

## Формирование механизма оперативного управления на предприятиях по переработке сельскохозяйственной продукции

**Н.В. Гой,**

аспирант кафедры учета и аудита, Прикарпатский национальный университет имени Василия Стефанюка (76018, Украина, Ивано-Франковская обл., г. Ивано-Франковск, ул. Шевченко, 57; e-mail: natalygoi22@gmail.com)

**И.Н. Ковбас,**

аспирант кафедры учета и аудита, Прикарпатский национальный университет имени Василия Стефанюка (76018, Украина, Ивано-Франковская обл., г. Ивано-Франковск, ул. Шевченко, 57; e-mail: anoli90@gmail.com)

*Аннотация. В данной статье рассмотрена и обоснована необходимость формирования механизма оперативного управления на предприятиях по переработке сельскохозяйственной продукции, применение которого обеспечит ритмичность производства, выпуск в установленные сроки плановых объемов продукции при рациональном использовании материальных и трудовых ресурсов, производственного потенциала. Проанализированы научные подходы к трактовке категории "механизм управления". Установлено, что механизм оперативного управления целесообразно рассматривать как сложную организационную систему, которая является активным элементом управленческого процесса на предприятии. Показано, что внедрение управленческого механизма создает предпосылки для реализации текущих целей и производственных задач, для эффективного использования новейших научных инструментов управления. Практическое применение сформированного механизма требует адаптации к условиям и особенностям хозяйствования предприятий по переработке сельскохозяйственной продукции.*

*Abstract. The article substantiates the need for a formation of the operative management mechanism on the enterprises of agricultural remaking products, the usage of which will provide the rhythm of the production, the release of the planned amount of products in time while rationally using the material and labor resources, the production potential. The main scientific approaches to the interpretation of the category "the management mechanism" are analyzed. It is defined that the operative management mechanism should be considered as a complicated organizational system, which is an active element of the managing process on the enterprise. It is generalized, that introduction of the managing mechanism provides prerequisites for the implementation of the current aims and production tasks, enables the effective usage of the newest scientific tools of management. The practical usage of the formed management mechanism requires an adaptation to the conditions and special features of the business entities on the enterprises of agricultural remaking products.*

**Ключевые слова:** перерабатывающее предприятие, механизм оперативного управления, деятельность предприятия, организационная система, процесс управления.

**Keywords:** remaking enterprise, operative management mechanism, activity of the enterprise, organizational system, business entities.

Условия становления рыночной экономической системы Украины актуализировали проблемы развития управленческого процесса на предприятиях по переработке сельскохозяйственной продукции, как в практическом, так и теоретическом аспектах. На сегодня управленческие системы предприятий не отличаются эффективностью и комплексностью, редко применяются научные методы менеджмента, что обусловлено недостаточным уровнем экономического развития и отсутствием интереса к инновационным теоретически-прикладным разработкам в области управления. Результативность производства на перерабатывающих предприятиях зависит от функционирующей системы оперативного управления, которая должна обеспечить быстрое реагирование на изменения во внешней и внутренней среде, корреляцию производственной деятельности. В конкурентной среде хозяйствующие субъекты перерабатывающей отрасли вынуждены самостоятельно определять и прогнозировать рынки сбыта, цены, ассортимент продукции, осуществлять поиск поставщиков качественного сырья. Обеспечение успешной деятельности предприятия зависит не только от правильности принимаемых управленческих решений, но и от способности интегриро-

вать и объединять течение внутренних производственных процессов, перестройки и развития управленческого процесса путем формирования эффективного механизма оперативного управления. Последний будет учитывать экономически-производственные особенности перерабатывающих предприятий, способствовать реорганизации, координации и оптимизации деятельности всех функциональных подразделений, общему росту результативности и эффективности в соответствии с требованиями рыночной среды.

