



УДК : 338.45:621

НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

Світлана Фрунза

*Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
Кропивницький, Україна*

Резюме. В Україні на підприємствах, з урахуванням постійних змін в економіці та політиці, існує потреба в удосконаленні систем прийняття управлінських рішень для ефективного та налагодженого процесу виробництва. Тому важливо розглянути напрями налагодження системи управління машинобудівною промисловою галуззю в сфері аграрного виробництва адже вони: забезпечують основну частку надходжень до ВВП в Україні; є головним джерелом для забезпечення розвитку продовольчої та сільськогосподарської продукції. Метою написання статті є ґрунтовніше дослідити теоретичні основи формування системи прийняття управлінських рішень, розробити напрям для оптимізації в умовах невизначеності та ризику на прикладі підприємства сільськогосподарського машинобудування. Зазначено теоретичні основи прийняття управлінських рішень на підприємстві як процес для розроблення і вибору найефективнішого рішення для досягнення найкращого результату на підприємстві. Розглянуто фактори, які впливають на управлінські рішення, а саме: ступінь ризику; інформація; час; особисті якості керівника. Визначені методи для застосування, які сприяють прийняттю найоптимальніших рішень такі: традиційні, систематизовані, економіко-аналітичні, системні та цільові. Здійснено аналіз сучасного стану розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування в Україні, що показує динаміку в напрямку погіршення їх стану. Тому є потреба в прийнятті управлінських рішень щодо налагодження їх системи в менеджменті. Для прикладу, розглянуто сільськогосподарське машинобудівне підприємство АТ «Ельворті». Виявлено проблему в ефективному управлінні, яка потребує оптимізації напрямків у процесі прийняття управлінських рішень для покращення своєї діяльності. Розглянуто фактори впливу на кризові явища даної галузі: зовнішні (політичні, економічні) й внутрішні фактори (недостатність обігових коштів) суттєво впливають на результати діяльності. На основі аналізу діяльності АТ «Ельворті» доведено, необхідність прийняття оптимізаційних заходів та певних напрямків у процесі прийняття управлінських рішень для забезпечення ефективної роботи. Запропоновані напрями для контролю, спрощення процесу прийняття рішень за рахунок автоматизації документообігу на базі ІС, мотивації персоналу, які зможуть покращити організаційну структуру підприємства та виробничий процес.

Ключові слова: методи управління, прийняття рішень, процес прийняття управлінських рішень, сільськогосподарські машинобудівні підприємства, управлінські рішення.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.02.129

Отримано 09.03.2021

UDC : 338.45:621

DIRECTIONS OF EFECTIVE SYSTEM OF MANAGMENT DECISIONS MAKING ON THE EXAMPLE OF AGRICULTURAL MACHINERY INDUSTRY ENTERPRISE

SvitlanaFrunza

Robert Elvorti Economics and Technology Institute, Kropyvnytsky, Ukraine

Summary. In Ukraine, taking into account the constant changes in the economy and policy, the enterprises need to improve management decision-making systems for efficient and well-established production process. Thus it

is especially important for the state economy to establish a system of management of the machine-building industry in the field of agricultural production as they: provide the main share of revenues to GDP in Ukraine; are the main source for ensuring the food and agricultural products development. The objective of the paper is to investigate more thoroughly the theoretical foundations of the management decision-making system formation, to develop the direction for optimization under the conditions of uncertainty and risk on the example of agricultural machinery industry enterprise. The theoretical foundations of management decisions at the enterprise as a process for developing and selecting the most effective solution to achieve the best results in the enterprise are outlined in this paper. The factors influencing management decisions such as: degree of risk; information; time; personal qualities of the leader are considered. Methods for application contributing to the most optimal decisions such as: traditional, systematic, economic-analytical, systemic and targeted are identified. Analysis of the current state of agricultural machinery industry development in Ukraine, which shows the dynamics in the direction of deteriorating their condition is carried out. Therefore, there is the need to make management decisions concerning the establishment of their system in management. For example, the agricultural machinery company JSC «Elvorti» is considered. The problem of effective management which requires optimization of directions in the process of making managerial decisions in order to improve its activities is determined. The following factors of the influence on crisis phenomena in the given industry: external factors (political, economic) and internal factors (lack of working capital) significantly affecting the activities results are considered. On the basis of JSC «Elvorti» activity analysis, it is proved that it is necessary to take optimization measures and certain directions in the management decision-making process in order to ensure effective operation. The directions for control, simplification of decision-making process due to automation of document circulation on the basis of IC, motivation of the personnel which will be able to improve organizational structure of the enterprise and production process are proposed.

