

**25+МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **О.П. Величко**
« _____ » червня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ**

Здобувачка

Шевченко К.П.

**Науковий керівник,
старший викладач**

Нечипоренко К.В.

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** менеджменту і маркетингу**Кафедра** менеджменту і права**Спеціальність** 073 «Менеджмент»**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Освітній ступінь:** «Бакалавр»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри, д.е.н., проф.

_____ О.П. Величко

«___» _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ**на дипломну роботу здобувачці****Шевченко Катерині Павлівні**

1. Тема роботи «Удосконалення системи оперативного управління виробництвом»

керівник роботи Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2021 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи «___» _____ 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи дані статистичної звітності та річні звіти ТОВ «Колос» річні плани економічного і соціального розвитку; нормативні документи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). 1. Теоретичні основи оперативного управління виробництвом.

2. Організаційно-економічна та операційна характеристика підприємства 3. Шляхи удосконалення системи оперативного управління виробництвом. Висновки та пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Моделі операційної системи підприємства. 2. Графічне відображення зміни основних показників виробничої діяльності підприємства в динаміці. 3. Графік зміни витрат при різних варіантах закупівлі сировини.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2020	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Січень-лютий 2021	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Лютий-березень 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Травень 2021	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень-червень 2021	

Здобувачка _____ К.П. Шевченко
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ К.В. Нечипоренко
 (підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ	7
1.1. Сутність та роль оперативного управління	7
1.2. Система оперативного управління виробництвом	19
1.3. Особливості оперативного управління сільськогосподарським виробництвом	25
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ТА ОПЕРАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	36
2.2. Характеристика підприємства як операційної системи	45
2.3. Дослідження основних тенденцій здійснення виробничих процесів підприємства	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	62
3.1. Удосконалення структури управління підприємством	62
3.2. Удосконалення процесу прийняття оперативних управлінських рішень	65
3.3. Прийняття оперативних рішень на основі графічної інформації	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Під оперативним управлінням розуміють сукупність дій з управління, що передбачають прийняття дочасних рішень щодо реалізації планів, графіків, завдань, які ґрунтуються на достовірній інформації щодо стану об'єктів виробництва. Оперативне управління потребує реалізації практично усіх функцій менеджменту, що стосуються поточної діяльності підприємства і його структурних підрозділів. Створення бажаної системи оперативного управління підприємством залежить, як правило, від структури управління і організаційної структури цього підприємства. Оперативність управлінського рішення передбачає своєчасну передачу актуальної інформації про стан і хід виробничої діяльності, негайне її опрацювання, швидке прийняття необхідного рішення та вплив, при потребі на хід виробничого процесу.

Динамічний розвиток сучасного ринку та стрімкий вплив науково-технічного прогресу, посилюють необхідність стратегічного планування розвитку діяльності аграрних підприємств. Міжнародна конкуренція, поширення іноземних товарів на українському ринку, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва, зумовлюють формування системи оперативного менеджменту, як першочергової управлінської проблеми, вирішення якої забезпечить виживання сільськогосподарських підприємств в економічному середовищі.

Під час переходу до нових етапів ринкових реформ, на всіх рівнях управління підвищується увага вмінню приймати оптимальні рішення, які будуть здійснювати вплив на майбутнє і співвставляти поточну діяльність з стратегічними планами довгострокового розвитку є основним завданням оперативного планування. Функціональні можливості стратегічного оперативного менеджменту дають змогу забезпечити зв'язок діяльності підприємства із перспективним його розвитком, оскільки дає можливість моніторингу поточної ситуації, що є основою для планування майбутнього розвитку підприємства.

Науковці приділяють значну увагу проблемам розвитку оперативного управління, однак його особливості в підприємствах із переробки сільськогосподарської продукції потребують більш детального дослідження. Зокрема, необхідно вдосконалити механізм оперативного контролю в таких підприємствах, що забезпечить вирішення проблемних питань оперативного управління, впливу на поточні процеси виробництва та управління ними залежно від виробничої ситуації.

Усе це свідчить про актуальність наукового дослідження та підтверджує необхідність ретельнішого опрацювання методологічних і методичних засад оперативного менеджменту у підприємствах сільськогосподарського призначення.

Актуальність теми дослідження визначається також тим, що незважаючи на трансформацію підходів, принципів та завдань планування в умовах ринку, незмінним залишається розуміння оперативного керівництва в необхідності розробки стратегій сільськогосподарського підприємства на всіх етапах його розвитку

Мета роботи: дослідити ефективність системи оперативного управління виробництвом на підприємстві в ринкових умовах господарювання.

Завдання:

- визначити теоретичні основи формування системи оперативного управління;
- дослідити ефективність системи оперативного управління на прикладі сільськогосподарського підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення системи оперативного менеджменту.

Об'єкт дослідження: особливості оперативного управління та планування на підприємстві.

Предмет дослідження: організація системи оперативного управління в умовах товариства з обмеженою відповідальністю «Колос» Покровського району Дніпропетровської області.

Суб'єкт дослідження: сільськогосподарське підприємство ТОВ «Колос» за матеріалами якого проводяться дослідження в дипломній роботі.

Методи дослідження: описові, діалектичні, порівняння, узагальнення, аналізу і синтезу, графічні методи, фінансово-економічні, розрахунково-конструктивні, методи традиційної логіки (метод подібностей, різниць та ін.), методи спостереження (систематичне та вибіркоче), функціонально-вартісний аналіз та ін.

Інформаційна база дослідження: бухгалтерська і статистична звітність, основні показники результатів діяльності ТОВ «Колос».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

1.1. Сутність та роль оперативного управління

Оперативне управління варто сприймати як своєчасну передачу актуальних даних про стан та хід виробництва, негайну їх обробку, вчасний прийом необхідного рішення для впливу на процес діяльності. Вимоги щодо оперативного управління основним виробництвом можна дотриматись завдяки автоматизації і механізації праці, використанням комп'ютерної техніки. Інформація, що надходить із запізненням стає менш потрібна і корисна, а в деяких випадках шкідлива навіть, а рішення, які прийняті на її основі є далекими від кращих. Здійснюючи оперативне управління основним виробництвом встановлюється місце – ділянка чи конкретне робоче місце і час: квартал, місяць, декада, зміна, для виробництва продукції, комплектуючих частин, деталей; обліковується хід виробничого процесу по фактичного; визначається відхилення від завчасно прийнятого плану та регулюється хід виробництва, з метою ліквідації наслідків відхилень що виникають і забезпечення своєчасного виконання ключових завдань оперативного управління.

Серед дослідників немає одностайності щодо оперативного управління, дуже по різному трактується дана категорія в науковій і навчальній літературі. Наявні визначення оперативного управління не вичерпні і мають цілий ряд недоліків, наприклад: оперативне управління розглядається як стратегічне, але в іншому проміжку часу, або як частина тактичного не вказуючи на специфіку; часто використовують логічно хибний підхід, сприймаючи оперативного управління як продовження оперативного планування на підприємстві але не беруть до уваги принципи гнучкості притаманні управлінню; до того ж немає чіткого визначення які часові межі охоплює оперативне управління.

В чинних нормативних актах України немає чіткого визначення оперативного управління. В господарському кодексі України (ст. 65) встановлені лише загальні положення і специфіка управління підприємствомвзагалі, хоч і акцентується увага на тому, що управління здійснюється індивідуально в кожному підприємстві залежно від його специфічних особливостей щодо структури підприємства, специфікою управління людьми, тощо.

В спеціалізованих словниках економічних термінів можна зустріти загальні терміни “управління підприємством” як тісно взаємопов’язана сукупність інструментарію менеджменту для максимально ефективного використання наявних ресурсів для отримання прибутку[17, с. 245].

У “Великому тлумачному словнику сучасної української мови” знаходимо визначення оперативного менеджменту як управління поточними діями [11, с. 845].

Тлумачний словник економіста пропонує лише розширене значення, що включає планування, облік та контроль в оперативному контексті. Можна зустріти і таке визначення що робить акцент на управління саме в коротерміновому періоді і саме поточними діями, при цьому згадують і інші функції менеджменту при застосуванні саме до такого виду діяльності.

Звичайно оперативне управління не залишалось поза увагою основоположників наукового менеджменту які також наводили своє бачення щодо цього специфічного виду управлінської діяльності, проте більший акцент було зроблено саме на загальне управління яке в той час знаходилося на стадії становлення. Не зважаючи на це в роботах і спадку кожного відомого управлінця можна зустріти розділ чи навіть більше матеріалу який присвячений саме питанням оперативного управління. Такий значний інтерес не випадковий так як діяльність будь-якої організації неможлива без поточного нагляду контролю регулювання оскільки все часто і інколи кардинально змінюється, а діяльність повинна відповідати актуальній ситуації в навколишньому світі.

В умовах економічного зростання Г. Форд вказує на підвищення ролі та значення виробничого управління й контролю за якістю. Досліджуючи сутність економічної категорії, А. Файоль виокремлює конкретний вид управлінської діяльності – управлінську функцію, яка реалізується певними прийомами й способами досягнення цілей управління: прогнозуванням, плануванням, організацією, координацією та контролем, які складають основу управління як технологічного процесу [15, с. 271].

Досліджуючи загальні питання управління, фінські економісти Т. Санталайнен, Е. Воутилайне, П. Поренне, І.Х. Ніссінен дійшли висновку, що управління підприємством базується на принципі управління за результатами. Згідно з цією концепцією управління має на меті досягнення необхідних результатів діяльності. Управління за результатами передбачає вплив на процес реалізації визначеної мети на всіх етапах – на стадії планування, виконання та контролю за виконанням.

Науковці розглядають оперативне управління «як вплив на організацію, що складається з планування діяльності, постановки виробничих завдань, створення системи вимірювання та оцінки виконаної роботи, контролю за виконанням завдань», подальшого вдосконалення процесу управління [16, с. 20-23].

Проведені роботи з дослідження даної проблематики не були даремні, на їх основі, та узагальнюючи напрацьований досвід інші дослідники і науковці розробляли свої концепції і підходи, які ми можемо використати на сьогоднішній день в навчальній практичній чи науковій роботі.