В современной научной литературе общие проблемы научно обоснованного управления предприятиями нашли свое отражение в трудах таких ученых-экономистов, как Дж. К. Гелбрайт, П. Друкер, М. Мескон, А. Файоль, Р. Ансофф, А. Чандлер, Ф. Тейлор, Ф. Хедоури, У. Ростоу, Р. А. Фатхутдинов, А. С. Виханский, А. Г. Поршневу, З. П. Румянцеву, Н. А. Саломатину, И. Н. Герчиковой, Л. И. Федуловой, Ф. И. Хмилей и др. Научные исследования в области оперативного управления на перерабатывающих предприятиях практически отсутствуют или не имеют широкого распространения. В частности, недостаточно изучен процесс формирования и функционирования механизма оперативного управления

производством на предприятиях по переработке сельскохозяйственной продукции.

Незавершенность научных разработок в очерченной проблематике и ее важное практическое значение для повышения эффективности хозяйствования обуславливает актуальность темы исследования. Цель исследования заключается в теоретическом обосновании понятия “механизм оперативного управления” и определении необходимости его формирования на предприятиях по переработке сельскохозяйственной продукции.

Построение эффективной системы оперативного управления на предприятиях перерабатывающей отрасли требует разработки действенного управленческого механизма, который является базовой составляющей этой системы. Оперативное управление осуществляется на основе стратегий предприятия и предусматривает разработку оперативных планов и управленческих решений, которые требуют четкого выполнения и постоянного контроля, его целью является обеспечение эффективности производственного процесса с учетом всех особенностей [1].

В экономических словарях рассматривают в основном общее понятие “механизма” как последовательность состояний, процессов, определяющих какое-либо действие или явление; как систему, которая устанавливает порядок определенного вида деятельности; как внутреннее устройство (систему звеньев) машины, прибора или аппарата, которая приводит их в действие [2]. В “Словаре иностранных слов” находит определение механизма как совокупности промежуточных состояний или процессов каких-либо явлений [3]. В свою очередь, согласно определению “Толкового словаря терминов и понятий” механизм управления – это совокупность составляющих, средств и способов (методов, приемов, технологий) взаимодействия между двумя подсистемами организации – управляющей и управляемой [4]. С. М. Гончаров в “Толковом словаре экономиста” характеризует эту категорию как способ организации управления общественным производством с присущими ему формами, методами, средствами, соответствующие каждой исторической эпохе и социально-экономическому устройству [5]. По мнению С. А. Ситдикова, механизм управления является активным элементом управленческой системы, обеспечивающей влияние на процессы, взаимосвязи и факторы, от которых зависит результат деятельности управляемого объекта [6]. Е. М. Коротков, исследуя современные системы управления, выделяет механизм управления как совокупность мотивов активности деятельности менеджмента, определяющих возможности и эффективность управления [7]. Дж. К. Лафта характеризует механизм управления как средства воздействия (комплекс рычагов), используемых в менеджменте [8]. В. М. Мишин предлагает дополнение к определению – это комплекс организационных и экономических составляющих, которые обеспечивают согласованное, взаимосвязанное функционирование элементов системы для достижения целей организации [9]. Е. В. Третьяков толкует содержание категории “механизм управления” как совокупность взаимодействующих элементов (состояний, процессов,

социально-экономических норм и правил), объединенных общей целью, являются инструментами воздействия на объект управления [10]. По мнению Г. А. Лавреновой, действенный механизм управления интегрирует основные составляющие управления, раскрывает их взаимосвязь и порядок применения [11].

Проведенный анализ научных источников свидетельствует о том, что на современном этапе развития теории и практики управления процесс формирования механизма оперативного управления на перерабатывающих предприятиях Украины недостаточно исследован. В частности, требуют разработки и обоснования научно-методические основы обобщенного понимания сущности и особенностей организационно-экономического обеспечения управленческого механизма. Также почти отсутствуют теоретические и практические исследования по анализу составляющих механизма оперативного управления, средств его реализации и направлений совершенствования с учетом особенностей функционирования предприятий по переработке сельскохозяйственной продукции.