Key words: management methods, decision making, management decision making process, agricultural machinery industry enterprises, management decisions.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.02.129

Received 09.03.2021

Постановка проблеми. В будь-якій сфері (політичній, економічній, культурній або в особистому житті) невід’ємною частиною людської діяльності є прийняття рішень. Від ефективного розроблення управлінських рішень менеджера (його команди) щодо прогнозів наслідків стратегії фірми, впливу змін складових як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ підприємства залежить подальше функціонування підприємства на ринку. Особливо важливо для економіки держави – налагодження системи управління машинобудівною промисловою галуззю в сфері аграрного виробництва, адже вони: забезпечують основну частку надходжень до ВВП в Україні; є головним джерелом для забезпечення розвитку продовольчої та сільськогосподарської продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість науковців приділяють увагу дослідженню природи походження та різних аспектів управлінських рішень. Це – В. П. Гаушка, Г. В. Савицька, В. К. Савчук, А. Д. Шеремет та інші. І. А. Бланк, В. Василенко, О. Волошко, Р. Рудницька, Н. Г. Шредер, А. Черемис та інші зосереджували увагу на проблемах у напрямку прийняття ефективних управлінських рішень та використання певних моделей в умовах невизначеності. Враховуючи певні досягнення в наукових дослідженнях щодо напрямків системи прийняття управлінських рішень є потреба в подальшому розгляді даної тематики. Адже кожне підприємство створює свою стратегію в управлінні за рахунок змін ринкових потреб, певних ризиків від їх діяльності й тому потребують постійного удосконалення.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування системи прийняття управлінських рішень, розроблення напрямів його оптимізації в умовах невизначеності та ризику на прикладі підприємства сільськогосподарського машинобудування.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність основ та методів прийняття управлінських рішень; визначити місце сільськогосподарських машинобудівних підприємств в Україні; проаналізувати стан діяльності підприємства на прикладі АТ «Ельворті»; виявити основні проблеми в організаційному забезпеченні; надати рекомендації щодо напрямів удосконалення системи прийняття управлінських рішень.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналізу та синтезу, узагальнення та аналогії, аналіз статистичних даних та наукових публікацій, моделювання, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Кожна організація не може функціонувати без певної цілі своєї діяльності. Для забезпечення ефективного впровадження й досягнення певного результату потрібні такі управлінські рішення, які забезпечать послідовність і якість результату на підприємстві.

Прийняття рішень – складова будь-якої управлінської функції, адже рішення – це головний продукт праці менеджера [6, с. 11]. Тому можна зазначити, що прийняття рішень – відповідальне завдання для забезпечення ефективних дій відповідно до ситуації та доцільне спрямування структурних підрозділів підприємства для покращення їх результативності.

Дослідженню теоретичних основ прийняття управлінських рішень приділялось багато уваги серед науковців, кожен з них намагався запропонувати свої тлумачення. Як зазначають О. Кузьмин, О. Мельник «управлінське рішення – це результат економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану» [2].

Управлінські рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації [6, с. 10].

Можна зазначити, що прийняття управлінських рішень – це процес як розроблення, так і вибору найефективнішого рішення для досягнення найкращого результату підприємства.

Факторів, які можуть вплинути на прийняття управлінських рішень, дуже багато. Їх можна класифікувати за такими напрямками: ступінь ризику; інформація; час; особисті якості керівника [1].

Управлінські рішення повинні прийматися безпосередньо керівником підприємства або структурним підрозділом. Проблема для кожного з них пов'язана з вибором заходів управління, адже це передбачає всебічно здійснити оцінювання певних обставин і обрати з кількох варіантів один напрямок для забезпечення результативності.

Тому мета управлінської діяльності спрямована на пошук певних форм, ефективних методів та засобів, використання доцільних інструментів для досягнення оптимального результату залежно від конкретних умов та ситуацій на ринку.

