

УДК 631.15:658.5

ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ВИРОБНИЦТВОМ

Я. Миколайчук, викладач

Уманський національний університет садівництва

Миколайчук Я. Особливості оперативного управління сільськогосподарським виробництвом
Досліджено особливості оперативного управління сільськогосподарським виробництвом через специфічність аграрної галузі. Розкрито сутність його функцій, їх характеристики, завдання, основні прийоми та способи реалізації.

Ключові слова: оперативне управління, сільськогосподарське виробництво, оперативно-виробниче планування, диспетчування.

Mykolaychuk Y. The features of the operational management of agricultural production

The features of the operational management of agricultural production resulting from the specificity of the agriculture are researched. The essence of operational management functions, their characteristics, tasks, basic techniques and methods of implementation are disclosed.

Key words: operative management, farm enterprise, operative-productive planning, dispatching of.

Мыколайчук Я. Особенности оперативного управления сельскохозяйственным производством

Исследованы особенности оперативного управления сельскохозяйственным производством, вытекающие из специфики аграрной отрасли. Раскрыты суть функций оперативного управления, их характеристики, задачи, основные приемы и способы реализации.

Ключевые слова: оперативное управление, сельскохозяйственное производство, оперативно-производственное планирование, диспетчеризация.

Постановка проблеми. Кризові явища в галузі сільського господарства породжені сукупністю проблем як загальноекономічного, галузевого, так і організаційно-економічного та фінансового характеру. Їхня гострота має об'єктивний характер, оскільки сільськогосподарське виробництво залежить від природно-кліматичних умов і використання біологічних активів як засобів і предметів праці, має сезонний характер і постійно протистоїть монопольним діям заготівельних, переробних, торговельних організацій, постачальників матеріально-технічних ресурсів, відчуває нестачу фінансових ресурсів тощо. Одним із важливих чинників забезпечення ефективного виробництва є належним чином організована система оперативного управління підприємством. Через специфічність сільськогосподарського виробництва зміст оперативного управління в агроформуваннях має свої особливості, які визначають своєрідність реалізації його завдань. Отже, виявлення таких особливостей з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції, товаровиробників аграрного

сектору та сільського господарства в цілому вимагає уважного ставлення дослідників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У публікаціях, в яких висвітлюються теоретичні та практичні аспекти організації виробництва, управління підприємством і, зокрема, оперативного управління [1-3], здебільшого розглядається промисловий сектор економіки, принципи та механізми функціонування якого суттєво відрізняються від аграрної галузі (причому як у виробництві сільськогосподарської продукції, так і під час її промислової переробки).

На сьогодні маємо також низку наукових праць, присвячених питанням управління сільськогосподарським підприємством [4-7], однак у них проблема оперативного управління, шляхи організації відповідної системи з урахуванням специфічності агропромислового комплексу та сучасних технологій управління розглядаються лише частково та мають фрагментарний характер.

Постановка завдання. Мета дослідження – виявити особливості оперативного управління сільськогосподарським виробництвом

через специфічність галузі та на основі отриманих результатів розкрити сутність його функцій, їх характеристики, завдання, основні прийоми та способи реалізації.

Виклад основного матеріалу. Управління аграрним виробництвом передбачає розв'язання специфічних завдань, зумовлених особливостями галузі. При цьому найбільш своєрідним напрямом управління є оперативне управління [4, с. 199-203].

Оперативне управління здійснюється на основі стратегій підприємства і передбачає розробку оперативних цілей і планів дій, які повинні чітко виконуватися і постійно контролюватися. Його ціллю є забезпечення ефективного здійснення виробничого процесу з врахуванням усіх його особливостей. Воно здійснюється за п'ятьма основними напрямками: 1) інформаційне забезпечення (аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, маркетингові дослідження тощо); 2) управління роботами (організація виробничих процесів, розробка сіткових графіків, календарних графіків, видача нарядів на проведення робіт, контроль за виробничими витратами тощо); 3) управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом продукції; 4) управління фінансами (фінансове планування); 5) управління персоналом (наймання, підвищення квалі-

фікації та перекваліфікація кадрів тощо).

