

УДК 658.012:621

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-30>

Артеменко А.О.

здобувачка вищої освіти

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5242-1760>

Нетудихата К.Л.

кандидат економічних наук, доцент

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5322-4986>

Artemenko Alina

Applicant for Higher Education

Petro Mohyla Black Sea National University

Netudyhata Konstantin

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Petro Mohyla Black Sea National University

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

THEORETICAL PRINCIPLES OF OPERATIONAL MANAGEMENT OF PRODUCTION PROCESSES IN AGRICULTURAL ORGANIZATIONS

В статті розкрито теоретичні засади оперативного управління виробничими процесами в сільськогосподарських організаціях. Розглянуто сутність оперативного управління сільськогосподарських організацій. Зроблено акценти на функціях оперативного управління (маркетинг, планування, організація, нормування, координація, мотивація, контроль). Окреслено вплив зазначених функцій на виробничі процеси. Оперативне управління фактично виступає частиною загальної системи менеджменту організації, спрямованої на реалізацію комплексу поставлених завдань, які безпосередньо пов'язані з контролем, обліком та реалізацією робіт відносно запланованих показників. Мета оперативного управління виробничими процесами полягає в сталій підтримці стійкого функціонування виробничої системи з метою повноцінного досягнення запланованих цілей. Розкрито основні елементи оперативного управління виробничими процесами в сільськогосподарських організаціях: формування та реалізація оперативних цілей, організація планування, організація обліку, організація контролю, організація регулювання, організація аналізу.

Ключові слова: оперативне управління, виробничий процес, оперативний аналіз, контролінг, облік.

The theoretical principles of operational management of production processes in agricultural organizations are revealed in the article. The need to modernize the operational management of agricultural production processes is determined not only by the rapid growth of scientific and technical progress, but also by the need to increase the volume of production of agricultural raw materials and products to saturate the domestic agro-food market with them and expand exports. Operational management plays an extremely important role in the process of agricultural production. The essence of operational management of agricultural organizations is considered. Emphasis is placed on the functions of operational management (marketing, planning, organization, rationing, coordination, motivation, control). The impact of these functions on production processes is outlined. Operational management actually acts as a part of the general management system of the enterprise, aimed at the implementation of a set of assigned tasks, which are directly related to the control, accounting and implementation of works in relation to the planned indicators. The purpose of operational management of production processes is to constantly support the stable functioning of the production system in order to fully achieve the planned goals. In modern conditions, only an effective production process management system can ensure the successful functioning of an agricultural organization, which allows you to correctly respond to any changes in the external and internal environment and adjust your activities accordingly. The main elements of operational management of production processes in agricultural organizations are disclosed: formation and implementation of operational goals, organization of planning, organization of accounting, organization of control, organization of regulation, organization of analysis. Operational management of production processes is based on the interaction of all divisions and services of the agricultural organizations, its effectiveness is evaluated by the achieved production and economic results in comparison with costs.

Key words: operational management, production process, operational analysis, controlling, accounting.

Постановка проблеми. У даний час в процесі управління виробничими процесами в сільському господарстві виникають численні завдання технічного, технологічного та організаційного характеру, які відрізняються за значенням та змістом, ступенем складності, специфікою конкретної обстановки та багатьма іншими ознаками. Їхнє повсякденне рішення є основним змістом оперативного управління. На етапі розвитку управління виробничими процесами дедалі більшу роль відіграє оперативне управління як інструмент підтримки та підвищення ефективності агропромислового виробництва. Ускладнення технологічних операцій виробництва, розширення спектру виробничих процесів, неповне використання сучасних методів управління та організації агропромислового виробництва утруднює функціонування сільськогосподарських організацій та зумовлює зростання необґрунтованих витрат та втрат при виробництві, що відбивається на собівартості, а отже, на конкурентоспроможності кінцевої продукції.

