

Н. В. Гой
аспірант кафедри обліку і аудиту
ДВНЗ “Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника”
м. Івано-Франківськ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМНОСТІ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Для забезпечення економічного зростання та розширення виробництва м'ясопереробним підприємствам слід відмовитися від часткового чи неузгодженого в часі застосування окремих управлінських засобів та методів, що спричиняє зниження ефективності їх роботи й перешкоджає досягненню поставлених цілей і мети діяльності. Тому виникає необхідність пошуку таких методів і підходів до управління підприємством, за допомогою яких можна було б цьому запобігти.

В основі розв'язання сучасних проблем переробних підприємств лежить потреба вдосконалення оперативного управління, яке є активним живим процесом, що здатний надати поштовх, стати рушійною силою розвитку виробництва. Водночас поряд з важливими аспектами забезпечення збільшення рівня прибутковості, такими як формування потужної ресурсної бази, оновлення технологій і сировинних засобів, удосконалення організаційної структури та низки інших заходів, рівнозначно актуальним є впровадження нових методів системи управління.

Головним чинником розвитку підприємства є високий рівень управлінського потенціалу з постійним удосконаленням, поглибленим вивченням управлінської думки та технології управління з усіма її складовими процесами. Зміни, які відбуваються у виробничій структурі, вносять значні зміни в систему управління діяльністю господарюючих суб'єктів. Управлінський досвід збагачується за рахунок знань основ науки управління та світових досягнень у практичній організації економічних і соціальних процесів.

Дослідження головних проблем організації системи управління на підприємствах знайшли своє відображення в працях таких учених-економістів,

як А. Файоль, Ф. Тейлор, С. Янг, В. І. Кнорринг, Р. А. Фатхутдінов, О. С. Віханський, А. Г. Поршнєв, З. П. Рум'янцева, Н. А. Саломатін, Г. В. Воронцова, В. В. Глущенко, О. Є. Кузьмін, Н. І. Новицький, В. П. Пашуто та ін.

Чимало науковців, досліджуючи проблеми діяльності переробних підприємств, дійшли висновку, що їх ефективність залежить від системності управлінського процесу. Оперативне управління як система є складним утворенням із сукупністю компонентів і взаємозв'язків між ними. Таке бачення вдосконалення управління підприємством, зокрема його системність, спроможне сформуванати тактичні орієнтири та механізми реалізації конкретних заходів, пов'язаних із вирішенням поточних завдань. Основою такого процесу є спрямування досліджуваної системи на перспективний розвиток й удосконалення. Тобто, обґрунтовуючи певні заходи для досягнення оперативних управлінських цілей, потрібно враховувати характер і потенційні можливості системи на якісно вищому рівні їх перспективного функціонування.

На нашу думку, процес оперативного управління м'ясопереробним підприємством є відносно самостійною системою з певною сукупністю внутрішніх підсистем і, водночас, сама є підсистемою загальної системи управління виробничою діяльністю, тобто входить до складу вищого за ієрархією рівня.

Важливою особливістю процесу вдосконалення оперативного управління виробництвом є його системний характер. Адже об'єктом дослідження є цілісна складна система, оскільки становить сукупність елементів, що, у свою чергу, вміщують підсистеми, а також взаємозв'язки між такими компонентами. Системність як практичний прояв функціонування управлінської системи характеризується певними ознаками [1, с. 125]:

- структурності – передбачає певний порядок побудови елементів системи між собою, узгодженість їхніх взаємозв'язків за цільовим призначенням, характером, місцем і тривалістю виконання управлінських дій;
- функціонування – для забезпечення існування та результативності

процесу оперативного управління складові системи виконують притаманні їм функції управління; таким чином, саме функціонування елементів забезпечує взаємозв'язки між ними, які є основою для подальшого розвитку системи;

- організації – елементи системи не тільки формують певну структуру, виконуючи управлінські функції, а взаємопов'язані між собою, діють збалансовано, узгоджено, у визначеній послідовності; ця ознака відрізняє систему від комплексу;

- синергії – усі складові системи діють злагоджено в єдиному напрямку, що уможливорює досягнення значно вищого результату діяльності системи як єдиного цілого, ніж результат відокремленої самостійної діяльності цих складових процесу управління. Досягнення єдності тактичних цілей створює синергійний ефект на систему, тобто проявляється не тільки сукупністю окремих результатів, а і їх інтегрованою спільністю.