Функціями оперативного управління сільськогосподарським підприємством, які виконують більшу частину специфічних завдань, що пов'язані з особливостями сільськогосподарського виробництва, є планування технологічних процесів та регулювання виробництва (рис. 1).

Оперативно-виробниче планування є завершальним етапом у системі прогнозів і планів сільськогосподарського підприємства і забезпечує конкретизацію та деталізацію річного (поточного) плану, своєчасне доведення його до виконавців, досягнення злагодженої роботи всіх підрозділів, виробництво високоякісної продукції у запланованих обсягах, у заплановані терміни за найефективнішого використання виробничих ресурсів.

Діюча на сільгоспідприємстві система оперативно-виробничого планування (рис. 2) формує ефективність виробництва продукції.

Ефективність системи оперативно-виробничого планування характеризується зміною основних показників виробництва, ритмічністю роботи і рівномірним навантаженням усіх підрозділів протягом запланованого періоду.



ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ	
Специфічне завдання	Функція
1. Прогнозування ймовірнісних процесів	Оперативно-виробниче планування
2. Планування ресурсного забезпечення	
3. Визначення конкретних строків і прийомів виконання робіт	
4. Щоденна розробка та коригування оперативно-виробничих планів	
5. Строге дотримання технологій вирощування/утримання	Регулювання
6. Строге узгодження виконуваних робіт і операцій	Контроль Облік
7. Строгий контроль за виконанням робіт	
8. Стимулювання праці	Мотивація

Рис. 1. Специфічні завдання оперативного управління сільськогосподарським виробництвом.*

**За результатами дослідження автора.*

		Етап оперативно-виробничого планування		
		попередні розрахунки	розробка планів	
			між підрозділами	всередині підрозділу
Блоки оперативно-виробничого планування	планування обсягів	Вибір планово-облікових одиниць. Розрахунок завантаження машин, устаткування та виробничих потужностей	Деталізовані виробничі програми з рослинництва, тваринництва, а також плани виробництва допоміжних підрозділів	Робочі плани в рослинництві на періоди робіт Квартальні, місячні плани ферм, промислових і обслуговуючих виробництв
	оперативно-календарне планування	Розробка календарно-планових нормативів	Зведені календарні графіки виробництва у підрозділах	Оперативно-календарні графіки робіт
	поточне планування			Плани-наряди на виконання робіт Декадні плани

Рис. 2. Система оперативно-виробничого планування на сільськогосподарському підприємстві.

* За результатами дослідження автора.

Вибір системи оперативно-виробничого планування визначається: типом і обсягом виробництва; особливостями продукції; рівнем уніфікації робіт; витратами і результатами планування; виробничою та організаційною структурою підприємства тощо. При цьому перевага віддається тій системі, яка дозволяє найбільш ефективно розв'язувати завдання оперативного управління виробництвом.

Основними задачами оперативно-виробничого планування на сільськогосподарському підприємстві є: 1) підтримка необхідних пропорцій між робочою силою, технічними засобами, матеріальними ресурсами; 2) календарне погодження виконання усіх сільськогосподарських робіт, їхнє технічне і матеріальне забезпечення; 3) ефективне використання ресурсів виробництва шляхом

раціональної організації трудових процесів, якісного виконання технологічних операцій.

Розрізняють такі види оперативно-виробничих планів [7]: робочі плани в рослинництві на періоди робіт; кварталні, місячні, декадні плани ферм, промислових і обслуговуючих виробництв; оперативно-календарні графіки виробництва; плани-наряди на виконання робіт.