Отже, дедалі більш визначальним стає формування механізму оперативного управління та шляхів удосконалення виробничих процесів в аграрному секторі. Такий механізм має бути орієнтованим на швидке реагування змін внутрішнього та зовнішнього середовища, ефективне регулювання господарських процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням оперативного управління та шляхів удосконалення виробничих процесів в організаціях присвячено праці наступних науковців: І.Є. Афанасьєва, М.Г. Афанасьєвої, О.Ю. Бочко, Н.В. Гой, О.О. Коняхіної, О.І. Пацули В.М. Прасола та інших. Але, сільськогосподарська специфіка в оперативному управлінні виробничими процесами залишається ще не розкритою у повній мірі.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є розкриття теоретичних засад оперативного управління виробничими процесами в сільськогосподарських організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Чинним законодавством України не окреслено визначення оперативного управління. Однак, у ст. 65 Господарського Кодексу України розкрито загальні положення та особливості управління суб'єктом господарювання, яке здійснюється відповідно до чинних установчих документів у безпосередньому поєднанні прав власника відносно використання власного майна та участі в процесі управління колективом підприємства (організації) [3]. В економічному словнику оперативне управління підприємством (організацією) розглядається як сукупність методів та прийомів керівництва трудовим колективом, які застосовуються для організації та координації діяльності у виробничому процесі [7, с. 109].

Таким чином, під оперативним управлінням сільськогосподарських організацій варто розуміти цілеспрямовану сукупність управлінських заходів, які сприяють належній організації безперебійної роботи виробничих систем, оптимізації планових заходів, виконанню завдань, котрі ґрунтуються на достовірних даних відносно стану процесу та виробничого об'єкта.

Слід зазначити, що сутність оперативного управління значною мірою проявляється в його функціях: маркетинг, планування, організація, нормування, координація, мотивація, контроль.

Функція маркетингу, аналогічно як функція прогнозування, являється своєрідною основою для оперативного управління та підґрунтям для оперативного планування, даючи змогу врахувати вплив факторів зовнішнього середовища на господарську діяльність суб'єкта господарювання. За сучасних умов прогнозування варто розглядати в тісному взаємозв'язку з маркетинговими інструментами, в частині просування продукції на ринках збуту. Індикатором ефективності роботи виступає обсяг продажу, у свою чергу організація збуту абсолютно неможлива без продуманої маркетингової стратегії.

Також важливою функцією оперативного управління сільськогосподарської організації виступає оперативне планування, котре дає змогу конкретизувати асортиментні обсяги продукції, формувати оптимальні графіки роботи та поточні завдання відносно окремих підрозділів організації. Система оперативного планування виробництва сьогодні розглядається як певна сукупність пов'язаних між собою планів короткотермінового характеру та графіків оперативного управління виробничими процесами, а також поточною діяльністю з метою досягнення оптимальних результатів [6, с. 21]. Обрання системи оперативного планування в ринкових умовах визначається в основному за допомогою діагностування попиту на продукцію, плановими показниками та витратами, організаційною структурою суб'єкта господарювання.

Організація як функція оперативного управління сприяє практичній реалізації розроблених оперативних планів на основі прийняття управлінських рішень, мається на увазі: визначення їх організаційних елементів та функцій, підтримка взаємозв'язків та підпорядкованість в процесі формування структури об'єкта управління, інформаційне і технічне забезпечення. Організація оперативного управління має на меті формування умов для досягнення цілей на протязі певного періоду часу за мінімальних затрат виробничих ресурсів, що безпосередньо стосується кожної управлінської функції.

Функція нормування являється процесом формування та встановлення технічно обґрунтованих норм та нормативів, що застосовуються в процесі оперативного управління виробничими процесами. Дана функція безпосередньо впливає на діяльність суб'єкта господарювання через регламентацію норм виробничих завдань, рівномірність та ритмічність виробничого процесу. Проводиться визначення норми часу, виробітку, чисельності, котрі є підставою розрахунку календарно-планових нормативів (обсягів заготівлі сировини, обсягів виготовлення продукції, обсягів реалізації продукції). Вони становлять основу для організації оперативного планування.

Функція координації спрямована на забезпечення узгодженої та злагодженої роботи допоміжних, виробничих підрозділів для досягнення оперативних завдань. Реалізація даної функції передбачена у формі впливу на первинні ланки трудових ресурсів, які безпосередньо задіяні у виробничому процесі та в структурі його обслуговування. Основою зазначеного прийнято вважати оперативний аналіз, що дає змогу провести моніторинг діяльності суб'єкта господарювання.