У сучасних зарубіжних системах оперативного управління підприємством процес підготовки виробництва, технічного обслуговування, матеріального забезпечення й організації руху предметів праці на виробництві взаємопов'язані в єдину інтегровану систему [2]. В організації оперативного управління за кордоном відомими інтегрованими системами оперативного управління є:

- MRP – система планування виробничих ресурсів;
- MAP – система планування реального забезпечення матеріальними ресурсами;
- Kanban – система планування виробничих запасів і матеріальних потоків між окремими виробничими процесами;
- Just-in-time (“точно в термін”) – система планування матеріально-технічного забезпечення, що передбачає повну синхронізацію з виробничим процесом.

Застосування тієї чи іншої системи залежить, передусім, від конкретних виробничих умов, організаційного типу виробництва, характеристики виробничих умов, тривалості виробничого циклу та інших нормативів руху

сировини та матеріалів [3, с. 93]. Оперативне управління як система є сукупністю заходів щодо налагодження процесу заготівлі сировини, виробництва й реалізації продукції, управління персоналом і маркетингу. Важливу роль при цьому відіграє постановка поточних цілей і розробка оперативних планів для їх реалізації. Таким чином, під системністю досліджуваного процесу слід розуміти механізм і методи існування елементів загальної системи та їх функціонування в органічному поєднанні з сукупністю зв'язків і передумов, які утворюють якісно вищу інтегровану цілісність [4, с. 106]. Система оперативного управління на м'ясопереробному підприємстві є складним організаційним механізмом, який передбачає врахування всієї сукупності складових підсистем та зв'язків між ними.

Системність управлінського процесу припускає, по-перше, включення всіх структурних елементів одночасно або в технологічно чи організаційно встановленій послідовності, або в чітко зазначений час; по-друге, виконання ними певних цільових функцій, що визначає характер і цілісність науково-методологічного забезпечення оперативного управління на підприємстві; по-третє, взаємоузгоджені дії для досягнення ефективності управлінського процесу. Отже, системність охоплює науково-прикладну сутність, способи й механізми ефективного використання цих складових з метою досягнення якомога вищої соціально-економічної віддачі виробництва [5, с. 269].

Вирішення виникаючих поточних проблем в оперативному управлінні можливе шляхом забезпечення системності управлінського процесу виробництвом і злагодженості впровадження заходів і методів наукового управління. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне оперативне управління м'ясопереробним підприємством досягається за умови системності даного процесу (рис. 1), яка проявляється:

– основним значенням оперативного управління як головного чинника досягнення результативності та безперебійної діяльності господарюючого суб'єкта в ринкових умовах;



Рис. 1. Системність процесу оперативного управління на м'ясопереробних підприємствах

Джерело: власні дослідження.

- спрямованістю оперативного управління на досягнення стратегічної мети, цілей і завдань діяльності підприємства, які повинні відображатися в оперативних планах їх досягнення;
- злагодженістю, взаємозв'язком та скоординованістю управлінських дій і системному підході до їх застосування;
- гнучкістю та раціональністю управління;
- функціонуванням даного процесу на основі діючого інформаційного забезпечення;

– періодичною повторюваністю та коригуванням управлінських заходів на основі даних проведеного аналізу ефективності оперативного управління та внесених за його результатами пропозицій щодо вдосконалення системи.

З огляду на вищезазначене, оперативне управління підприємством слід розглядати як складну організаційно-планову систему в безпосередньому зв'язку зі стратегічним управлінням, що охоплює функціональну, елементну й організаційну підсистеми.