Узагальнюючи роботи вітчизняних і зарубіжних науковців можемо створити певну систематику значення поняття оперативне управління виробництвом чи підприємством:

- 1) Оперативне управління з позицій управління за результатами.

Взявши за основу напрацьовані фінських дослідників проблематики управління, можна зробити висновки, що оперативне управління в цьому дуже схоже з стратегічним по використанню принципу і підходів від цілей.

Автори розглядають сукупність оперативного керування як багаторівневий акт узгодження завдань, які діляться на складові дані про результати за часовими проміжками і центрами доходів. Автори переконані, що першим питанням оперативного керування є умова прибутковості справи і виконання основної цілі на сьогочасному рівні. Таким чином основний інструмент сукупності оперативного керування організацією автор вважає показники виробничих результатів, які визначаються різницею між виручками при реалізації і витратою.

Відповідно до досліджень Д. Хана, даний вид управління стає основою стимулювання з ціллю ефективного плану і розробці дієвих контролюючих методів. Проте, існує думка, що автори не врахували, що в період використання цих способів керування може виникнути загроза втрати гнучкості, великі пріоритети кількісним цілям і ігнорування якісних.

2) Оперативне керування як системна функція (А.І. Ільїн, Л.М. Синиця, В.В. Патрахіна, В.М. Нелеп, Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб, Л.І. Федуллова).

Основами для проведених досліджень А.І. Ільїна, Л.М. Синиці стали базові положення концепції наукового управління А. Файоля, Г. Емерсона, Ф.У. Тейлора, Г. Форда, які виокремлюють насамперед функції, що зумовлені сутністю управління, пов'язаного з цілісною діяльністю підприємства та всіх його складових елементів. Вони зазначають, що категорія “оперативне управління у підприємстві” виражає об’єктивно зумовлену систему функцій, яка має назву управлінського циклу, а самі функції називають стадіями управлінського циклу [19, с. 3-6].

У дослідженнях В.В. Патрахіної оперативне управління виступає як об’єктивно визначена певна система функцій, а планування автор виокремлює як базову функцію [24, с. 139].

Українські вчені у зазначеній тематиці також мають вагомий напрацювання, більшість яких стосується визначення теоретичної сутності досліджуваної категорії. Зокрема, В.М. Нелеп звертає увагу на посилення нестабільності сфери функціонування підприємств у динамічних умовах

ринкової економіки, що підвищує роль оперативного планування, і вважає його основним важелем оперативного управління [33, с. 109].

Учені Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб деталізують і доповнюють загальновідомі управлінські функції та вважають планування основою для прийняття управлінських рішень у структурованому за різновидами оперативному управлінні. Автори звертають увагу на те, що в ринкових умовах управлінські інструменти, які необхідні для формування й досягнення цілей, повинні бути результативними та ефективними [30, с. 14]. Федулова Л.І. розглядає досліджувану категорію як виконання завдань оперативного забезпечення ритмічного виробничого процесу за раціонального використання ресурсів, наголошуючи на вирішальній ролі сучасного розвитку інформаційних технологій для вдосконалення та підвищення ефективності процесу прийняття та узгодження управлінських рішень, методів контролю за їх виконанням [29, с. 209].

На нашу думку, ці визначення найбільш змістовні та науково обґрунтовані і враховують базові положення наукового управління підприємством, розглядають оперативне управління як низку взаємопов'язаних управлінських функцій.

3) Ототожнення оперативного управління з оперативним плануванням (Ю.В. Скворцов, Л.А. Некрасов, Н.Л. Зайцев, А.Г. Поршнев, З.П. Рум'янцева, Н.А. Саломатін).

Досліджувану категорію Ю.В. Скворцов та Л.А. Некрасова розглядають як диспетчерування виробничого процесу, що спрямоване на забезпечення ритмічного й комплексного випуску продукції згідно із встановленим планом за допомогою оперативного контролю [34, с. 452]. Конкретизуючи об'єкти управління, Н.Л. Зайцев визначає суть оперативного управління як забезпечення своєчасності виконання запланованих робіт на основі використання оперативно-календарних планів стосовно кожного виробничого підрозділу, дільниці, робочого місця [17, с. 396]. Такі автори, як А.Г. Поршнев, З.П. Рум'янцева, Н.А. Саломатін, виокремлюють, передусім,

суттєве значення чіткої регламентації в часі виконання планових завдань [12, с. 71].

На нашу думку, науковці, розглядаючи теоретичні аспекти досліджуваної економічної категорії, не наголошують на взаємозв'язку та значенні інших складових поняття “оперативне управління”. Автори за такого підходу не враховують впливу зовнішньої інформації, яка забезпечує тісну взаємодію всіх підсистем підприємства від маркетингу й технічної підготовки виробництва до відвантаження та реалізації готової продукції, чим обмежують їх роль у визначенні економічної сутності оперативного управління.

Г) Оперативне управління як цілісність (єдність) процесу та структури оперативного управління (Н.І. Новицький, В.П. Пашуто, В.Н. Єсаулов, С.Г. Чернета).

Прихильники цього підходу наголошують на взаємопроникненні функцій управління та функцій – планових виробничих завдань, які притаманні оперативному управлінню. Виконання кожної функції-завдання передбачає поетапне здійснення функцій оперативного управління. Автори Н.І. Новицький, В.П. Па-шуто відзначають нормативну регламентацію роботи як забезпечення раціонального функціонування підприємства [28, с. 529-535]. А от В.Н. Єсаулов, С.Г. Чернета більшу перевагу надають впливу як зовнішніх ринкових умов, так і внутрішніх чинників впливу [29, с. 69]. На нашу думку, таким чином науковці уточнюють і деталізують визначення сутності оперативного управління.

Д) Оперативне управління як комплекс методів, організаційних форм і техніко-економічних розрахунків (І.А. Дубровін, Т.В. Чернова, В.А. Циганков, Н.С. Сачко).

У визначенні І.А. Дубровіна враховується доведення заданих показників плану до кожного виконавця та контроль їх виконання за умови визначення робіт усіх структурних підрозділів підприємства та забезпечення поставок на ринок товарів у необхідному асортименті, певної якості, у

встановлені терміни, з найефективнішим використанням виробничих ресурсів. Визначаючи поняття оперативного управління, автор зараховує до об'єктів оперативного управління процеси (виробництво, ремонт, транспортування) й ресурси (сировина та матеріали, трудові ресурси, праця, потужність підприємства) [30, с. 46].

Поняття “оперативне управління” Т.В. Чернова, В.А. Циганков розглядають як конкретизацію плану випуску продукції в просторі й часі, як комплекс методів безперервного контролю за його виконанням, виокремлюючи етапи процесу управління: планування, облік, контроль, аналіз і регулювання. Вони пропонують об'єднати облік, контроль, аналіз і регулювання в єдину функцію диспетчерування [25, с. 71].

Сачко Н.С. наголошує на забезпеченні підтримки показників і параметрів функціонування підприємства з випуску продукції в заданих планом межах у реальному масштабі часу [28, с. 367].

На нашу думку, зазначені автори не враховують значення взаємозв'язку оперативного управління із стратегічним управлінням підприємством, що свідчить про відсутність логічної послідовності в трактуванні його економічної сутності.

Проаналізувавши широке коло поглядів на трактування категорії “оперативне управління” в сучасній українській та зарубіжній науковій літературі, ми дійшли висновку, що оперативне управління є визначальною ланкою системи організації діяльності підприємства й перебуває в постійному взаємозв'язку зі стратегічним управлінням підприємством.

Отже, оперативний менеджмент представляє собою сукупність управлінських робіт, які пов'язані з прийняттям вчасних заходів щодо виконання планів, завдань, графіків, що базуються на достовірній інформації про стан виробничих об'єктів. Оперативний менеджмент потребує реалізацію практично всіх функцій управління, які зв'язані з поточною діяльністю організації і її виробничих підрозділів. В залежності від типу існуючої організаційної структури і структури управління будуть сформовані

відповідні системи оперативного менеджменту в організації.

Сільськогосподарське підприємство, як і інші організації розглядаємо як дві підсистеми – керуюча і керована, які тісно пов'язані, вищий рівень організації однієї із підсистем впливає на іншу, а отже і на ефективність виробництва в цілому [6, с. 108].

Основними завданнями управління с.г. підприємства є:

- раціоналізація користування землею, добривами, використання якісного насіння повинно привести до підвищення врожайності;
- зростання продуктивності в тваринництві шляхом раціоналізації кормовиробництва і поліпшення племінної роботи;
- зростання продуктивності праці праці, зменшення строків проведення польових робіт, зростання рівня використання машинно-тракторного парку, зменшення собівартості продукції.

Дані завдання важливі для всіх рівнів управління. В той же час, для вирішення спеціалізованих задач створюють відповідні служби: агрономічна, зооінженера, інженерно-технічна, економічна тощо, які виконують відповідні функції по плануванню і координації виробництва. «Відповідні задачі оперативного управління можна виділити на рівні господарства, відділку, бригади. Задачі оперативного менеджменту можна розділити на чотири групи, що виконуються послідовно» [14, с. 254].

Для ефективного вирішення поставлених задач в організації створюють диспетчерську службу.

«Диспетчерська служба – це спеціально створена ланка в системі управління сільськогосподарським підприємством, яка призначена для централізованого оперативного менеджменту виробництвом на основі сучасних технічних засобів зв'язку і обчислювальної техніки» [31, с. 24]. Диспетчерська дає можливість поліпшити оперативне управління, разом із комплексом організаційно-технічних міроприємств зменшити часові втрати з технічних і організаційних причин і забезпечити вчасно всі ланки роботи потрібними технічно-матеріальними засобами. Використання

диспетчерської служби в організації сприяє ефективному використанню техніки, скорочує строки проведення сільськогосподарських робіт, зростанню продуктивності праці, збільшенню врожайності основних культур та зниженню собівартості продукції.