Для успешной работы и удержания высокого уровня конкурентоспособности субъектам хозяйствования приходится опережать своих конкурентов не только по уровню производственных технологий и показателям основной операционной деятельности, но и по качеству управленческой системы, ведь своевременное обеспечение руководителей информацией о производственной деятельности является основой оперативного управления. Проведенные исследования и практика деятельности перерабатывающих предприятий подтверждают важность маркетингового обеспечения при формировании управленческого механизма, что является основой эффективной организации производства, усиления конкурентоспособности продукции.

Маркетинг формирует, интегрирует, видоизменяет и направляет управленческие функции в интересах потребителей и превращает потребности покупателя в прибыль предприятия. Успеха субъект хозяйствования может достичь только тогда, когда будут использоваться все составляющие комплекса маркетинга, которые, взаимодействуя, достигнут системного развития для обеспечения определенного сегмента рынка необходимыми товарами при минимальных затратах [12]. Маркетинг в перерабатывающей промышленности рассматривается как комплекс мероприятий по организации оперативного управления производственно-сбытовой деятельностью, основанной на исследовании рынка продукции, планировании товарного ассортимента, ценовой политики, рекламы и стимулирования сбыта. Результативность хозяйствования по рыночным принципам существенно зависит от использования предприятием прогрессивных технологий маркетинга. Изучение рынка предполагает прогнозирование порядка реализации продукции, определение каналов сбыта (розничная торговля, оптовые базы и т.д.), планирование рекламных кампаний, разработку упаковки, обеспечение ассортимента. Сбыт определяет результаты производственной деятельности предприятия и перспектив его технического развития [13, 14].

Формирование действенного механизма оперативного управления на основе маркетингового подхода будет способствовать качественным и количественным изменениям составляющих потенциала предприятия (технологического, имущественного, организационного, производственного, кадрового, маркетингового, инвестиционно-инновационного, финансового и др.), реструктуризации функциональных подсистем, упорядоченности реализации управленческих задач и др. Управленческий механизм, как динамическая составляющая системы оперативного управления производством, обеспечивает выпуск в установленные сроки плановых объемов продукции при рациональном использовании материальных и трудовых ресурсов, производственного потенциала. Основными структурными элементами механизма оперативного управления являются:

1) управленческие средства, включающие инструменты и рычаги, которые соответствуют целям, прогнозируемым показателям, критериям их выбора и оценки;

2) организационные и экономические методы управления, которые составляют способы, приемы и технологии приведения в действие и использования средств управления.

Проведенные исследования позволяют сформировать основные требования относительно формирования механизма оперативного управления с учетом особенностей производства продукции на перерабатывающих предприятиях:

– маркетинговое обеспечение производственной деятельности;

– определение системы целей, установок, мотивации текущей деятельности и методов управления;

– анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на управленческий процесс;

– построение оптимальной организационной структуры оперативного управления процессами ресурсного обеспечения, изготовления и реализации продукции;

– определение системы показателей оценки качества управленческого процесса за текущий период;

– периодическая оценка действенности механизма оперативного управления на предприятии;

– разработка информационного обеспечения взаимосвязи элементов механизма оперативного управления.

Таким образом, управленческий механизм представляет собой совокупность взаимосвязанных средств и методов, влияющих на имеющийся внутренний производственный потенциал и параметры внешней среды с учетом тенденций рыночной ситуации. Для обеспечения желаемого уровня конкурентоспособности предприятия необходимо комплексное функционирование всех элементов механизма. Отсутствие одного из звеньев нарушит последовательность и приведет к сбою функционирования механизма оперативного управления. По нашему мнению, механизм оперативного управления является базовой составляющей общей управленческой системы на предприятии. Его практическое применение обеспечит высокое качество оперативно-производственной деятельности, научный уро-

вень и гибкость планирования, процесс заготовки высококачественного сырья, ритмичность производства и выпуск конкурентоспособной продукции, оперативный контроль деятельности.