Виробнича програма з рослинництва містить дані про склад земельних угідь і план заходів щодо їх поліпшення, структуру посівних площ, рівень урожайності та планові заходи з її підвищення, валовий збір і баланс продукції, а також комплекс агротехнічних заходів щодо виконання плану виробництва продукції. Виробнича програма з тваринництва містить дані про планову продуктивність тварин, оборот стада за видами худоби та

птиці, план відгодівлі й нагулу тварин, план парування та надходження приплоду, розрахунок потреби в кормах і підстилці, план виробництва продукції тваринництва та її розподілу, а також комплекс зооветеринарних заходів. Виробничі програми допоміжних підрозділів (інструментальний, ремонтний цехи, енергетичне господарство, підсобні промислові підрозділи тощо) зумовлені переважно потребами основного виробництва.

У робочих планах у рослинництві на періоди окремих сільськогосподарських робіт передбачають: 1) перелік і обсяги робіт у хронологічній послідовності та агротехнічні вимоги до їх виконання. Вихідним матеріалом для робочих планів є технологічні карти. Робочі плани для кожної культури окремо встановлюють послідовність і обсяги робіт щодо всіх культур; 2) кількість робочих днів, необхідних для виконання встановленого обсягу робіт в оптимальні агротехнічні строки; 3) склад агрегатів, їх змінний, денний і сезонний виробіток; 4) денну потребу в робочій силі, тракторах, машинах, комбайнах, транспортних та інших засобах.

У галузях, де відсутня чітко окреслена сезонність праці та продукція надходить майже впродовж усього року (захищений ґрунт, тваринництво, промислові виробництва), через відсутність потреби опрацьовувати плани за періодами робіт розробляють квартальні, місячні, декадні плани виробництва і реалізації продукції, а також обчислюють потребу в ресурсах.

Для побудови робочих планів розробляють зведені календарні графіки потреби в ресурсах і визначають дні найбільшої напруги. Потім їх вирівнюють, змінюючи в межах допустимих норм календарні строки виконання окремих робіт. За необхідності планують залучення додаткової техніки і обслуговуючого персоналу або ж, навпаки, надання послуг іншим господарствам. На основі зведених календарних графіків виробництва формують оперативно-календарні графіки робіт на планові періоди. Плановим періодом під час розробки оперативно-календарних планів у сільському господарстві зазвичай обирають: 1) у рослинництві – періоди підготовки ґрунту, посіву, догляду за посівами, збирання врожаю тощо; 2) у тваринництві – місяць, квартал або період утримання (стійловий, пасовищний).

Плани-наряди, плани-маршрути на виконання робіт у рослинництві та декадні плани виконання робіт у тваринництві і для допоміжних підрозділів є оперативно-виробничими планами на короткостроковий період.

Усі види оперативно-виробничих планів взаємопов'язані між собою та реалізуються на планувальному і виробничому рівнях управління (рис. 3).

Ціллю виробничого рівня є своєчасне виконання робіт з урахуванням непередбачених змін (погода, поломка техніки тощо) при мінімізації витрат на виробництво та втрат продукції. При цьому об'єктами диспетчування є: відділки, цехи, бригади, тваринницькі ферми, центральна ремонтна майстерня та рухомі ремонтні засоби, гараж, зерносклади, склади запасних частин тощо.

На основі робочих планів на періоди робіт у рослинництві, квартальних і місячних планів робіт на фермах і у допоміжних підрозділах, зведених календарних графіків виробництва формується комплекс взаємозалежних робіт із підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень, засобів і прийомів їх виконання, а також контролю їх реалізації – диспетчування виробництва.

Диспетчування сільськогосподарського виробництва – система безперервного контролю й оперативного регулювання ходу виробництва з метою забезпечення виконання плану згідно з розробленим зведеним календарним графіком виробництва з урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва. Функціями диспетчування є оперативний облік, контроль і аналіз, регулювання та мотивація праці.