Диспетчеризація в системі управління необхідна для:

- зменшення навантаження на співробітників апарату управління за рахунок звільнення від значного об'єму рутинної оперативної роботи завдяки автоматизації і централізації операцій інформаційного забезпечення;

- поліпшувати результативність і сприяти підвищенню продуктивності праці менеджерів і функціональних спеціалістів завдяки перерозподілу обов'язків та ресурсів системи управління;

- поліпшення прямого і зворотнього зв'язку між первинними підрозділами та системою управління, що дасть можливість налагодити оперативність рішень при вирішенні операційних завдань;

- сформувані передумови, потрібні для належного здійснення виробничого процесу, і звичайно більш ефективного використання основних операційних ресурсів завдяки здійсненню чіткої співпраці між виробничими підрозділами та швидке усунення перешкод, що дестабілізують плановий хід робіт [10, с. 220].

Обов'язковими об'єктами диспетчеризації діяльності в сільськогосподарських підприємствах є: «відділи, різного роду бригади, тваринницькі ферми, центральна ремонтна майстерня та рухомі ремонтні засоби, гараж, зерносклади, склади запасних частин та матеріалів та інші об'єкти. При організації управління, а особливо оперативного дуже важливо широке застосування засобів зв'язку. В диспетчерському управлінні застосовуються засоби автоматичного, диспетчерського та мобільного телефонного зв'язку, диспетчерського радіозв'язку, засоби передачі технологічної та іншої інформації» [31, с. 165].

Менеджери підприємств виконують великий обсяг аналітичної та контрольно-облікової роботи. Одним з етапів оперативного управління є

оперативне планування і оперативне регулювання виробництва. Сутність оперативного планування заключається в комплексі взаємопов'язаних і взаємозалежних робіт, на основі яких здійснюється підготовка, прийняття та реалізації оперативних управлінських рішень, здійснюється вибір засобів та прийомів їх реалізації. Підсумувавши розглянутий матеріал, основні функції оперативного менеджменту систематизують на чотири групи, кожна з яких має свою специфіку реалізації (рис. 1.1) [14].

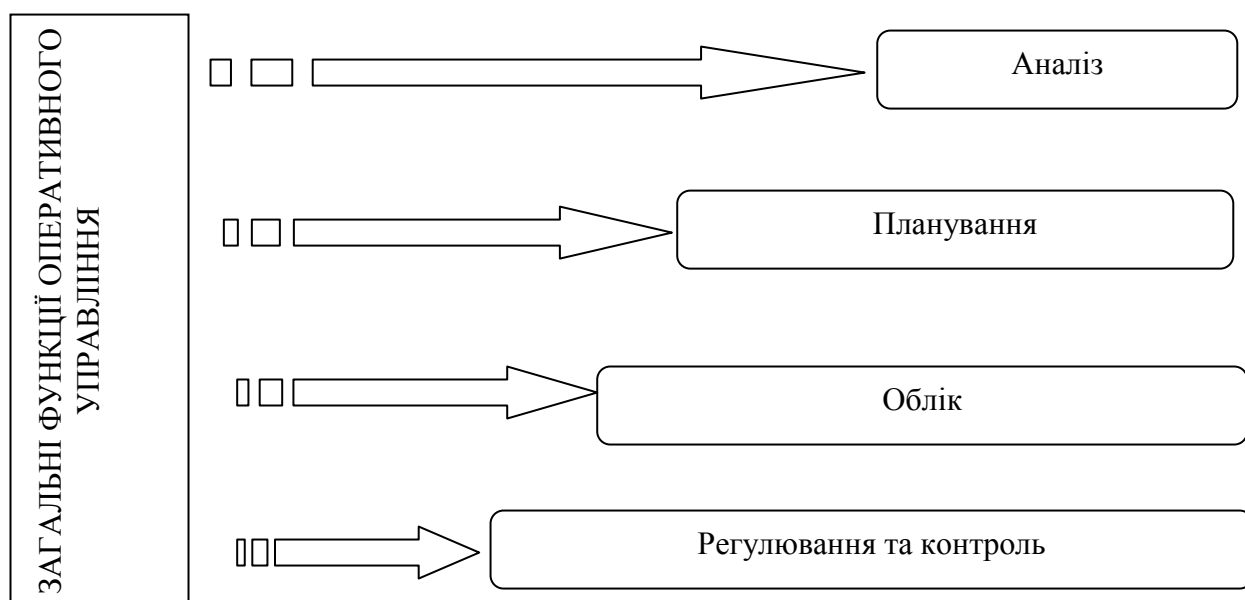


Рисунок 1.1 Загальні функції оперативного управління

Стосовно оперативного аналізу, він охоплює всі найважливіші аспекти господарської діяльності: організаційний, технологічний, економічний, соціально-економічний та інші. Його зміст заключається в порівнянні фактичного та запланованого ходу виробничої діяльності, виконання завдань, планів, рішень, розпоряджень, визначення їх ефективності. Проводячи систематично економічний аналіз служба диспетчервання має можливість вчасно виявити резерви і недоліки виробництва. Через охоплення незначних часових проміжків (день, тиждень) робота аграрного підприємства і його складових, економічний аналіз проведений оперативно дає можливість в

деталях розібрати хід всього виконання плану, всі зміни в роботі фактичні, з'ясувати причини підвищення собівартості та зростання втрат. В той же час оперативний аналіз є одним із складових розробки плану на наступний період та впливає на зміну в технологічних картах. Оперативний аналіз означає постійну перевірку дотримання агротехнічних строків, вчасне виконання робіт бригадами, ланками, агрегатами і окремими працівниками; ефективність використання техніки і інших матеріальних ресурсів [16].

Планування відіграє важливу роль в оперативному управлінні. Основний зміст планування полягає в розробці і прийнятті управлінських рішень в короткотерміновому періоді, і фіксації їх в різних видах оперативних планів.

До основних задач оперативного планування вносять:

а) календарне узгодження виконання різних робіт сільськогосподарського характеру, їх матеріальне та технічне забезпечення;

б) дотримання пропорційного співвідношення між матеріальними ресурсами, технічними засобами і робочою силою;

в) раціональна організація трудових процесів що забезпечує якісне виконання технологічних операцій і ефективне використання ресурсів виробництва.

Оперативні плани повинні координувати і узгоджувати дію всіх служб організації, обслуговуючих, виробничих і інших відділів і служб з метою зростання виробництва продукції, покращення продуктивності праці, найефективнішого використання трудових, технічних та матеріальних ресурсів. Оперативне планування повинно брати до уваги всю специфіку аграрного виробництва (природнокліматичні умови, фізіологічні особливості тварин, агротехнічні строки тощо) [21].

В той же час, оперативні плани повинні бути доступними для всіх задіяних в реалізації. Найкращий варіант досягається, коли до розробки планів долучають і найбільш свідомих і відповідальних виконавців. Тоді плани стають більш реалістичними і більшим натхненням і мотивацією

втілюються в життя, так як вони вже не сприймаються як плани нав'язані для виконання.

Варто зауважити, що оперативні плани повинні бути максимально гнучкими. Вони розробляються на короткочасний період, враховують максимально оперативні дані, але можуть забезпечити абсолютно повного передбачення майбутнього, отже повинні передбачити можливість внесення коректив в залежності від реального стану речей.

Оперативний облік в організації реалізується засобами здійснення необхідних вимірів, прийняття оперативних звітів і зведень, та іншої інформації, за допомогою особистого спостереження за виконанням виробничих процесів. У відповідності до функцій менеджменту виділяють наступні види оперативної облікової інформації: кадрова, адміністративна, технічна та ін. Необхідні вимірювання обсягів постійно проводиться обліковцями, бригадирами та їх помічниками і іншими керівниками первинних підрозділів. Вся необхідна інформація про отриману продукцію, хід робіт і інші дані надходить безпосередньо до диспетчерської служби.

Підтриманню необхідної пропорційності і безперервності виробництва забезпечує регулювання, як завершальний етап процесу управління, який сприяє налагодженню в організації та її підрозділах бажаних темпів праці.

В основу регулювання виробничого процесу покладено оперативний план-графік. Сама ефективність регулювання знаходиться в залежності від методів оцінки відхилень та від повноти отриманої інформації. Отже важливим аспектом оптимізації управлінських рішень є визначення потрібного виду інформації.

Контроль для менеджера створює можливість вчасно побачити відхилення від плану, виявити недоліки при організації виробничих процесів, з'ясувати причини порушення в роботі та задіяти необхідні заходи для ліквідації недоліків у виробництві. Дуже часто контроль здійснюють тільки на особливо важливих видах діяльності.

Види оперативного контролю визначаються його метою і змістом [21].

Варто відмітити якими типами контролю користуються для оперативного управління в сільськогосподарських підприємствах:

- 1) строковий – по термінам здійснення певних робіт, реалізації управлінських рішень;
- 2) кількісний – з'ясування проміжних або остаточних результатів роботи;
- 3) якісний – збір інформації про стан об'єкта або його частини, якості роботи, дотримання технологічних вивимог та ін.

Для максимально легкого контролю відхилень, усі контрольні показники відображують на доступних наочних засобах: планшетах, електронних табло, на графіках, моно схемах і інших пристроях наочного відображення інформації.

Природно, що для того щоб функцію контролю була реалізована повною мірою, необхідно щоб при здійсненні оперативного контролю дотримувались основних правил, як то своєчасність, гласність, прозорість, об'єктивність, систематичність, дієвість і т.п. Також важливим є запобігання найбільш поширених помилок, оскільки тільки точний, неупереджений і об'єктивний контроль може надати менеджерам підприємства корисну інформацію для прийняття обґрунтованих оперативних управлінських рішень.

1.2. Система оперативного управління виробництвом

Під системою оперативного управління виробництвом розуміють сукупність тісно взаємопов'язаних елементів до якої входять основні функції, які має реалізувати система, її складові елементи та сама структура побудови і функціонування системи.