У процесі прийняття управлінських рішень визначають методи для застосування, які сприяють прийняттю найоптимальнішого рішення, а саме [7]:

1. Методи: багатокритеріального, експериментального, експертного оцінювання, фактографічний. Вони застосовуються на етапі оцінювання альтернатив.

2. Методи: «Мозкової атаки», морфологічний аналіз, методи асоціації, контрольних питань, «креативного штурму». Дані методи доцільно використовувати на етапі альтернативних варіантів.

3. Функціонально-вартісний аналіз, метод ланцюгових підставок, причинно-наслідковий аналіз – їх застосовують на етапі вибору.

Деякі методи є універсальними на кількох або навіть усіх етапах процесу розроблення для прийняття певних рішень.

Процес управління сільськогосподарського машинобудівного підприємства є складним з урахуванням специфіки галузі та особливості її розвитку в умовах кризової економіки та глобалізації. Тому на рівні окремих сільськогосподарських машинобудівних підприємств слід упровадити прогресивні методи управління для їх розвитку.

Аналізуючи стан розвитку промисловості за 2020 рік відбувалось погіршення його показників: обсяги реалізації промисловості продукції в Україні зменшилися менш ніж на 0,1% у порівнянні з 2019 роком і становлять 2,48 трлн. грн [4].

За цей же період було реалізовано продукції переробної промисловості на 1,6 трлн грн (збільшення відбулося на 0,4%, у порівнянні з 2019 роком). У тому числі продукції: машинобудування складає 172,91 млрд грн (менше на 8,1%); продукції металургійного виробництва – 371, 57 млрд грн (менше на 6%); вироблених харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – 571,08 млрд грн (більше на 7,6%) [5]. По всіх напрямках переробної промисловості відбувається зменшення реалізації продукції, крім вироблення харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів. Дана тенденція спричинена, першочергово, пандемією та жорсткими умовами карантину.

Управління розвитком сільськогосподарських машинобудівних підприємств – це управління важливою галузю промисловості для будь-якої країни світу. Від їх розвитку залежать показники економічного та промислового розвитку держави. Вони забезпечують вітчизняну агропромислову сферу технічними засобами, які використовують аграрні підприємства.

Найбільшим центром сільськогосподарського машинобудування є Харків (двигуни для самохідних комбайнів), Одеса (тракторні плуги). Кропивницький (сівалки), Дніпро і Тернопіль (бурякозбиральні комбайни), Херсон (кукурудзозбиральні комбайни, створюється виробництво зернозбиральних), Бердянськ (жниварки), Львів (хімсілгоспмашини).

Тому, для прикладу, розглянемо процес управління на прикладі АТ «Ельворті» (до 22.04.2016 року – ПАТ «Червона зірка») – провідне підприємство у галузі сільськогосподарського машинобудування в місті Кропивницький.

Мета діяльності підприємства – забезпечення українського виробника високопродуктивною, надійною та доступною сільськогосподарською продукцією, яка за якісними характеристиками не повинна поступати світовим аналогам.

Дане підприємство реалізує продукцію як в Україні, так і до країн Західної та Східної Європи. Динаміка змін частки продажів АТ «Ельворті» зображена на рис. 1.

За даними рис. 1 можемо зазначити, що в 2019 році спостерігається падіння частки продажу продукції на ринку. Значно впали продажі культиваторів суцільних, оприскувачів і зернових. Причинами падіння є несприятлива ситуація на ринку сільськогосподарської техніки в Україні, відсутність у достатньому обсязі обігових коштів, зменшення чисельності кваліфікованого персоналу для забезпечення виготовлення продукції.