Оперативний облік на сільськогосподарському підприємстві здійснюється обліковцями, помічниками бригадирів з обліку, бригадирами та іншими керівниками первинних підрозділів внаслідок проведення відповідних вимірів, збору оперативних зведень, звітів, телеметричної інформації, особистих спостережень за ходом виробничих процесів. Інформація про хід робіт, отриману продукцію та інші дані надходять безпосередньо до особи, відповідальної за обробку і передачу звітних даних, до диспетчерської служби. Виділяють такі види оперативної облікової інформації: адміністративна, технологічна, кадрова тощо.

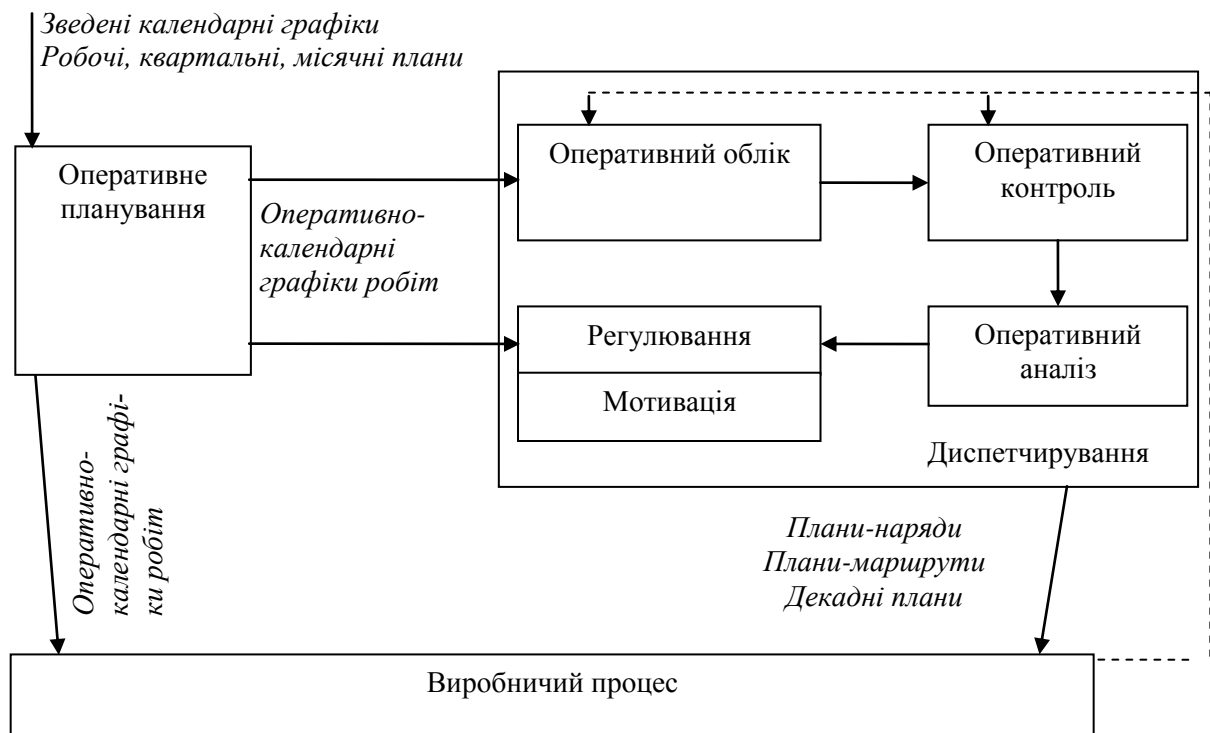


Рис. 3. Оперативно-виробниче планування у сільськогосподарському підприємстві.

*За результатами дослідження автора.

Завданням оперативного контролю є вчасне виявлення відхилень від плану, недоліків в організації виробничих процесів, визначення причин порушення ритмічності в роботі для розробки відповідних заходів щодо їх усунення. Як правило, на сільськогосподарських підприємствах контроль здійснюється лише на особливо важливих напрямках діяльності. При цьому використовуються такі типи контролю: а) кількісний – перевірка проміжних/кінцевих результатів роботи; б) якісний – перевірка стану об'єкта або його частин, якості роботи, дотримання технології виробництва тощо; в) строковий – перевірка термінів проведення певних робіт, реалізації управлінських рішень.