Система оперативного управління виробництвом вирішує основні наступні завдання:

- 1) повне, послідовне і рівномірне виконання програми виробництва, з

- дотриманням строків виробництва продукції для споживачів;
- 2) впровадження і розвиток прогресивних форм і методів організації виробництва;
 - 3) раціональне і максимально повне використання трудових та інших ресурсів організації;
 - 4) максимально ефективне використання оборотних засобів виробництва;
 - 5) адаптивність операційної діяльності до зміни умов зовнішнього середовища;
 - 6) оптимізація рівня матеріальних запасів, обсягів виробництва, зайнятості працівників відповідно до запитів споживачів.

В результаті детального аналізу, та на основі практичного досвіду встановлено, що будь-яка система в своєму складі має дві складові: внутрішньої структури, що передбачає сукупність взаємозв'язаних складових компонентів, які забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, трансформацію «входу» системи в очікуваний «вихід» а також досягнення цілей системи в цілому; зовнішнього оточення, яке включає «вхід» та «вихід» системи, її зв'язок із зовнішнім оточуючим середовищем і зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем.

Таким чином внутрішнє середовище системи визначається внутрішніми змінними, а саме факторами всередині кожної організації. Внутрішнє середовище, знаходиться під впливом керівників, містить в собі корпоративну культуру, організаційну структуру, технологію виробництва, а також основні засоби будинки і споруди підприємства, машини і обладнання [26].

Американські науковці і практики, автори відомого підручника з менеджменту М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі в своїй роботі виокремлюють такі внутрішні змінні практично в будь-яких організаціях (рис. 1.2). Всі їх можна структурувати за такими напрямками як цілі, по суті бажаний очікуваний результат який бажують досягти працюючі разом

працівники. Виживим являється структура яка відображує взаємовідносини між рівнями управління і роботами. Варто пам'ятати про правильно встановлені завдання, які є передумовою найбільш ефективного використання предметів і знарядь праці, інформації та людей. І звичайно, технології з використанням яких ресурси перетворюються в готовий продукт.

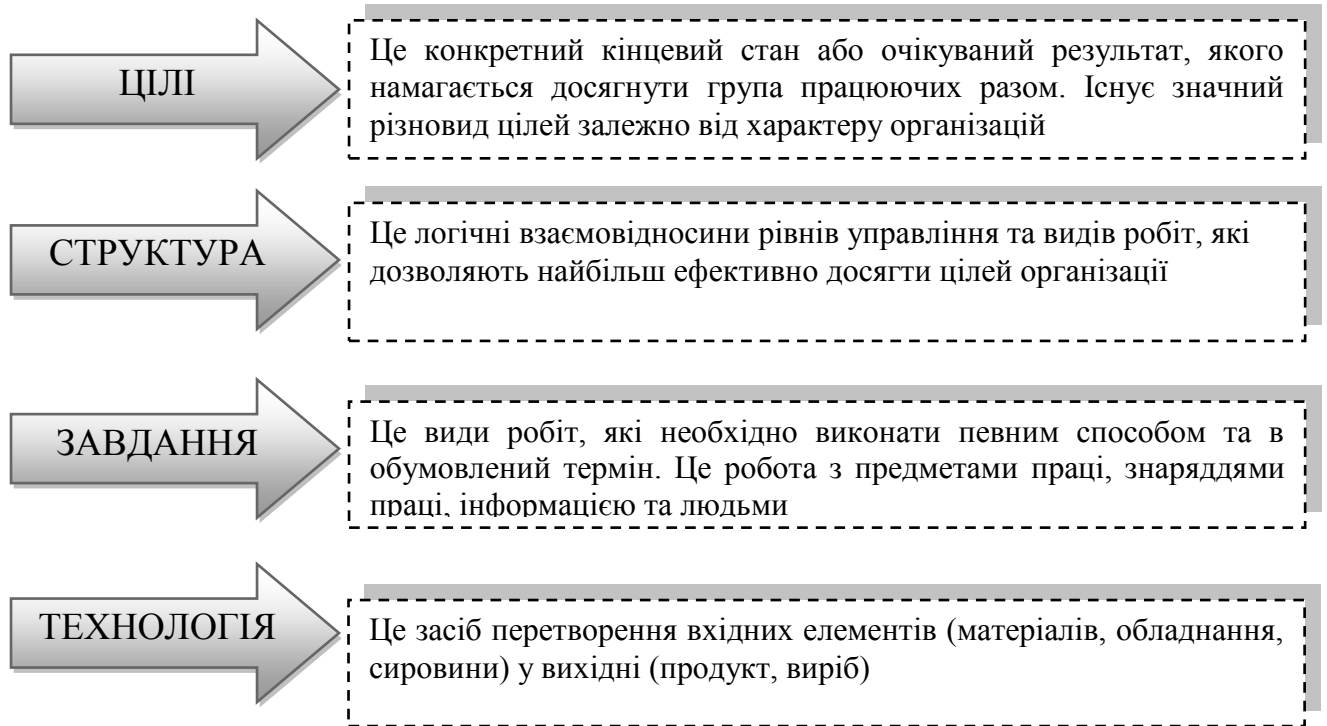


Рисунок 1.2. Складові організаційних внутрішніх змінних

Внутрішні змінні організації, між собою тісно взаємопов'язані, створюють певну модель. Воно представлено функціональними сферами, які є спільними для усіх видів організацій.

До цих функціональних сфер, як правило відносять: операційне управління, менеджмент персоналу, функції по розвитку самого продукту і процесу його виробництва, бухгалтерський облік і фінанси, управління ресурсами, матеріально-технічне забезпечення виробництва, маркетинг іт.п.

Зовнішнє середовище організації складається з елементів, що не входять у сферу впливу організації, але в той же час самі мають на неї суттєвий вплив. До них відносять: економічні умови, постачальники, ресурси, конкуренти, технології, політична ситуація тощо. Для зручності

розуміння, зовнішнє середовище організації можна поділити на два рівні: загальне середовище (макросередовище) та середовище завдань (мікросередовище). Узагальнену систему основних факторів які відносяться до макро- та мікросередовища середовища наведено на рисунку 1.3 [28].



Рисунок 1.3. Система факторів макро- та мікросередовища підприємства

Вцілому загальне середовище підприємства – це сукупність елементів, що опосередковано впливають на діяльність цього підприємства. Вони вміщують в собі політико-правові, соціальні, природно-екологічні, демографічні, науково-технічні та економічні фактори, які практично однаково мають вплив всі будь-які організації. Зовнішні фактори представлені в основному, елементами навколишнього світу які неконтрольовані, але мають вплив на рішення керівників підприємств і організацій і їх дії, проте вони мають певний вплив і на внутрішню структуру та процеси на підприємстві [21].

Макросередовище що оточує підприємство, безпосередньо впливає на нього і його мікросередовище. При цьому варто враховувати, що його елементи по відношенню до підприємства є зовнішньою силою тобто не підконтрольні менеджерам, в той же час вони можуть створити для підприємства нові можливості але не виключається створення нових загроз діяльності.

Не зважаючи на те, що підприємство не може впливати на зовнішнє макросередовище, його керівники повинні добре орієнтуватися в ньому, відстежуючи його зміни і адекватно реагуючи на них. За умови, що ці зміни створюють для організації сприятливі умови для здійснення виробництва чи зростання збуту продукції, менеджери мають підкорегувати належним чином тактику, або навіть і стратегію перспективної діяльності задля того, щоб використати нові умови по максимуму. В протилежному випадку, коли фактори макросередовища, зовнішні сили створюють загрозу організації, менеджери повинні вжити заходів, для запобігання або хоча б пом'якшення їхнього негативного впливу.

Детальніше розглядаючи фактори макросередовища, виявлено, що тією чи іншою мірою впливають на підприємства усі фактори макросередовища.

Одним з провідних факторів макросередовища є економічне середовище організації, а точніше стан економіки країни в якій працює організація. Сюди відносять багато параметрів: рівень інфляції або навпаки дефляції, рівень зайнятості, податкова політика, ступінь розвитку конкурентного середовища, динаміка і співвідношення цін, коливання курсу валюти тощо. Узагальнено його часто визначають завдяки оцінці купівельної спроможності населення. При умові, коли ринок насичений продукцією і має місце зростання купівельної спроможності населення це сигналізує виробникам про необхідність зростання виробництва в першу чергу дорогих товарів високої якості [22].

Характеризується економічне середовище також інформацією про стан

розвитку економічного підприємств супутних галузей, які виготовляють продукцію, наприклад для аграрного виробництва. Сільськогосподарські підприємства мають враховувати, перелік товарів і за якими цінами можуть придбати товари в своїй країні, і які товари лише за кордоном. При цьому враховувати в якому регіоні ціна привабливіша, які логістичні витрати необхідно буде понести тощо.

Варто враховувати, що існує стійка залежність між характеристиками науково-технічного, виробничого і ринкового середовищ та внутрішньою структурою організації та механізмом дії підприємницької системи. Таким чином, зовнішнє макросередовище слугує головним фактором, який визначає організаційну інтеграцію і диференціацію на мікроекономічному рівні організації.

Пісумувавши, можна виділити, яким загальним вимогам має відповідати система оперативного управління виробництвом:

1. Науковість системи, тобто наукове обґрунтування вибору частин системи: планово-облікового періоду і одиниці; розрахунок і обґрунтування календарно-планових нормативів. А також створення оперативно-календарного плану, об'ємного плану дій, обґрунтування систем оперативного контролю і регулювання виробничої діяльності.

2. Оптимізація управлінських рішень які забезпечують при потребі мінімум або максимум цільової функції за обмеженості ресурсів. До показників оптимальності можна віднести: рівномірність розподілу завдань і завантаженість робочих місць, мінімальна тривалість операційного циклу, обсяг незавершеного виробництва.

3. Точність оперативних управлінських рішень що забезпечують мінімальні відхилення реальних показників і параметрів від прийнятих планів і програм. Із зменшенням цих відхилень зростає надійність, стабільність і точність роботи операційних підрозділів.