Формирование механизма оперативного управления на основе маркетингового подхода – это разработка целей деятельности, анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, обеспечения полноценного процесса производства, оценка состояния действенности управленческой системы и определение направлений ее совершенствования (рис. 1).

Оперативное управление предприятием – это организационно-плановая система, составляющими которой являются взаимосвязанные элементы в управленческом процессе (цели, функции и методы, обеспечивающие целенаправленную деятельность). Основой формирования механизма является оперативное управление ресурсным обеспечением, производством и сбытом продукции. Маркетинговое обеспечение – это основа управленческого процесса. Элементы изучаемого механизма в их синергическом сочетании обеспечивают необходимые условия для эффективного функционирования перерабатывающих предприятий. Использование инновационных инструментов маркетинга обеспечит оперативность и высокую действенность управленческого механизма.

Необходимым условием достижения оперативности и контролируемости процесса управления является применение высокотехнологичного информационного обеспечения, которое будет способствовать совершенствованию, повышению гибкости системы оперативного управления. Информационное обеспечение производственной деятельности предприятий является основой для разработки управленческих решений, позволяет определить недостатки оперативного управления и перспективы его дальнейшего развития. При формировании управленческого механизма необходимо использовать новые методы и современные технические средства построения информационных систем.

Прежде всего речь идет об обновлении технической и информационной базы на основе внедрения автоматизации управленческого учета, которая является составляющей системы оперативного управления. Автоматизированные системы по поддержке процесса управления на оперативном уровне позволяют провести детальный анализ производственной деятельности, который предусматривает сбор и регистрацию данных о ходе производства. Значительное преимущество на рынке будут иметь те перерабатывающие предприятия, которые в оперативном порядке имеют возможность отслеживать качество и количество сырья, цену производства и цену реализации, спрос на продукцию. Это возможно при условии использования субъектами хозяйствования передовых информационных технологий для оптимизации процесса оперативного управления.

Для формирования и реализации механизма выделены следующие структурные блоки: аналитический, технологический, структурный и оценочный. Первоочередной задачей при разработке схемы нужно определить целевые ориентиры и установки оперативного управления: со-

гласование работы всех цехов и участков, обеспечения ритмичности производства, пропорциональность загрузки оборудования, сокращение длительности производственного цикла, формирование качественной сырьевой базы, снижение себестоимости продукции, обеспечения поставок на рынок товаров в необходимом ассортименте, определенного качества, в установленные сроки, с эффективным использованием производственных ресурсов. Основной задачей формирования

управленческого механизма является конкретизация текущих прогнозов и планов, доведение заданных показателей до каждого исполнителя и контроль их выполнения на основе уже существующей стратегической позиции предприятия и с учетом отдельных особенностей переработки сельскохозяйственной продукции, в частности ограниченности срока хранения сырья и готовой продукции [15].