Функція мотивації передбачає організаційний вплив на працівника під виглядом матеріальної чи моральної стимуляції. На основі застосування ефективних інстру-



Рис. 1. Основні та додаткові функції оперативного управління та їх вплив на діяльність організації

Джерело: складено авторами на основі [2]

ментів мотивації відбувається підвищення результативності усієї системи оперативного управління.

Функція оперативного контролю реалізується за допомогою впливу через облік та аналіз виробничої діяльності та їх донесення до керівників прийняття управлінських рішень [6, с. 82].

Проведемо узагальнення зазначених функцій в контексті впливу на діяльність організації (рис. 1).

Оперативне управління виробничими процесами виступає у свою чергу складовою оперативного управління організацією. Мета оперативного управління виробничими процесами полягає в сталій підтримці стійкого функціонування виробничої системи з метою повноцінного досягнення запланованих цілей. Таким чином, досягненню мети оперативного управління передують формування організаційних, технічних та економічних передумов, які б сприяли підтримці працездатності та стійкості основних елементів систем виробництва та управління [1, с. 72].

Управління виробничими процесами в сільськогосподарських організаціях – це свідомий вплив на процес виробництва. При прийнятті рішень щодо вибору цілей виробництва, насамперед, визначають їхню пріоритетність стосовно головної чи стратегічної мети, а далі розробляють заходи щодо оптимізації їх досягнення на основі оперативного управління, що забезпечує процес реалізації короткострокових та оперативних планів, зводиться до прийняття управлінських рішень

у конкретно складних умовах, що й відрізняється від стратегічного та тактичного управління.

До основних елементів оперативного управління виробничими процесами сільськогосподарської організації варто віднести: формування та реалізацію оперативних цілей, організацію планування, організацію обліку, організацію контролю, організацію регулювання, організацію аналізу.

Розглянемо коротку характеристику кожного із зазначених елементів. В табл. 1 розкрито цілі оперативного управління.

Як вже було зазначено, чинну роль в оперативному управлінні відіграє планування, сутність полягає в розробці короткострокових управлінських рішень, що фіксуються в різних видах оперативних планів.

Фактично оперативний облік є окремим елементом господарського обліку. Однак, комунікаційний зв'язок поміж бухгалтерським та оперативним обліком визначається наступною сукупністю факторів: станом організації облікового процесу; варіативністю інформаційного обробітку; індивідуальним відношенням управлінського апарату до проблем.

Під оперативним обліком варто розуміти частину облікової системи та складову інформаційного забезпечення, котра за рахунок кількісного відображення та якісної характеристики формує дані, які є необхідними для подальшої реалізації функції оперативного управління та раціональної організації господарських про-

Таблиця 1

Характеристика цілей оперативного управління

Рівень оперативного управління	Характеристика цілей
Перший рівень оперативного управління	Забезпечення ефективної та безперебійної роботи усіх виробничих ланок (обробіток посівних площ, закупівля посівного матеріалу, сівба, догляд за сходами, боротьба з бур'янами тощо)
	Реалізація планових завдань відносно виготовлення та випуску номенклатури продукції за встановлених обсягів та термінів оптимального використання виробничих ресурсів
	Оптимізація витрат на реалізацію намічених завдань
	Забезпечення якісного контролю, належної організації обліку та аналізу реалізації запланованих завдань
	Досягнення раціонального планування та виконання планових завдань
	Забезпечення належного виконання виробничого плану
	Забезпечення раціонального використання робочого часу, мінімізація простоїв виробничого обладнання
Другий рівень оперативного управління	Моніторинг дієвої нормативно-правової бази оперативного управління
	Формування раціональних виробничих планів
	Забезпечення змінно-добових планів
	Організація належного контролю за виробництвом
	Організація якісного обліку виробничого процесу
	Своєчасне доведення розроблених планів до виконавців
	Організація ефективного виробничого процесу
	Оптимальне планування робочих місць
	Оптимізація витрат незавершеного виробництва
	Оптимізація організаційної структури системи оперативного управління
	Використання автоматизованих систем оперативного управління виробництвом
Оптимізація роботи працівників управління виробничими процесами	

цесів. Оперативний облік реалізується через швидку реєстрацію, обробку та передачу інформації з метою отримання мінімальних показників, максимально інформативних в частині прийняття оптимальних рішень [4].