4. Оперативність прийнятих управлінських рішень як результат своєчасної передачі початкових даних про стан та хід виробництва, швидке

їх опрацювання на основі якого внесені необхідні коригування ходу виробництва.

Дотримання перелічених загальних вимог створює добрі передумови для належної організації системи оперативного управління виробництвом на підприємстві.

1.3. Особливості оперативного управління сільськогосподарським виробництвом

Сучасні мінливі умови економіки України і аграрного сектору зокрема, викликають необхідність удосконалення оперативного управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Успішне функціонування таких підприємств значною мірою залежить від швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища та обґрунтування оперативних управлінських рішень, оскільки процес закупівлі сировини, виробництва та реалізації продукції з метою отримання прибутку відбувається щоденно. Це потребує вдосконалення форм і методів організації ефективного процесу оперативного управління в сільськогосподарських підприємствах. Належна організація діяльності служб підвищує оперативність управління виробництвом, скорочує втрати робочого часу з організаційних причин, своєчасно усуває виробничі труднощі, поліпшує і вдосконалює діяльність керівників, якість управлінських рішень.

Оперативне управління в АПК – це один із видів управління який включає як загальні властивості і ознаки, так і специфічні, характерні для сільськогосподарського виробництва. Процес оперативного управління соціально-економічними процесами підприємств АПК має свої особливості, які слід враховувати при використанні менеджменту в практиці господарювання. Відмінності сільськогосподарського виробництва спричиняють потребу в ефективній організації системи оперативного менеджменту.

Операційні процеси в агровиробництві тісно пов'язані з біологічними процесами, тому несвоєчасно прийняте і із запізненням реалізоване управлінське рішення в організації виробництва є причиною втрат продукції. Завдання диспетчерської служби – досягнення пропорційності, погодженості, рівномірності і безперервності при організації виробничих процесів, забезпечення належної роботи підприємства. Діяльність диспетчерської служби, як ефективної системи управління можлива лише при наявності в господарстві центрального диспетчерського пункту та диспетчерів в підрозділах.

«Організація диспетчерського управління викликає певні зміни в структурі управління господарством:

- створюється новий підрозділ апарату, який здійснює централізований контроль та регулювання за сільськогосподарськими роботами - диспетчерська служба»;

- втілюється в господарстві короткочасне календарне планування основних видів робіт;

- диспетчерській «службі доручається контроль за своєчасним виконанням підрозділами затверджених змінно-добових завдань, а також найважливіших розпоряджень і вказівок керівників, головних спеціалістів і надання виконавцям організаційної допомоги» [6, с. 371].

Диспетчеризація передбачає комплекс організаційно-технічних заходів зі створення в господарстві необхідних умов для диспетчерського управління. При визначенні місця диспетчерської служби в загальній структурі управління необхідно мати на увазі, що її оперативно-розпорядча діяльність поширюється на всі підрозділи господарства, а не входить в склад якого-небудь функціонального відділку. Важливою умовою ефективної організації оперативного менеджменту є розробка Положення про диспетчерську службу господарства і посадових інструкцій для її персоналу [6, с. 373].

Положення складається з трьох розділів:

- перший – задачі, функції і місце диспетчерської служби в структурі управління, об'єкти диспетчеризації;

- другий – посадові положення працівників диспетчерської служби та взаємодія їх з іншими працівниками апарату управління;

- третій – організація роботи диспетчерської служби, порядок проведення диспетчерських нарад, розпорядок дня диспетчерських пунктів і постів, диспетчерська документація.

Відповідно до типового Положення для диспетчерської служби сільськогосподарського підприємства характерні «наступні функції:

а) спільно із головними спеціалістами і керівниками підрозділів розробляє та коректує оперативні плани робіт;

б) приймає, обробляє та систематизує оперативні дані про хід виконання робіт, надходження та реалізацію готової продукції; передає ці дані керівникам господарства та відповідним службам; приймає інформацію про різноманітні неузгодженості в процесі виробництва та усуває їх;

в) контролює хід виконання оперативних планів, своєчасність технічного обслуговування та планових ремонтів сільськогосподарської техніки, своєчасність усунення причин, які порушують ритм роботи на всіх ділянках виробництва;

г) забезпечує двосторонній зв'язок керівників і спеціалістів господарства з керівниками та спеціалістами різних об'єктів виробництва;

д) забезпечує збір оперативної інформації по використанню машин та обладнання;

е) організовує диспетчерські наради;

є) доводить до виконавців розпорядження, накази керівників господарства та контролює виконання розпоряджень, зареєстрованих в диспетчерських документах;

ж) приймає заявки підрозділів на матеріально-технічні ресурси, організовує та контролює забезпечення цих заявок;

з) контролює справність засобів зв'язку;

і) веде спеціальну, встановлену для диспетчерської служби документацію [31, с. 107].

При виконанні воїх обов'язків диспетчерська служба активно співпрацює із багатьма підрозділами підприємства [18, с. 25].

Пиродньо, що диспетчери взаємодіють і з іншими службами господарства.

ЦДП, як правило розміщується в конторі господарства, в безпосередній близькості від кабінету керівника. На ЦДП концентруються всі відомості, запити, облікові матеріали, видаються оперативні завдання, розпорядження, плани (плани-графіки) і здійснюється контроль за їх виконанням. ЦДП обладнується пультом управління, переговорними пристроями (телефонні апарати, мікрофони, гучномовці і т. ін.), діючою та резервною радіостанцією, магнітофоном, широкомовним радіоприймачем, годинниками, термометром, метеорологічними приладами (анероїд, барометр), освітлювальною технікою, обчислювальною технікою, робочими меблями [6, с. 327]. Центральний диспетчерський пункт оснащується також технічними засобами наочного відображення інформації, диспетчерською картою розподілу техніки по полях і підрозділах, планшетом планування обслуговування тракторів і комбайнів, планшетом технічного обслуговування автомашин, планшетом використання робочої сили і т. ін. Диспетчерська служба може бути підключена до телеконтролю і телеметрії за допомогою засобів дистанційної і телевізійної сигналізації про стан або параметри роботи обладнання по кормоприготуванню, кормороздачі, водо-, електро-, і теплопостачанню, гноєвидаленню, мікроклімату, обробці, переробці продукції і т. д. На ЦДП повинна бути необхідна документація, річний виробничо-фінансовий план, дані про особистий склад у розрізі виробничих бригад і ферм, дані про наявність у них тракторів та іншої сільськогосподарської техніки, річний план, кварталні і місячні графіки проведення технічних доглядів і ремонт техніки. Робота диспетчерської служби здійснюється по визначеному розпорядку, який розробляється у відповідності із загальним розпорядком

роботи апарату управління, графіком передачі інформації, на диспетчерський пункт, а також встановленим порядком проведення диспетчерських нарад» [6, с. 340]. В процесі складання розкладу роботи оперативної служби враховують специфіку сезонних періодів сільськогосподарських робіт, специфічні функції служби, особливі форми взаємодії з керівниками та спеціалістами.

Штат диспетчерської служби визначається умовами виробництва:

- розміром підприємства і просторовою розосередженістю його окремих ділянок;
- рівнем концентрації і внутрішньогалузевої спеціалізації;
- числом виробничих підрозділів;
- кількістю і марочним складом автомобільного і машинно-тракторного парку;
- використовуваних технічних засобів зв'язку, обчислювальної техніки та ін.

Диспетчерську службу господарства очолює старший диспетчер. Крім нього в штат служби включають оператора диспетчерського пункту, диспетчерів-інформаторів відділків та бригад, техника-радиста. На великих об'єктах господарства (цехи, відділення, ферми, бригади, ремонтні майстерні і т. д.) можуть бути створені диспетчерські пости і відповідно введені посади диспетчера цих пунктів, які суміщають диспетчерування з іншими функціями - обліковими, технічного обслуговування тощо. У невеликих господарствах всю роботу на диспетчерському пункті виконує один працівник, якому в напружені періоди допомагають спеціалісти господарств [2, с. 75].

Головне завдання старшого диспетчера полягає у безперебійному проведенню виробничих і соціально-економічних процесів в господарстві.

З цією метою старший диспетчер здійснює:

- а) виконання затвердженого розпорядку роботи диспетчерської служби;
- б) забезпечення взаємозв'язку і погодження дій всіх робітників апарату

управління;

- в) підготовку даних про хід робіт;
- г) щоденну підготовку і участь в диспетчерських нарадах;
- д) участь в розробці оперативних планів і завдань;
- е) контроль за виконанням заявок підрозділів;
- ж) контроль за надходженням і реалізацією продукції.

Для вирішення цих завдань старший диспетчер повинен добре знати умови і особливості сільськогосподарського виробництва, володіти здібностями аналізу і передбачення кінцевих результатів.

Безпосереднім помічником старшого диспетчера є диспетчер-оператор.

Завданням оператора є:

- підтримання постійного зв'язку із всіма об'єктами диспетчеризації;
- приймання від інформаторів відомостей про хід робіт, виробництво (продаж) продукції і використання машинно-тракторного парку;
- ведення технічної і виробничої документації;
- своєчасна обробка і передача диспетчерської інформації;
- контроль за виконанням оперативних планів, вказівок і розпоряджень;
- приймання замовлень на наступний день на автотранспорт, матеріали тощо.

Обов'язком диспетчерів-інформаторів є збір і своєчасна передача вірогідної інформації на ЦДП, своєчасне доведення до безпосередніх виконавців розпоряджень, що надходять з ЦДП, і контроль за їх виконанням [6, с. 376].

Радист диспетчерського пункту виконує роботи, пов'язані з монтажем, демонтажем і ремонтом радіостанції, а також інструктує осіб, які ведуть радіообмін. Погодженої роботи диспетчерської служби та інших підрозділів, господарство досягає за рахунок регламентації часу зв'язку. Інформатори підрозділів виходять на зв'язок з ЦДП у відведений для них графіком час. Графік затверджується керівником господарства. Термінові повідомлення можна передавати як з робочих місць так із центральної садиби.