Система управління м'ясопереробними підприємствами поєднує два взаємодоповнюючі види управлінської діяльності – стратегічне управління, пов'язане з розвитком майбутнього потенціалу, та оперативне, яке використовує вже існуючу стратегічну позицію підприємства з метою перетворення виробничих потужностей у прибуток. Взаємозв'язок стратегічного й оперативного управління відображається через спільність елементів управлінського процесу (рис. 2). В управлінській практиці неспроможність взаємно пов'язати стратегічний рівень управління підприємством з оперативним зумовлює недостатню ефективність останнього [6, с. 79]. Ми вважаємо, що ефективний взаємозв'язок стратегічного й оперативного управління переробними підприємствами ґрунтується на дотриманні певних вимог.

Першою з них є пріоритетність стратегічного управління, що передбачає розроблення стратегічного плану для розкриття змісту цілей і взаємодії окремих підрозділів підприємства, визначення ключових показників узгодження оперативних планів. Одержані результати оперативного управління є підставою для аналізу їх відповідності стратегії розвитку. Як наслідок, зростає ефективність діяльності суб'єктів господарювання за рахунок отримання високих оперативних результатів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Друга вимога передбачає взаємозумовленість й опосередкованість стратегічних і оперативних показників управління м'ясопереробними підприємствами, оскільки оперативні показники виступають як інструменти

досягнення стратегічних, а стратегічні, у свою чергу, – орієнтирами оперативної діяльності. Як результат, створюється єдиний комплекс стратегічних й оперативних показників.