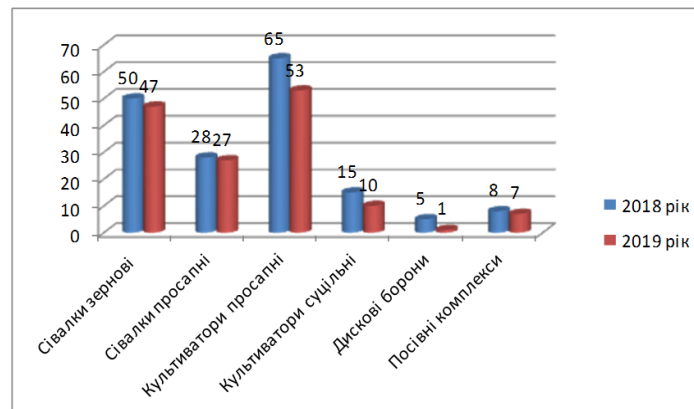


Рисунок 1. Динаміка показників ринкової частки АТ «Ельворті» за видами продукції в 2018–2019рр., у % [3]

Figure 1. Dynamics of JSC «Elvorti» marketshare by product types during 2018–2019, in % [3]

Чисельність реалізованої продукції суттєво впливає і на розмір надходжень коштів до підприємства (таблиця 2).

Таблиця 2. Динаміка змін виробництва, реалізації продукції в АТ «Ельворті» за 2018–2019 рр. [3]

Table 2. Dynamics of changes in production, sales at JSC «Elvorti» during 2018–2019 [3]

Найменування техніки		Виробництво		Відхилення		Реалізація		Відхилення	
		2018р.	2019 р.	+,-	%	2018р.	2019р.	+,-	%
Сівалки зернові	шт.	1241	659	-582	-46,9	1418	673	-745	-52,5
	тис. грн	286582	146062	-140520	-49	346531	161566	-184965	-53,4
Сівалки просапні	шт.	546	285	-261	-47,8	566	297	-269	47,5
	тис. грн	109647	61851	-47796	-43,6	129460	73497	-55963	-43,2
Культиватори просапні	шт.	944	854	-90	-9,5	939	798	-224	-23,9
	тис грн	56210	60948	4738	8,4	65694	59084	-6610	-10,1
Культиватори суцільні	шт.	128	86	-42	-32,8	137	83	-54	-39,4
	тис грн	15858	16178	320	2	19318	17644	-1674	-8,7
Дискові борони	шт.	573	466	-107	-18,7	608	461	-147	-24,2
	тис грн	66670	69544	2874	4,3	78380	73149	-5231	-6,7
Обприскувачі	шт.	50	39	-11	-22	49	50	1	2
	тис грн	17148	14356	-2792	-16,3	17656	18845	1189	6,7
Посівні комплекси	шт.	40	67	27	67,5	33	42	9	27,3
	тис грн	36440	63571	27131	74,5	29431	41049	11618	39,5
Навантажувачі	шт.	44	2	-42	-95,5	35	7	-28	-80
	тис грн	3277	147	-3130	-95,5	3205	664	-2542	-79,3
Екскаватор-навантажувач	шт.	14	26	12	85,7	12	12	0	0
	тис грн	16064	33830	17766	110,6	14063	15417	1354	9,6

За даними таблиці 2 можемо зазначити, що в 2019 році відбулося падіння продажу майже по всій номенклатурі продукції. Сталося це через падіння попиту на українському ринку сільськогосподарської техніки та введення санкцій на початку 2019 року на ввезення основних видів сільськогосподарської продукції до РФ. Питома вага реалізації продукції до РФ у 2018 році становила майже 37%. Щодо обприскувачів, то їх кількість збільшилася на 2%, а посівних – на 27,3%. Їх реалізовували в Білорусію та Казахстан.

Також є зміни в структурі реалізації продукції, а саме: зменшилася питома вага сівалок на 10,8%; культиваторів – на 5,8%, дискових борін – на 3,7%.

Зменшення реалізації продукції даного підприємства вплинула й на фінансові результати (рис. 2).