Інформація, що надходить на диспетчерський пункт записується, систематизується і відображається у контрольно-обліковій і наочній документації. Диспетчерська документація поділяється на планово-контрольну, оперативну і наочну.

До планово-контрольної документації належать:

а) річний виробничо-фінансовий план господарства і виробничі завдання підрозділів;

б) робочі плани по періодам робіт (графіки-маршрути агрегатів, план проведення заходів з технічного обслуговування і ремонту тракторів, автомобілів та іншої техніки);

в) карта землекористування і план розміщення посівів;

г) інвентарний облік машинно-тракторного парку по бригадам і фермам;

д) різноманітний нормативний та інший довідковий матеріал.

В оперативній документації знаходять відображення показники виконання планових завдань, запити виробничих підрозділів, розпорядження керівників та їх виконання.

Наочна документація відображає хід виконання виробничих завдань по підрозділам господарства.

Головним оперативним документом є «Журнал оперативної документації» в якому фіксують всі вказівки, розпорядження і запити керівників і головних спеціалістів, запити з інших господарств і організацій, а також інша інформація, яка надходить по каналах диспетчерської служби і підлягає контролю. «Журнал оперативної інформації» містить три основні розділи: «Одержання інформації», «Передача для виконання», «Виконання».

Крім журналів і відомостей, працівники диспетчерської служби використовують планшети, оперативні графіки, світлові табло, пульти, які забезпечують ведення обліку і контролю за виконанням робіт і т. д. Планшети, графіки і табло дають наглядну картину стану виробництва на будь-який момент згідно з даними диспетчерського обліку.

Диспетчеризація сільськогосподарського виробництва передбачає широку участь кадрів середньої ланки управління в колективному розв'язанні поточних виробничих ситуацій і розробці оперативних управлінських рішень. З цією метою в господарствах проводять диспетчерські години та диспетчерські наради.

Диспетчерські години проводяться щодня. На них підбиваються підсумки виконання оперативних планів за поточний день. Тривалість диспетчерської години близько п'ятдесяти хвилин.

Диспетчерські наради проводять раз у тиждень, де обговорюють результати роботи за минулий період і затверджують оперативні плани на наступний тиждень. У роботі диспетчерської наради беруть участь керівник господарства, його заступник, старший диспетчер, всі головні спеціалісти, керівники відділків, бригад, ферм, завідувачі авто гаражем, ремонтної майстерні та інші працівники. Учасники наради можуть знаходитись не лише на ЦДП, а деякі з них, на своїх робочих місцях і брати участь у нараді за допомогою засобів зв'язку. Диспетчерська нарада проводиться наступним чином. Спочатку заслуховують короткі повідомлення кожного керівника підрозділу про те, що зроблено за тиждень, які плани роботи на наступний тиждень, що вимагається від центральної служби господарства для виконання цього плану, які є незрозумілі питання по технології, економіці і організації виробництва. Керівники господарства корегують плани з розстановки транспорту, техніки, працівників і т. д., дають поради і розпорядження які записуються на у диспетчерському журналі. Диспетчер здійснює контроль за реалізацією цих порад і розпоряджень. Триває диспетчерська нарада близько 90 хв.

До оперативних планів на сільськогосподарських підприємствах належать робочі плани на періоди сільськогосподарських робіт у рослинництві. Плани наряди, місячні (квартальні, декадні) планові завдання у тваринництві. Основним завданням оперативного планування є встановлення взаємозв'язку і послідовності виконання окремих робіт, визначення щоденної

потреби в робочій силі та засобах виробництва. Робочі плани на періоди сільськогосподарських робіт складають відповідно до річного плану підприємства, річних виробничих програм бригадам. Для цього використовують технологічні карти вирощування сільськогосподарських культур [21, с. 34].

У сільськогосподарському виробництві склалося декілька періодів сільськогосподарських робіт, на кожний з яких розробляють робочі плани (рис. 1.4).

На першому етапі складання робочого плану аналізують результати за попередній період. Якщо окремі роботи через несприятливі кліматичні умови у попередньому періоді не виконано, їх включають у робочий план наступного періоду, що сприяє повнішому узгодженню в робочих планах підприємства агротехнічних заходів, передбачених технологічними картами.

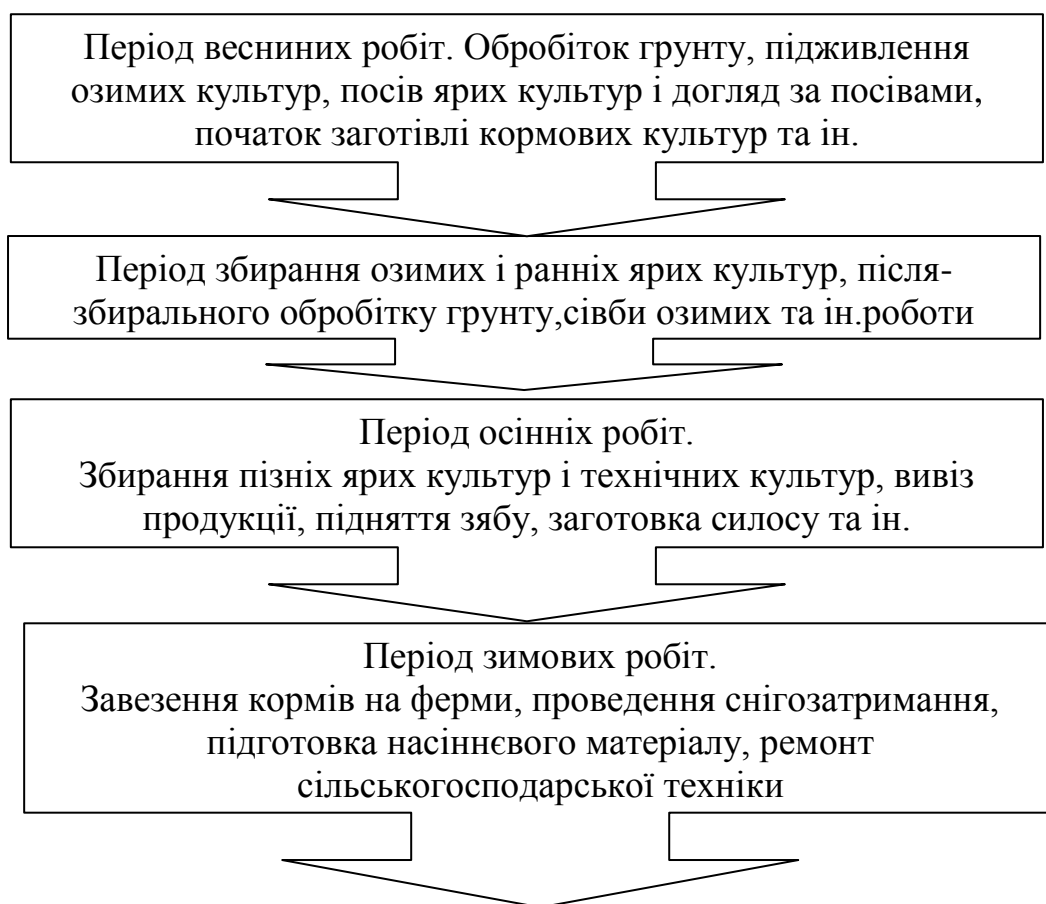


Рисунок 1.4. Періоди сільськогосподарських робіт

У робочому плані визначають щоденну потребу в робочій силі,

тракторах, автомобілях та інших сільськогосподарських машинах, живій тягловій силі, матеріалах, передбачають конкретну розстановку робочої сили і засобів механізації.

Плани робіт дають можливість зосередити всі наявні ресурси на виконанні роботи. Організування робочого процесу робиться на основі визначених раніше планів, що створює умови їх виконання, дає змогу уникнути простоїв і зайвих холостих переїздів агрегатів, продуктивніше використовувати техніку й робочу силу. Відповідно до робочих планів готують потрібну кількість насіння, добрив, палива тощо. Робочі плани складають у такій послідовності. За даними технологічних карт, а також підсумків виконання робіт у попередній період визначають види і черговість останніх, зазначаючи при цьому календарні строки їх виконання і тривалість. Агрегати комплектують на підставі даних технологічних карт. Потрібну кількість тракторних агрегатів для виконання певної роботи обчислюють діленням обсягу робіт на виробіток агрегату за даний період. Складовою робочих планів є маршрути руху тракторних і комбайнових агрегатів по ділянках та полях сівозмін.

Плани-маршрути доповнюють і деталізують робочі плани. Розробка планів-маршрутів дає змогу завчасно підготувати земельні ділянки для проведення робіт, установити оперативний контроль за їх виконанням, краще організувати технічне обслуговування машино-тракторного парку, уникнути зайвих холостих переїздів.

Плани-наряди – це завдання на виконання певних робіт бригаді, ланці, окремому працівникові. Їх дають у письмовій, а іноді й в усній формі на різні строки, переважно 1-10 днів. Потреба в розробці планів-нарядів на кілька днів значною мірою зумовлена тим, що під час виконання різних виробничих процесів доводиться змінювати встановлені в робочому плані показники щодо строків, обсягу, послідовності виконання робіт залежно від погодні та інших умов. У плані-наряді, як правило, зазначають види робіт, місце їх виконання, строки проведення, норми виробітку, агротехнічні вимоги, а

також кількість людей, машин, знарядь та робочої худоби. Після закінчення зміни або строку плану-наряду бригадир на його зворотному боці відмічає обсяг робіт, строки їх виконання, якісні показники (глибина оранки, культивуації тощо), кількість людей, машин і знарядь, робочої худоби, витрату палива тощо.

Для ефективного оперативного планування необхідні наступні умови:

а) одночасне планування і внесення коректив в операції, пов'язані із виконанням основної діяльності;

б) залучення в обговорення проектів планів усіх причетних менеджерів і спеціалістів організації;

в) при здійсненні розрахунку показників використовуються показники продуктивності машин і обладнання;

г) постійний фотохронометраж важливих технологічних операцій, виявлення «вузьких місць» виробництва [13, с. 217].