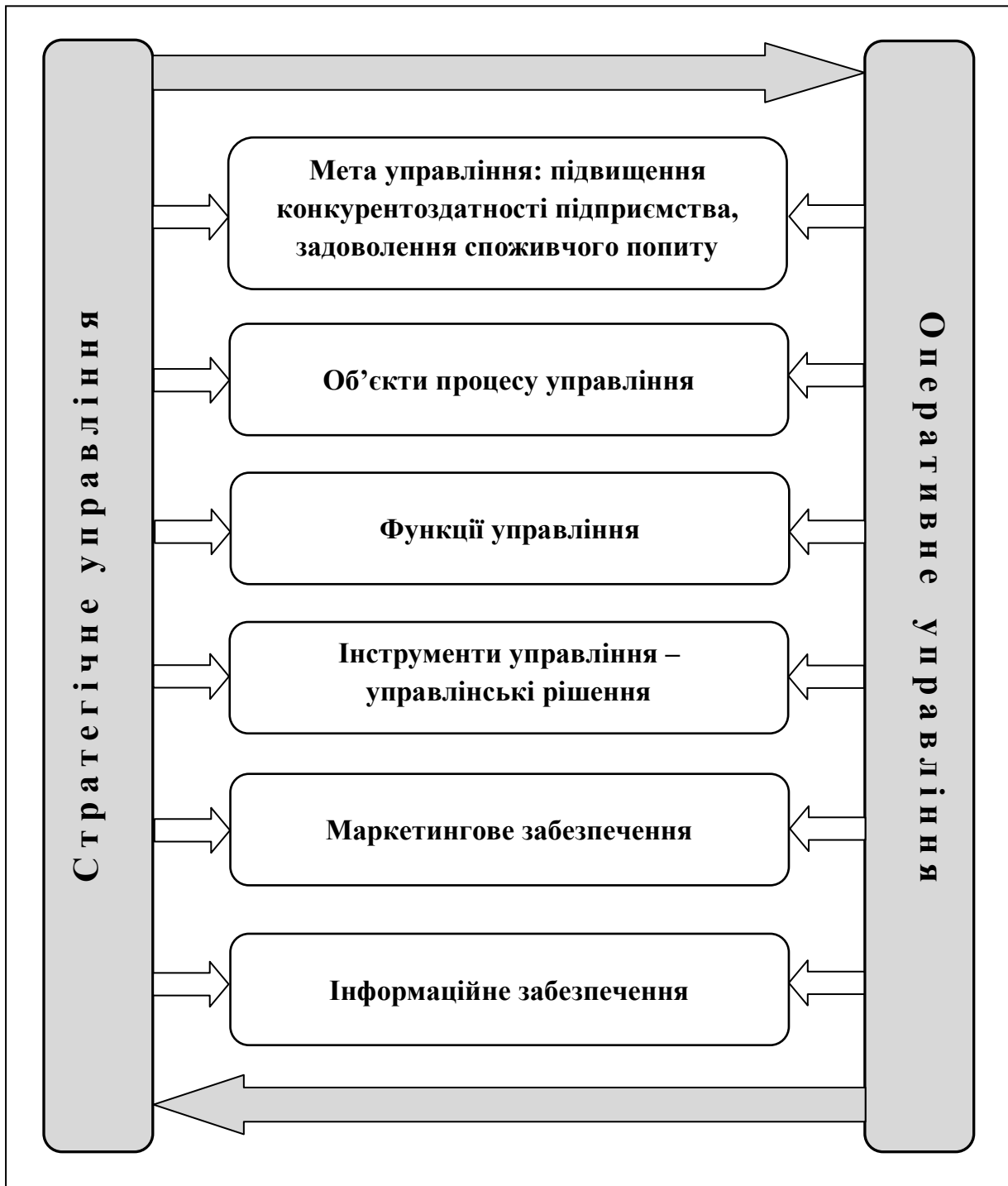


Рис. 2. Взаємозв'язок стратегічного й оперативного управління через спільність елементів управлінського процесу

Джерело: власні дослідження.

Третя вимога визначає дотримання стійкості зв'язку між стратегічними й

оперативними показниками виробничої діяльності з метою підвищення ефективності поточного управління підприємством і його довгострокової конкурентоспроможності; саме це забезпечить гнучкість й адаптацію методів управління до постійних змін ринкових умов.

Четверта вимога акцентує увагу на раціональній організації взаємозв'язку стратегічного й оперативного управління, передбачає чітку послідовність процесів управління підприємством від стратегічного до оперативного. Її забезпечуватиме створення механізму організації оперативної діяльності відповідно до стратегічних завдань, а стратегічну – залежно від оперативних можливостей.

На переробних підприємствах побудова якісної системи оперативного управління має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту й бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку та контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення процесу управління виробничими ресурсами й запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві;
- покращення якості продукції.

Удосконалення організаційної структури підприємства означає, насамперед, необхідність установлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів і підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо [7, с. 126].

Поліпшити систему планування, обліку й контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого й усебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку,

застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій. У першу чергу це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Удосконалення управління виробничими ресурсами й запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання використання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами.

Організація автоматизованої системи збирання й обробки економічної інформації також є одним із напрямів удосконалення системи управління, що сприяє побудові раціональної структури апарату управління підприємством і більш ефективному його використанню для виробничих цілей [8, с. 216].

Система оперативного управління виробництвом є формою реалізації взаємодії й розвитку відносин управління, виражених законами й принципами менеджменту, визначеною метою, функціями, структурою та управлінськими методами. Системність уможливорює розгляд управлінського процесу як системи, сукупності взаємопов'язаних елементів (підсистем), зв'язок із зовнішнім середовищем. Системний підхід передбачає необхідність взаємозв'язків і взаємодії в системі управління, дозволяє, визначаючи мету, всебічно зважувати всі зовнішні та внутрішні фактори впливу й направляти механізми управління на досягнення оперативних цілей.

До принципів системності оперативного управління відносять:

- цілісність – принципову неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей її елементів; залежність кожного елемента, властивості й відношення системи від його місця, функцій усередині;

- структурованість – можливість опису системи через визначення її структури;

- взаємозалежність системи й зовнішнього середовища – система формує і виявляє свої властивості в процесі взаємодії із середовищем;

– ієрархічність – складові елементи системи розглядаються як окремі системи, що можуть виступати як частина системи більш високого рівня;

– множинність описів системи – через принципову складність кожної з них їх наукове пізнання потребує побудови сукупності моделей, що описують певні аспекти системи.

Усі вищеперелічені принципи дозволяють підприємству визначати основні цілі діяльності та завдання щодо їх досягнення.