Оперативний аналіз охоплює економічний, технологічний, організаційний, соціально-економічний та інші аспекти господарської діяльності. Зміст аналізу полягає в порівнянні фактичного і запланованого ходу виробництва, розгляді реалізації рішень, розпоряджень, планів, завдань, визначенні їх ефективності. На основі отриманих результатів здійснюється своєчасне виявлення недоліків та резервів виробництва.

Охоплюючи невеликі проміжки часу роботи підприємства в цілому та його підрозділів (день, тиждень, виконання певної роботи), оперативний економічний аналіз дозволяє ґрунтовно дослідити весь хід виконання плану, фактичні зміни в роботі, виявити причини зростання витрат і резерви зменшення собівартості.

Одночасно оперативний аналіз зумовлює відповідні зміни в технологічних картах і є одним з основних складових розробки плану на наступний період. Оперативний аналіз передбачає щоденний контроль за виконанням робіт бригадами, ланками, агрегатами і окремими працівниками; використанням техніки, матеріальних ресурсів; дотриманням агротехнічних строків та умов.

Регулювання та мотивація праці забезпечують завершальну стадію процесу оперативного управління, сприяють налагодженню на підприємстві в цілому та у підрозділах необхідних темпів праці, підтриманню встановленої пропорційності і безперервності виробництва. Основою регулювання виробничого процесу є оперативно-календарні графіки робіт. Завдання мотивації праці полягає у забезпе-

ні запланованого ходу робіт, спонуканні працівників до високоякісного виконання завдань у визначені терміни і зростання продуктивності праці завдяки моральному і матеріальному стимулюванню. Основним напрямом підвищення трудової мотивації є поліпшення форм і систем організації праці та її оплати.

Диспетчування сільськогосподарського виробництва передбачає комплекс організаційно-технічних заходів щодо створення на підприємстві умов для диспетчерського управління, формування диспетчерської служби. Визначаючи місце диспетчерської служби в загальній структурі управління необхідно мати на увазі, що її оперативно-розпорядча діяльність поширюється на всі підрозділи господарства, а не входить

до складу будь-якого функціонального відділку.

Висновки та перспективи подальших наукових пошуків. Специфічність аграрної галузі (жорстка обмеженість виконання робіт у часі поряд із залежністю від погодних умов, умови зберігання, транспортування, збуту сільськогосподарської продукції тощо) визначає особливості оперативного управління сільськогосподарським підприємством.

Ефективність оперативного управління насамперед визначається чинною системою оперативно-виробничого планування та формуванням диспетчування на підприємстві.

Виявлена специфіка завдань оперативного управління потребує організації відповідного інформаційно-комунікаційного забезпечення, що є перспективою наступних досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Василенко В. О. *Виробничий (операційний) менеджмент* : [навч. посіб.] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 532 с.
2. Файоль А. *Генеральний и промисловий менеджмент [Текст]* / Анри Файоль. – М. : Высш. шк., 2003. – 387 с.
3. Фатхутдинов Р. А. *Производственный менеджмент* : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 448 с.
4. Гринчак О. В. *Особливості управління сільськогосподарським виробництвом* / О. В. Гринчак, О. Х. Давлетханова, Я. Л. Миколайчук / Збірник наукових праць Уманського НУС. – 2012. – Вип. 78, ч. 2 (Економіка). – С. 198-204.
5. Завадський Й. С. *Менеджмент : Management* / Й. С. Завадський. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 542 с.
6. *Менеджмент в АПК* / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова и др. – М. : Колос, 2007. – 424 с.
7. Нелеп В. М. *Планування на аграрному підприємстві* / В. М. Нелеп. – К. : КНЕУ, 2004. – 495 с.