В основу мети оперативного обліку закладено забезпечення максимально ефективного досягнення цілей короткострокового періоду. Основна спрямованість даного заходу передбачає отримання кількісної та якісної оцінки на шляху до застосування превентивних заходів. Окрім того, на шляху до раціоналізації господарських процесів оперативний облік покликаний сприяти накопиченню інформації відносно кількісних та якісних результатів попередньо проведених операцій.

Під оперативним аналізом варто розуміти систему повсякденного моніторингу діяльності з метою поточного втручання у виробничий процес з метою забезпечення постійного та ефективного функціонування господарського механізму [5, с. 208].

За сучасних умов організації господарських процесів оперативний аналіз набуває особливого значення через те, що ринкова економіка характеризується динамічними процесами, які, у свою чергу, є характерними для внутрішнього і зовнішнього підприємницького середовища.

Безпосередня реалізація оперативного аналізу відбувається одразу ж після здійснення господарських операцій чи зміни ситуації за короткі проміжки часу (мається на увазі доба, тиждень чи квартал) з метою оперативного впливу на техніко-економічні показники суб'єкта господарювання та безпосередньо його структурних підрозділів. На основі оперативного аналізу існує ймовірність виділення негативних впливів та встановлення міри їхнього впливу на господарську діяльність організації. Таким чином, даний вид аналізу дає змогу опе-

ративно оцінити поточну ситуацію, здійснити належне обґрунтування управлінських рішень. Доцільність застосування оперативного контролю в контексті управління виробничими процесами полягає в: необхідності організації поточного спостереження за господарськими операціями та факторами, що впливають на них у процесі реалізації; запобіганні відхилень, формування котрих мінімізує отримання поставлених результатів; оперативній ідентифікації наявних відхилень [6].

Головною особливістю оперативного контролю є його відмежована реалізація – поза регулюванням відхилень. Це пояснюється основною спрямованістю оперативного контролю на усунення негативних явищ викликаних виробничим процесом та формування коригувальних заходів через пряму приналежність іншій системі управління.

Беручи до уваги основні характеристики оперативного контролю його варто розглядати як звичайний контроль з деталізацією часового лагу. Повноцінність контролю відносно поведінки та стану окремих об'єктів забезпечується виключно за умови його реалізації у найбільш короткі терміни. Варто також окремо відзначити, що не всі аспекти господарської діяльності потребують поточної перевірки, оскільки підлягають перевірці з певною часовою тривалою перевіркою.

Оперативне управління виробничими процесами в сільськогосподарських організаціях ускладнюється низкою об'єктивних факторів: складністю контролю за широкими територіями земельних угідь, постійними змінами умов вегетації та складу ґрунтів на різних полях через певні природні та технологічні процеси, нестійким фінансовим станом, рівнем інформаційного забезпечення, недостатньою кваліфікацією кадрів

тощо. Тому стає актуальним вирішення проблеми інноваційного розвитку оперативного управління для отримання об'єктивної оперативної інформації, її оцінки та прийняття грамотних управлінських рішень, що сприяють скороченню необґрунтованих витрат та підвищенню рентабельності аграрного виробництва.

Таким чином, у сучасних умовах забезпечити сільськогосподарській організації успішне функціонування може лише ефективна система оперативного управління виробничими процесами, яка дозволяє правильно реагувати на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це означає, що на всіх рівнях управління необхідно шукати нові оригінальні підходи у стратегічному, тактичному та особливо в оперативному управлінні.

Висновки. В широкому розумінні оперативне управління виробничими процесами сільськогосподарської

організації покликане здійснювати контроль та проводити аналіз виконання організаційно-господарської та виробничої діяльності її підрозділів, приймати ефективні управлінські рішення, котрі є основною належною реалізацією кінцевих показників виробничих підрозділів.