Системність оперативного управління забезпечують такі елементи:

– оперативна інформація про стан об'єкта управління;

– підсистема збору та передачі цієї інформації;

– підсистема обробки й аналізу оперативних даних;

– підсистема прийняття управлінських рішень;

– підсистема передачі рішень;

– інформаційне забезпечення управлінського процесу.

Сучасна наука управління уможлиблює систематизацію та аналіз управлінського процесу, розробку рекомендацій щодо його оптимізації. Згідно з науковими принципами, процес управління визначається основними складовими: керуючою системою й об'єктом управління. Типовою особливістю системності процесу управління виступають єдність та взаємозв'язок його складових. Управління виробництвом – процес, що відображає сукупність операцій і методів впливу керуючої підсистеми на керовану. Таким чином, оперативне управління є процес, а управлінська система – це механізм, який забезпечує цей динамічний процес [9, с. 31]. Технологія управління – це управлінські прийоми, порядок реалізації управлінських функцій, регламент здійснення процесу управління.

У наукових дослідженнях у галузі оперативного управління підприємством виділяють основні характеристики й особливості цієї галузі управління (рис. 3). Оперативне управління м'ясопереробним підприємством є складною організаційно-плановою системою, складовими якої є взаємопов'язані в процесі управління виробничим процесом елементи (мета,

критерії досягнення цілей, функції, що забезпечують цілеспрямовану діяльність, та організаційна структура).