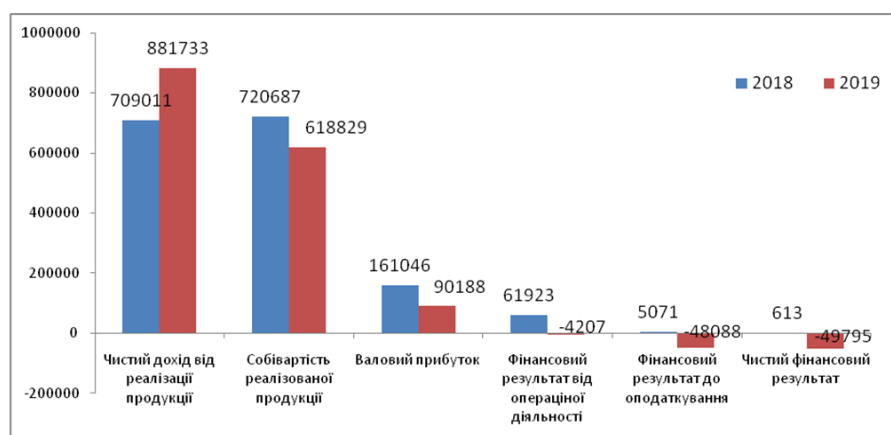


Рисунок 2. Динаміка змін фінансового результату діяльності АТ «Ельворті» за 2018–2019 рр., тис. грн [3]

Figure 2. Dynamics of changes in JSC «Elvorti» financial result during 2018–2019, thousand UAN [3]

Зменшення кількості реалізованої продукції в 2019 році вплинуло й на фінансовий стан підприємства. АТ «Ельворті» мало збиток у розмірі 49,8 млн грн. У 2018 році прибуток склав 613 тис. грн. Крім зменшення кількості реалізованої продукції в 2019 році, вагомим фактором є курсова різниця при експорті до Білорусії та ЄС. Можемо зазначити, що зовнішні (політичні, економічні) і внутрішні фактори (недостатність обігових коштів) суттєво впливають на результати діяльності. Тому немає сумніву в тому, що в АТ «Ельворті» існує проблема в ефективному управлінні, яка потребує оптимізації напрямків у процесі прийняття управлінських рішень для покращення своєї діяльності.

В 2020 році підприємство зробило правильний вибір у напрямку активізації людських ресурсів, удосконаливши засоби контролю та системи мотивації.

Одна з основних функцій управління – це контроль, забезпечуючи досягнення цілей, що були поставлені організацією, реалізація управлінських рішень. Усі структурні підрозділи повинні виконувати вимоги організації роботи з документами, які поставлені на контроль. На підприємстві передбачено адміністративне стягнення за невиконання доручень, що активізує роботу працівників.

Протягом останніх 12 років, починаючи з 2008 і до 2020 року організаційна структура АТ «Ельворті» була змінена. Від технологічної спеціалізації виробничих цехів до створення окремих незалежних виробничих підрозділів – продуктових команд. Така реорганізація значно вплинула на ступінь прийняття рішень у рамках однієї продуктової команди, він – підвищився. Однак процес прийняття управлінських рішень на рівні підприємства погіршився. Основною причиною стала обособленість продуктових команд та їх небажання допомагати один одному.

Так як налагоджена система управління впливає на вдосконалення організаційного процесу, ми запропонували такі напрямки контролю:

- впровадження електронної системи постановки певних завдань та їх контроль;
- для покращення результативності роботи персоналу розроблення ефективної системи мотивації;
- розроблення стратегії контролю, де слід обов'язково враховувати фізіологічні можливості людського організму;
- забезпечено системи контролю в рамках функцій певного підрозділу.

Суттєвим фактором для підвищення ефективності управлінських рішень є техніко-технологічний, а саме: технічна культура фахівців і технічних виконавців, машиноозброєність праці, використання засобів оргтехніки та інші.

При впровадженні автоматизованого документообігу на ІС, скорочується термін виконання роботи без участі діловодів та перекладання паперових носіїв.

При впровадженні автоматизованої системи кожен виконавець отримує повідомлення протягом 20 хвилин із повним обсягом інформації щодо термінів виконання. При цьому економія часу як керівного, так і виконавчого персоналу становить 1 год. 10 хв. У межах місяця подібні наради відбуваються 4–5 разів, тобто маємо економію близько 5 годин.

Але головним фактором такого підходу прийняття управлінських рішень є візуалізація процесу прийняття рішень, зворотного зв'язку з виконавцем, можливість оцінювання результатів виконаної роботи.

Висновки. Найважливішою функцією управління є прийняття рішень. Невміле налагодження процесу управління впливає на подальше функціонування підприємств на ринку.

Управлінське рішення – це вибір альтернативи, спрямований на досягнення цілей організації, які здійснює керівник у рамках його посадових повноважень та компетенції.