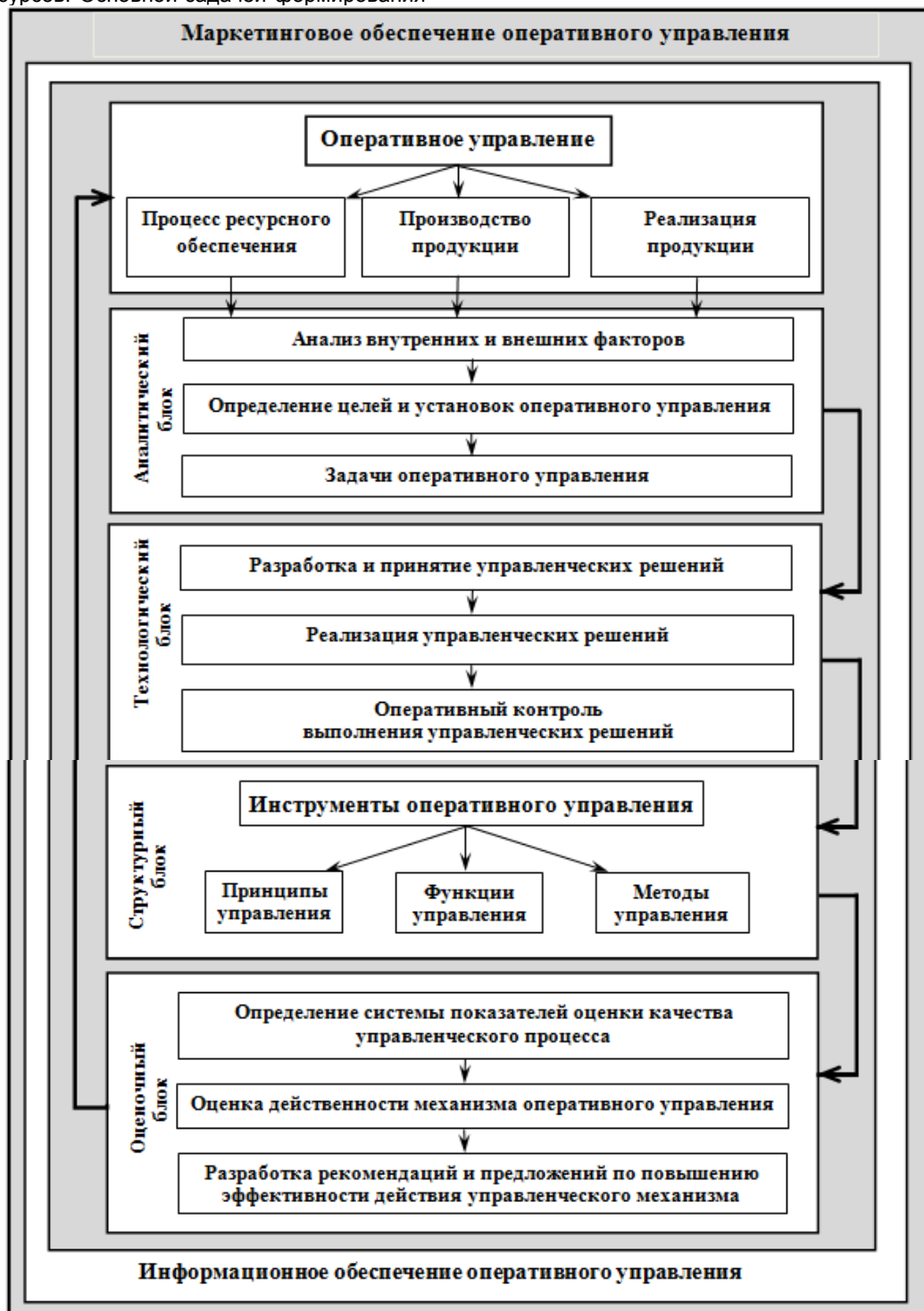


Рис. 1. Формирование механизма оперативного управления на предприятиях по переработке сельскохозяйственной продукции.

Для реализации вышеуказанных целей и задач необходимо проанализировать влияние внешних и внутренних факторов на организацию оперативного управления. К внутренним факторам воздействия относятся: внедрение новейших управленческих методов организации производства; наличие финансовых ресурсов для осуществления научных разработок в области совершенствования оперативного управления; технический и технологический уровень производства; изменение объемов и структуры производства; равномерность поставок сырья и ритмичность производственного цикла; экономическое состояние предприятия; квалификация управленческого персонала; уровень организации труда и его оплаты; система мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников. Среди внешних факторов, влияющих на эффективность организации оперативного управления на предприятиях, целесообразно выделить: государственную политику по развитию перерабатывающей отрасли; эффективность действующей нормативно-правовой базы в сфере оперативного управления; уровень конкуренции между предприятиями отрасли; ценовую диспропорцию между перерабатывающей промышленностью и сельским хозяйством; новые технологии производства продукции; стабильность и качество сырьевой базы; изменение конъюнктуры на рынке энергоносителей; сезонность производства; покупательную способность населения; спрос и предложение на рынке труда; влияние средств массовой информации на формирование имиджа предприятия.