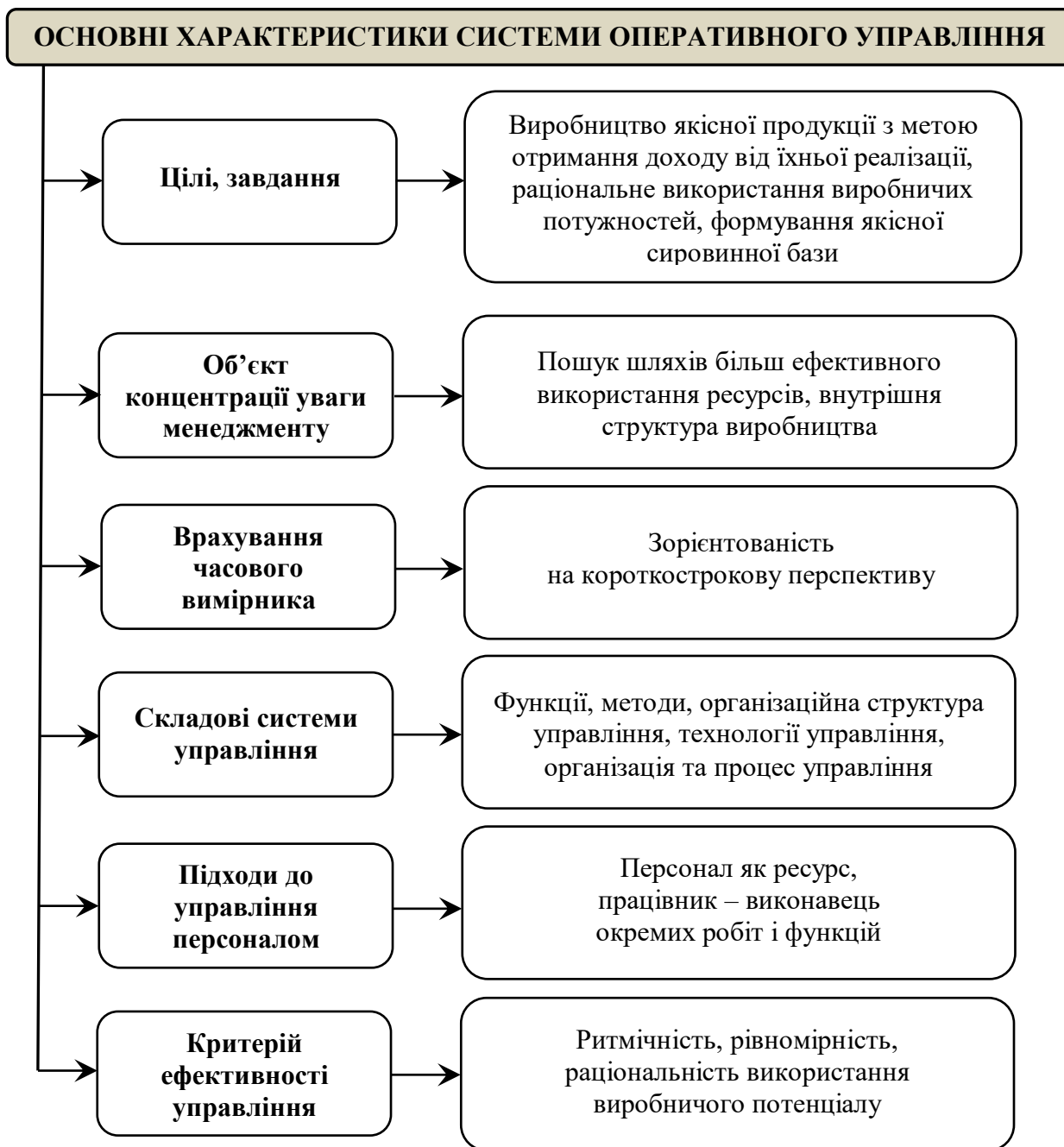


Рис. 3. Основні характеристики системи оперативного управління на м'ясопереробних підприємствах

Джерело: [2].

Метою оперативного управління виробництвом, відповідно до загальної системи цілей підприємства, є забезпечення виконання у встановлені терміни планових обсягів завдань при раціональному використанні матеріальних і трудових ресурсів, виробничого потенціалу. Для забезпечення ефективної

організації оперативно-виробничої діяльності суб'єктів господарювання система оперативного управління повинна відповідати таким вимогам, як:

– гнучкість і швидке реагування на відхилення від запланованого графіка виробництва продукції;

– наукова обґрунтованість оперативних планів;

– принцип повної наступності календарних планів, що розробляються;

– висока якість оперативно-виробничої роботи.

Системність оперативного управління забезпечує своєчасне виконання планових робіт відповідної якості з метою виробництва готової продукції шляхом оптимального розподілу завдань, своєчасного доведення їх до виконавців, максимально ефективного використання ресурсів підприємства та здійснення безперервного контролю і регулювання ходу виробництва в межах виробничої стратегії підприємства, урахування окремих особливостей переробки сільськогосподарської продукції, зокрема, обмеженості терміну зберігання сировини та готової продукції.

Таким чином, оперативне управління на м'ясопереробних підприємствах є безперервним, періодично повторюваним процесом, який потребує постійного вивчення та вдосконалення для забезпечення його системності й розвитку.

1. Баланюк І. Ф. Розвиток організації сільськогосподарських підприємств : [монографія] / І. Ф. Баланюк, Н. Р. Мегедин. – Івано-Франківськ : ЛІК, 2012. – 200 с.

2. Тирон Г. Г. Взаимосвязь стратегического и оперативного управления как фактор развития производства : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук. : спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством” / Тирон Г. Г. – Ижевск, 2004. – 22 с.

3. Коваленко Г. О. Оперативне управління сільськогосподарським виробництвом [Електронний ресурс] / Г. О. Коваленко, Я. Л. Миколайчук. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/Vnuvgrp/ekon/2011_1/Vek5312.pdf.

4. Баланюк І. Ф. Галузева структура виробництва в сільськогосподарських підприємствах : [монографія] / І. Ф. Баланюк, О. І. Жук. – Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпат. нац. ун-ту ім. В. Стефаника, 2011. – 184 с.

5. Шеленко Д. І. Деякі аспекти науково-методологічного забезпечення пореформеного

розвитку сільського господарства / Д. І. Шеленко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Вип. 197 : у 5 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. – Т. II. – С. 269–273.

6. Герчанівська С. В. Стратегічне управління як механізм забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств / С. В. Герчанівська // Інноваційна економіка. – 2012. – № 1 (27). – С. 79–81.

7. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства / М. В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №1. – С. 126–135.

8. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні / Р. Абдуллін // Підприємництво, господарство і право. – 2009. – № 10. – С. 216–218.

9. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – М. : НОРМА, 2001. – 528 с.