Таким чином, всі види оперативних планів повинні бути взаємопов'язані і виходити зі змісту виробничо-фінансового плану господарства. Комплексний підхід до оперативного планування є основним. Необхідно також брати до уваги особливості аграрного виробництва: агротехнічні строки, фізіологічні особливості тварин, природні умови та ін.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ТА ОПЕРАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства

Дослідження за обраною темою будемо проводити за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «Колос», яке утворене 24 березня 2000 року, відповідно до установчих документів. Підприємство розташовано за юридичною адресою: Дніпропетровська обл., Покровський район, с. Романки вул. Центральна, 16. Село Романки розміщено в 110 км від обласного центру і 10 км від районного центру – селища Покровське. До залізничної станції Мечетна Придніпровської залізниці відстань 9 км.

Підприємство має вигідне геоекономічне розташування в безпосередній близькості від автотраси і залізничного транспорту, що забезпечує максимальну зручність для вивезення продукції покупцям і підвезення сировини для виробництва. Місце розташування та оптимальні ґрунтово-кліматичні умови сприяють вирощуванню в господарстві основних сільськогосподарських культур і одержанню якісної продукції рослинництва.

Природні умови клімату помірно-континентальний з незначними та нестабільними опадами. Багаторічні дані з метеостанції в селищі Чаплино (знаходиться на відстані 6 км) середньобагаторічна температура повітря складає 8,8°C, а середньорічна сума опадів – 426 мм. Основна частина опадів (68% річної суми) випадає протягом теплого періоду (квітень – жовтень), але переважно зливовий характер дощів у цей час сильно знижує їх ефективність, невисока відносна вологість і підвищена температура повітря обумовлюють значну втрату вологи на випаровування.

Погодні умови дещо відрізняються за останні роки від середніх багаторічних певними особливостями: підвищеними температурами повітря, протягом року, зменшенням кількості опадів та специфічним характером їх розподілу, а також більш високою відносною вологістю повітря у весняні та

літні місяці. Помітно знизилось атмосферне зволоження в теплий період року особливо влітку та на початку осені.

Систематичні спостереження і результати широкої мережі агротехнічних дослідів, проведених в таких нестійких погодних умовах, являють великий інтерес для сільськогосподарської науки та практики.

Сума активних річних температур вище $+ 10^{\circ}\text{C}$ в районі розміщення досліджуваного підприємства складає $2900-3000^{\circ}\text{C}$, при тривалості періоду без морозів 165-170 діб, це є доволі прийнятними умовами для виробництва поширених зернових озимих культур. Весною та в літні місяці часто характерні південно-східні вітри які переносять пересушені повітряні маси і часто спричинюють сильні засухи.

В ґрунтовому покриві переважають чорноземи звичайні, середньо гумусні повно профільні із вмістом гумусу в верхньому шарі варіює в значних межах (3,0-4,7%).

Звичайні чорноземи досліджуваного господарства характеризуються достатньою потужністю гумусового горизонту, порівняно неважкий склад, який сприятливий для майже всіх польових культур реакцією ґрунтового розчину і складом поглинаючих основ, а також середній і підвищеним вмістом рухомих форм калію і фосфору.

В сільському господарстві земля є основним засобом і базисом виробництва. Здійснення виробництва найбільш поширених продуктів галузі рослинництва неможливе без наявних земельних угідь, при вмілому їх використанні родючість ґрунту зростає, а при недбалому вона деградує і вибуває з господарського обліку. Отже, завдання полягає в тім, щоб якомога доцільніше використовувати наявні землі і підвищувати їх продуктивність, тобто збільшувати вихід продукції в розрахунку на одиницю площі.

Загальний земельний фонд господарства складає увесь земельний масив, який використовується. За цільовим призначенням до нього входять угіддя та землі не сільськогосподарського призначення. Структуру земельних угідь в динаміці розглянути можна в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Склад, розмір та структура земельних угідь ТОВ «Колос»

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 у % до 2016
Загальна земельна площа, га	1915	1906	1887	1894	1897	99,1
в т.ч. с.-г. угіддя	1903	1898	1879	1886	1889	99,3
з них: рілля	1878	1875	1846	1848	1851	98,6
пасовища	9	7	7	7	7	77,8
багаторічні насадження	16	16	26	31	31	193,8

З наведених в таблиці даних можна зробити висновок, що за період з 2016 року по 2020 рік в земельному фонді підприємства відбулися незначні зміни. Так за досліджуваний період, площа сільськогосподарських та інших угідь постійно знижувалась через те, що частина пайовиків вилучила з оренди свої земельні частки з метою самостійного обробітку або передають в оренду іншим господарникам. Оскільки практично вся земля знаходиться в оренді, то розмір земельних ділянок залежить від взаємовідносин з орендодавцями. Так в 2020 році загальна земельна площа дещо зменшилась на 18 га, що становить 0,9%. Площа ріллі в обробітку підприємства за цей же період зменшилась на 1,4 %, що становить 27 гектар. В останні роки підприємство поступово збільшує площу саду і за досліджуваний період площа зросла на 15 гектар, що становить 93,8 %. В той же час біля половини площ багаторічних насаджень це наново висаджений сад, який ще не досяг максимальної продуктивності.

В сільськогосподарському підприємстві для розширеного виробництва необхідна наявність певної величини земельних ресурсів, а також відповідної кількості основних і оборотних фондів, які характеризують забезпеченість засобами виробництва.

Основні фонди – економічна форма сукупності матеріально – речових

цінностей, засобів виробництва, що використовують протягом тривалого часу як знаряддя праці. По суті це вартісна оцінка основних засобів виробництва.

Основні засоби і оборотні фонди являються основним для функціонування підприємства. В сумі основні засоби і оборотні фонди являють собою основні виробничі фонди підприємства. Основні виробничі фонди створюють належні передумови функціонування підприємства. Їх наявна кількість дає можливість визначити достатність матеріально-технічного забезпечення виробничої діяльності. Не менш важливим є і ефективність використання основних фондів, про що свідчить цілий ряд показників. Наявність та показники ефективності використання основних виробничих фондів досліджуваного підприємства представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Наявність та використання основних виробничих фондів

ТОВ «Колос»

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 у % до 2016
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	20922	21382	21152	20420	19921	95,2
Вартість валової продукції, всього, тис. грн..	3238	4081	5808	5474	8726	269,5
в т.ч. рослинництва	2169	2064	3075	3494	7763	357,9
тваринництва	1069	2019	2733	1980	963	90,1
Фондозабезпеченість, тис.грн.	1093,1	1123,6	1114,4	1086,7	1056,3	96,6
Фондоозброєність, тис.грн.	387,44	419,25	450,04	474,88	485,88	125,4
Фондовіддача, грн.	0,15	0,19	0,27	0,27	0,44	283,0
Фондомісткість, грн	6,46	5,24	3,64	3,73	2,28	35,3

З наведених даних можна зробити висновок, що в порівнянні з

минулими роками в звітному році вартість основних виробничих фондів зменшилась на 4,8%, це пов'язане зі швидшими темпами списання основних засобів в порівнянні з їх придбанням. В той же час, при зменшенні площі сільськогосподарських угідь меншими темпами, також знижується фондозабезпеченість, за досліджуваний період на 3,4 %. Скорочення працівників швидшими темпами за скорочення вартості основних фондів спричинило зростання фондоозброєності на 25,4 %.

Збільшення виробництва валової продукції за досліджуваний період свідчить про зростання ефективності використання фондів. Так фондвіддача зросла на 183%, а фондомісткість зменшилась майже в 3 рази на 64,7%.

В той же час, варто зазначити, що певна частина основних засобів на підприємство надійшла цілісним майновим комплексом від орендодавців земельних паїв, за них підприємство сплачує орендну плату, але не всі вони використовуються за призначенням і для забезпечення виробничої діяльності, впливаючи на розмір основних виробничих фондів.

Поряд із аналізом забезпеченості земельними угіддями і засобами виробництва, необхідно потурбуватися про наявність потрібної кількості робітників. Від трудових ресурсів і раціонального їх використання залежить збільшення виробництва сільськогосподарської продукції та підвищення матеріального благополуччя. Вони є ваговою складовою частиною виробничих сил, а їхня праця – вирішальний фактор виробництва в сільському господарстві.

Трудові ресурси як соціально – економічна категорія являють собою сукупність здатних до праці людей, які є носіями фізичних та духовних здібностей, що використовуються в процесі створення матеріальних цінностей.

В аграрних підприємствах трудові ресурси – це всі працівники, що мають певний фізичний розвиток, необхідні знання і володіють практичними навичками для виконання робіт якісного і своєчасного передбачених технологічними процесами у галузях сільськогосподарського виробництва.

Працівників сільського господарства поділяють на:

- тимчасових працівників;
- постійних працівників;
- сезонних працівників.

Також працівники можуть бути залучені до сільськогосподарського виробництва чи сфери їх обслуговування і працівники не задіяні у виробничих процесах.

На сьогоднішній день, навіть при самому високому рівні автоматизації і механізації виробничих процесів, незамінним складовим виробничого процесу залишається працівник. Саме від його продуктивної і ефективної роботи залежить кінцевий результат виробничої діяльності підприємства. Ефективність роботи працівників оцінюється за допомогою показника – продуктивності праці.

Рівень Продуктивність праці і її рівень визначається за допомогою системи основних та додаткових критеріїв. Основні показники відображують співвідношення між робочим часом витраченим на виробництво продукції і саме кількістю продукції яку виготовили. Додаткові показники характеризують певне співвідношення конкретних витрат праці і обсягу виконаних робіт при цьому. Основні показники, в свою чергу залежно від способів вимірювання виробленої продукції, поділяють на вартісні і натуральні.

Натуральні показники використовують для визначення рівня продуктивності у видах діяльності де виробляють ідентичну або однорідну продукцію. Вартісні показники допомагають визначити рівень продуктивності праці в будь-яких видах діяльності чи галузях, адже до розрахунків береться універсальних коефіцієнт грошова оцінка. Розраховуються як правило показники рівня продуктивності праці: обсяг виготовленої продукції з розрахунку на середньорічного працівника, або на одиницю часу – 1 люд.-год.