Оперативне управління виробничими процесами в організаціях з великими сільськогосподарськими угіддями та парком техніки, які потребують постійного моніторингу, є складним процесом, який неможливо здійснювати без професійних знань, практичних навичок та серйозних витрат. При цьому воно має забезпечувати виробництво якісної та конкурентоспроможної продукції, не виходячи за рамки наявних ресурсів та раціонального їх використання. Тобто оперативне управління виробничими процесами має здійснюватися під контролем економічної служби, його рівень чи результативність повинні оцінюватися по досягненню запланованих показників.

Список використаних джерел:

1. Афанасьев І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2018. Вип. 30(3). С. 70–73
2. Гой Н. Особливості оперативного управління у підприємствах з переробки сільськогосподарської продукції. *Аграрна економіка.* 2012. Т. 5. № 1-2. С. 53–58. URL: http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4239/1/ae_2012_5_1-2_12%20%282%29.pdf (дата звернення: 23.01.2024).
3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/43615> (дата звернення: 23.01.2024).
4. Малюга Н.М. Бухгалтерський облік (загальна теорія) : конспект лекцій в схемах і таблицях. Нац. академія статистики, обліку та аудиту. Київ : Консультант, 2017. 67 с.
5. Пацула О.І. Оперативний економічний аналіз як інструмент запобігання загрозам економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* 2011. № 1. С. 207–212. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1516/1/%D0%951-2011poiebp.pdf> (дата звернення: 23.01.2024).
6. Прасол В.М. Планування і контроль на підприємстві : конспект для студентів денної та заочної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки, спеціальності 051 – Економіка. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 152 с.
7. Тлумачний словник економіста / ред. С.М. Гончарова. Рівне : НУВГП, 2008. 264 с.

References:

1. Afanasjjev I. Je., Afanasjjeva M. Gh., Konjakhina O. O. (2018) Udoskonalennja systemy operatyvnogho upravlinnja efektyvnistju pidpryjemstva za umov minlyvosti rynkovogho seredovyshha [Improvement of the system of operative management of the efficiency of the enterprise under the conditions of the variability of the market environment]. *Naukovyj visnyk Khersonskogho derzhavnogho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, vol. 30(3), pp. 70–73.
2. Ghoj N. (2012) Osoblyvosti operatyvnogho upravlinnja u pidpryjemstvakh z pererobky siljsjkoghospodarskoji produkciji [Peculiarities of operational management at agricultural processing enterprises]. *Aghrarna ekonomika*, vol. 5, no. 1-2, pp. 53–58. Available at: http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4239/1/ae_2012_5_1-2_12%20%282%29.pdf (accessed January 23, 2024).
3. Ghospodarskyj kodeks Ukrainy [Economic Code of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 16.01.2003 r. No. 436-IV. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/43615> (accessed January 23, 2024).
4. Maljugha N.M. (2017) *Bukhghalterskyj oblik (zaghaljna teorija): konspekt lekcij v skhemakh i tablycjakh* [Accounting (general theory): a summary of lectures in diagrams and tables]. Nac. akademija statystyky, obliku ta audytu. Kyiv: Konsuljtant. (in Ukrainian)
5. Pacula O. I. (2011) Operatyvnyj ekonomichnyj analiz jak instrument zapobighannja zagrozam ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva [Operational economic analysis as a tool for preventing threats to the economic security of the enterprise]. *Naukovyj visnyk Ljvivskogho derzhavnogho universytetu vntrishnikh sprav*, no. 1, pp. 207–212. Available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1516/1/%d0%951-2011poiebp.pdf> (accessed January 23, 2024).
6. Prasol V. M. (2021) *Planuvannja i kontrolj na pidpryjemstvi: konspekt dlja studentiv dennoji ta zaочноji form navchannja pershogho (bakalavrsjkogho) rivnja vyshhoji osvity ghaluzi znanj 05 – Socialjni ta povedinkovi nauky; 051 – Ekonomika* [Planning and control at the enterprise: a synopsis for full-time and part-time students of the first (bachelor) level of higher education in the field of knowledge 05 – Social and behavioral sciences, specialties; 051 – Economics]. Kharkiv: KhNUMGH im. O. M. Beketova. (in Ukrainian)
7. Ghoncharova S. M. (eds.) (2008) *Tlumachnyj slovnyk ekonomista* [Explanatory dictionary of the economist]. Rivne: NUVGhP. (in Ukrainian)