На основе аналитической информации технологический блок предусматривает разработку и принятие управленческих решений, механизм их реализации, и обеспечивает оперативный контроль выполнения задач. Технология управления считается рациональной, если выполняются следующие принципы: объективный состав стадий и операций процесса, специализация, минимальное количество связей между составляющими управления, установление рациональных методов выполнения стадий и операций процесса [16].

Построение оптимальной организационной структуры оперативного управления процессами ресурсного обеспечения, изготовления и сбыта продукции реализуется через структурный блок управленческого механизма. Исследование системы оперативного управления позволило сформировать совокупность функций для обеспечения хозяйственной деятельности предприятия. К ним относятся прогнозирование, оперативное планирование, организация, нормирование, координация, мотивация, оперативный контроль, сочетающий оперативный учет и оперативный анализ, и регулирование. Эффективность оперативного управления на предприятиях по переработке сельскохозяйственной продукции обусловлена согласованием выполняемых функций, реализуемых управленческими приемами и административными, экономическими и правовыми методами достижения определенной цели. Организационная структура – это совокупность взаимосвязей и взаимоотношений между функциональными подразделениями. Она определяет состав и соотношение иерархических уровней в системе управления производствен-

ным процессом, а также формы этой организации. Ее главной задачей является обеспечение контроля и координация деятельности подразделений предприятия.

Для приведения в действие управленческого механизма (соблюдение принципов, реализация управленческих функций и методов) необходимы определенные инструменты влияния, которые используются менеджерами для достижения поставленных перед субъектом хозяйствования целей и задач.

Для обеспечения эффективности сформированного управленческого механизма необходима периодическая оценка его действительности. В процессе оперативного управления систематически проводится оценка и анализ расходных, качественных, количественных показателей производства. Определение оптимальности механизма управления может быть сделано на основе показателей оценки качества управленческого процесса. Сложившаяся система показателей оперативного управления, отражающих наиболее значимые аспекты деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые, инновационные и др.), обеспечит периодическую оценку действительности механизма оперативного управления на перерабатывающем предприятии. Согласно результатам оценки менеджмент разрабатывает рекомендации и предложения по повышению эффективности действия управленческого механизма.

По нашему мнению, формирование механизма оперативного управления на предприятии по переработке сельскохозяйственной продукции направляется на достижение потенциального и реального эффекта, который отражается в определенных показателях. Реальный эффект достигается в течение ближайшего времени вследствие выполнения соответствующих управленческих действий и проявляется в качественных показателях деятельности хозяйствующего субъекта – обеспечение качественным сырьем, снижения себестоимости продукции, уменьшение производственных затрат, рост объемов реализации готовой продукции.

Действующая на производственных предприятиях система оперативного управления сформирована, как правило, по иерархическому принципу с распределением функций централизованного и децентрализованного управления [17]. Таким образом, для результативного оперативного управления и развития как производственных процессов, так и перерабатывающего предприятия в целом, необходимо создать эффективный управленческий механизм, который обеспечит усовершенствование и адаптацию к меняющейся рыночной среде действующей управленческой системы. На практике такой механизм может быть сформирован при условии положительного влияния всех исследованных элементов. В современных условиях почти все составляющие механизма уже действуют, но их влияние не всегда соответствует реальным потребностям управленческого процесса на предприятиях перерабатывающей отрасли. Концептуальной позицией является представление сложившегося механизма как совокупности взаимосвязанных структурных элементов, обеспечивающих действительность оперативного управления.