При розробленні та прийнятті управлінських рішень використовують такі методи: традиційні, систематизовані, економіко-аналітичні, системні та цільові.

Успіх від прийняття рішень залежить від здібностей і мотивації для оптимального ухвалення рішення. Це стосується і сільськогосподарських машинобудівних підприємств в Україні, які мають складну специфіку галузі й за 2020 рік мали тенденцію до зниження реалізації продукції, а отже, впливали й на погіршення тану економіки в країні.

Досліджуючи діяльність АТ «Ельворті», виявлено що на даному підприємстві є основний недолік у процесі прийняття управлінських рішень: відсутність мотиваційної бази та залежності якості виконання завдань. На підприємстві відсутній контроль за підсистемами, а від обґрунтованості та реалізації цих підсистем залежить ефективність системи менеджменту в цілому.

Запропоновано напрямки для контролю, спрощення процесу прийняття рішень за рахунок автоматизації документообігу на базі ІС, мотивації персоналу, які зможуть покращити організаційну структуру підприємства та виробничий процес.

Подальше дослідження повинно бути спрямоване на напрямки зовнішніх факторів (політичні, економічні) їх впливу в сфері управління підприємством.

Conclusions. The most important function of management is decision making. Unskillful management process affects the enterprises functioning in the market.

The management decision is the choice of alternatives directed towards the achievement of the organization targets carried out by the leader within the limits of his/her official powers and competencies.

While developing management decisions the following methods are used: traditional, systematic, economic-analytical, systemic and targeted.

Success depends on the ability and motivation for optimal decision making. This fact also concerns agricultural machinery industry enterprises in Ukraine as they have complex industry specifics. In 2020, sales have declined, consequently, they affect the deterioration of the economy in the country.

The problems are determined while investigating JSC «Elvorti» activities. The main disadvantage in the process of making managerial decisions at this enterprise is the lack of motivation and dependence on the quality of tasks. The company has no control over the subsystems. The company has no control over the subsystems, and the effectiveness of the management system as a whole depends on the validity and implementation of these subsystems.

The directions for control over subsystems, simplification of decision-making process due to automation of document circulation on the basis of ІС, motivation of the personnel are offered. They will improve the organizational structure of the enterprise and the production process.

Further investigations should be aimed at the directions of external factors (political, economic) of their influence on the sphere of enterprise management.

Список використаної літератури

1. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К.: Кондор, 2009. 187 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
3. Офіційний сайт АТ «Ельворті». URL: <https://elvorti.com> (дата звернення 05.02.2021).
4. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 04.02.2021).
5. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua> (дата звернення 04.02.2021).
6. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
7. Подсолонко А. О. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 370 с.

References

1. Hevko I. B. *Metody pryynyattya upravlins'kykh rishen* [Methods of management decision making.] Kyiv: Kondor, 2009. 187 p. [In Ukraine].
2. Kuz'min O. Ye., Mel'nyk O. H. *Osnovy menedzhmentu: Pidruchnyk*. [Fundamentals of management] Kyiv: Akademydav, 2003. 416 p. [In Ukraine].
3. Ofitsiyniy sait JSC “Elvorti” [Official Website of the JSC “Elvorti”]. URL: <https://elvorti.com> (accessed: 05Febrile 2021).
4. Ofitsiyniy sait Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2020). [Official Site of the State Statistics Service]. URL: http://minagro.gov.ua/uk/support_apk (accessed: 04Febrile 2021).
5. Ofitsiyniy sait Ministerstva ahrarynoy polityky I prodovolstva Ukrainy [Official Website of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine]. URL: http://minagro.gov.ua/uk/support_apk (accessed: 04Febrile 2021).
6. Petrunya Yu. Ye., Litovchenko B. V., eds. *Pryynyattya upravlins'kykh rishen: navchal'nyy posibnyk*. [Making management decisions]. Dnipro: Universytet mytnoyi spravy ta finansiv, 2020. 276 p. [In Ukraine].
7. Podsolonko A. O. (2003) *Menedzhment: teoriia I praktyka* [Management: theory and practice]. Kyiv: TsUL, 370 p. [In Ukrainian].