Результаты анализа теоретических подходов к определению сущности механизма оперативного управления стали основой для ряда обобщающих выводов. Экономическую категорию “механизм оперативного управления” целесообразно рассматривать как сложную систему, которая является динамическим элементом управленческого процесса на производственном предприятии. С помощью своих внутренних составляющих (средств, методов, приемов, технологий) и основных функций управления этот механизм непосредственно влияет на структурные подразделения предприятия, совершенствует их деятельность, оптимизирует, корректирует и улучшает функционально-процессное взаимодействие между ними. Формирование такого механизма влияет на состояние, структуру хозяйственных процессов, обеспечивает их максимальную результативность и эффективность.

Применение маркетингового подхода при формировании механизма оперативного управления производством создает предпосылки для реализации текущих целей и задач менеджмента, делает возможным внедрение и результативное использование новейших научных инструментов управления. Предложенный сформированный механизм оперативного управления требует адаптации к условиям и особенностям хозяйствования конкретных предприятий по переработке сельскохозяйственной продукции.

#### Библиографический список:

1. Миколайчук Я. Особливості оперативного управління сільськогосподарським виробництвом [Електронний ресурс] Режим доступа: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ae/2012\\_3-4/files/12myuop.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ae/2012_3-4/files/12myuop.pdf) Дата обращения: 21.11.2013.
2. Большой энциклопедический словарь [Текст] / под ред. А. Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1230 с.
3. Словник іншомовних слів [Текст] / за заг. ред. Л. О. Пустовіт. – К.: Довіра, 2000. – 1018 с.
4. Толковый словарь терминов и понятий [Текст] / под ред. Ю. В. Колесникова. – М.: Нива России, 1996. – 287 с.
5. Тлумачний словник економіста [Текст] / ред. С. М. Гончарова. – Рівне: НУВГП, 2008. – 264 с.
6. Ситдигов С. А. Концептуальный подход к формированию механизма управления капитальным ремонтом жилищного фонда города [Текст] / С. А. Ситдигов // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 1 (25). – С. 35–37.
7. Коротков Э. М. Концепция менеджмента [Текст] / Э. М. Коротков. – М.: Дека, 1997. – 230 с.
8. Лафта Дж. К. Менеджмент [Текст] / Дж. К. Лафта. – М.: ТК Велби, 2004. – 592 с.
9. Мишин В. М. Исследование системы управления [Текст] / В. М. Мишин. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 527 с.
10. Третьяков Е. В. Адаптация механизма управления социально-экономическим развитием муниципального образования к рыночным условиям: Автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук спец. 08.00.05: “Экономика и

управление народным хозяйством” [Текст] / Е. В. Третьяков – Ижевск, 2004. – 22 с.

11. Лавренова Г. А., Моница Ю. О. Формирование механизма управления конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.gramota.net/articles/issn\\_1993-5552\\_2010\\_3-2\\_38.pdf](http://www.gramota.net/articles/issn_1993-5552_2010_3-2_38.pdf) Дата обращения: 10.10.2013.
12. Баланюк І. Ф. Маркетингова стратегія розвитку підприємства [Текст] / І. Ф. Баланюк // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького. – Сер. “Економічні науки”. – 2011. – Т. 13. – № 1 (47). – Ч. 1. – С. 27–31.
13. Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст] / И. Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
14. Сухорська У. Р. Роль функцій маркетингу в управлінні підприємством [Текст] / У. Р. Сухорська // Науковий вісник НЛТУ України: 36. наук.-тех. праць. – Львів: НЛТУ України. – 2006. – Вип. 16.1. – С. 410 – 413.
15. Гой Н. В. Особливості оперативного управління на підприємствах з переробки сільськогосподарської продукції [Текст] / Н. В. Гой // Аграрна економіка. – 2012. – Т.5, № 1–2. – С. 53–58.
16. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: монографія [Текст] / І. О. Кузнецова. – Одеса: Друкарський дім, 2009. – 228 с.
17. Коваленко Г. О. Оперативне управління сільськогосподарським виробництвом [Електронний ресурс] Режим доступа: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/vnuvgrp/ekon/2011\\_1/Vek5312.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/vnuvgrp/ekon/2011_1/Vek5312.pdf) Дата обращения: 10.08.2013.