За допомогою наявних даних, проаналізуємо склад та результати роботи

працівників підприємства на основі даних таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Склад та результати роботи працівників ТОВ «Колос»

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 у % до 2016
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51	47	43	41	39	76,5
в т.ч. зайняті в с.-г. виробництві	46	43	39	37	35	76,1
Річний фонд оплати праці, тис. грн	1443,9	1507,5	1687,6	1984,6	2023,7	140,2
Середньорічний розмір оплати праці 1 працівника, грн	28311,7	32076,1	39247,3	48405,7	51890,2	183,3
Середньорічна продуктивність праці 1 працівника, тис. грн	80,02	123,57	127,30	212,83	223,7	279,6

Детально переглянувши дані, наведені в таблиці 2.3, можна зробити висновки, що кількість працівників за досліджуваний період стабільно зменшується, і в 2020 році в порівнянні з 2016 роком вона зменшилась на 12 осіб, що становить 23,5 % до рівня 2016 року. Протрдно і кількість працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві зменшилась на 23,9 %. В звітному році в порівнянні з базисним спостерігається зростання як загального фонду оплати праці на 40,2 % так і середньорічного розміру оплати 1 працівника на 83,3%. Зростання оплати праці обґрунтоване, так як супроводжується зростанням продуктивності праці на 179,6 %, це свідчить про те, що трудові ресурси використовуються ефективно та більш інтенсивно. В той же час, слід зазначити, що в 2016 році був відносно низькі показники загальної продуктивності праці ще й тому, що значна частина працівників була задіяна на посадці фруктових дерев, які в перші роки не дають жодної продукції і відповідно їх продуктивність саме в цьому

показнику не врахована.

При аналізі діяльності підприємства показовими будуть важливі показники виробництва продукції в цілому та по окремим напрямкам і галузям його діяльності. Зокрема ефективність використання землі можна характеризувати за допомогою показника виробництва продукції в розрахунку на одиницю площі. Дослідимо виробництво валової продукції по господарству та в розрізі галузей за допомогою даних таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Виробництво продукції та продуктивність праці в ТОВ «Колос»

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 у % до 2016
Валова продукція, тис. грн.	3238	4081	5808	5474	8726	269,5
в т. ч. рослинництво	2169	2064	3075	3494	7763	357,9
тваринництво	1069	2019	2733	1980	963	90,1
Вироблено валової продукції, тис.грн. на 100 га с.-г. угідь	169,2	214,5	306,0	291,3	462,7	273,49
в т.ч. в рослинництва	113,3	108,5	162,0	185,9	411,6	363,22
тваринництва	55,9	106,0	144,0	105,4	51,1	91,42
Вироблено валової продукції в розрахунку на 1 працівника, грн	80,02	123,57	127,30	212,83	223,7	279,6

В результаті аналізу даних наведених в таблиці 2.4, можна пересвідчитись, що обсяги виробництва валової продукції за досліджуваний період зростають, так за досліджуваний період виробництво валової продукції зросло на 169,5%. В той же час продукція рослинництва збільшилась на 257,9%, а виробництво продукції тваринництва скоротилось на 9,9% в 2020 році в порівнянні з 2016.

Слід відмітити, якщо в 2016 році продукція тваринництва займала третю частину у валовій, а в 2020 її частка скоротилась до 11%. Отже

господарство скорочує обсяги виробництва продукції тваринництва, при одночасному збільшенні валового виробництва.

В ринкових умовах господарювання велику роль грає здатність підприємства сконцентрувати засоби та зусилля працівників в тому виробничому напрямку, який дозволив би максимально ефективно використати наявний ресурсний потенціал. Тому однією з основних складових організаційно-економічного аналізу діяльності підприємства є визначення його спеціалізації. Підприємство має благоприємні умови для виробництва сільськогосподарської продукції. Спеціалізація господарства як одна із форм суспільного поділу праці відбулася у відповідності з природно – економічними умовами зони, розвитком продуктивних сил і економічною ситуацією.

Проаналізувавши розмір, склад і структуру виручки від реалізації товарної продукції в ТОВ «Колос» можна зробити висновки, що господарство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, так як найбільша питома вага в структурі товарної продукції за останні 5 років належить зерновим та соняшнику, а реалізація м'яса свиней коливається в межах 3-5%. Основною галуззю у господарстві залишається рослинництво.

Процес формування нових або розширення масштабів діючих підприємств супроводжується утворенням і ростом фінансового капіталу, що знаходить відображення в змісті фінансової діяльності.

Найбільш змістовно, результативності суб'єкта господарювання можуть охарактеризувати економічні і фінансові показники. Фінансова діяльність є невід'ємною частиною підприємницької діяльності і спрямована на забезпечення необхідних фінансових умов для розвитку діяльності. Проаналізуємо ефективність діяльності ТОВ «Колос» та фінансові результати при виробництві і реалізації сільськогосподарської продукції за допомогою таблиці даних таблиці 2.5.

Проаналізувавши дані можна зробити висновки, що в порівнянні з 2016 роком у 2020 собівартість продукції рослинництва через подорожання

сировини і матеріалів необхідних для виробництва значно зросла на 22,8%.

Таблиця 2.5

Ефективність виробництва сільськогосподарської продукції

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2020 в % до 2016
Продукція рослинництва – всього:						
- собівартість, тис.грн.	5903	10189	4811	7250	7746	122,8
- виручено, тис.грн.	6612	11410	5984	8541	9338	129,2
Фінансовий результат: прибуток, тис.грн.	709	1221	1173	1291	1592	182,1
Рівень рентабельності, %	12,0	12,0	24,4	17,8	20,6	+8,6 в.п.
Продукція тваринництва – всього:						
- собівартість, тис.грн.	1141	2714	2938	1146	1352,3	118,5
- виручено, тис.грн.	1149	2803	2989	1155	1429,2	124,4
Фінансовий результат: прибуток (збиток), тис.грн.	8	89	51	9	76,9	961,3
Рівень рентабельності, %	0,7	3,3	1,7	0,8	5,7	+5,0 в.п.

Завдяки зростанню виручки на 29,2% збільшився і прибуток на 82,1% до рівня 2016 року. Це все дало можливість збільшити рівень рентабельності на 8,6 відсоткових пункти в 2020 році в порівнянні з 2016. В тваринництві через зменшення обсягів виробництва як собівартість так і виручка зросли на менші показники ніж в рослинництві на 18,5% та 24,4% відповідно. Варто відмітити, що в 2016 році виробництво продукції тваринництва практично на рівні беззбитковості, всього 0,7 % рентабельності. Завдяки радикальним змінам в послідуєчі роки цього вдалося уникнути, але рівень рентабельності виробництва продукції тваринництва залишається на досить низькому рівні 5,7 %.

Взагалі в ТОВ «Колос» показники економічної ефективності виробництва поступово зростають, але все одно, вони залишаються на відносно низькому рівні і не достатні для повноцінного розширеного відтворення виробництва.

2.2. Характеристика виробничої діяльності підприємства

У вітчизняній науці управління існує вираз «виробничий процес», «система виробництва», що, на наш погляд, точніше відбивають суть досліджуваного явища. Терміни «операції» і «виробництво» взаємозамінні. При цьому під виробництвом розуміють випуск товарів і переробку сировини, а термін «операції» ширший, він включає не тільки виробництво товарів, але й надання послуг, видів діяльності, що входять в операційну функцію. Ми з повним правом можемо говорити, що виробничий процес — це послідовна зміна стану предметів праці, у результаті якого одержують продукт праці — виріб, товар, послугу.

Основою виробничої діяльності є управління виробничими системами. Виробнича система - це система, що використовує операційні ресурси компанії, для перевиробництва, що вводиться, («входу») в обрану послугу («вихід»). «Вхід» може бути представлений сировиною, замовником або готовою продукцією, отриманою з іншої виробничої системи, а також клієнтом, якому необхідне обслуговування.

Категорія «процес» означає послідовну зміну станів, явищ, а виробництво трактується як процес створення продукту праці. Тобто, виробничий процес-це послідовна зміна стану предметів праці, у результаті якого одержують продукт праці - виріб, товар, послугу.

Виробнича система, яка використовує ресурси операційні організації, для трансформації виробничого фактора, що вводиться, («входу») для обраної послуги або продукції («вихід») отримала назву – виробнича. В систему на вході може потрапляти сировина, замовника або готова продукція, отримана з іншої виробничої системи, а також клієнт (в сфері обслуговування), який потребує отримання певних послуг.

По виробництву рішення приймаються в напрямі загальної роботи організації залежно від місця та ролі організації на ринку і затвердженої стратегії корпоративної. Вона в свою чергу, ґрунтується на місії організації і відображує, по суті, як саме організація має намір використати наявні ресурси і

реалізувати функції щоб забезпечити конкурентні переваги.

Операційна стратегія показує спосіб і рівень реалізації виробничих потужностей організації, які сприяють належній реалізації організаційної корпоративної стратегії (дуже схоже з маркетинговою стратегією організації яка відображує, конкретні методи якими буде здійснена реалізація послуг і товарів, та стратегія фінансова, що визначає самий ефективний варіант використання наявних і залучених фінансових ресурсів).

Останні досягнення теорії та практики управління стверджують, що реалізацію стратегії організації повинна забезпечувати її структура. Так як стратегії з часом змінюються, то виникає необхідність в оперативних змінах організаційної структури.

Організаційна структура підприємства визначається як склад взаємопов'язаних і підлеглість організаційних одиниць (підрозділів) складових частин організації, які виконують різні функції управління підприємством.

В товариство з обмеженою відповідальністю «Колос» є такі відділи:

- бухгалтерія, яка займається нарахуванням заробітної плати, обліком всіх надходжень і витрат по господарству, веденням всієї звітної документації по підприємству;

- відділ кадрів - де розробляються плани по комплектуванню персоналу підприємства, приймається та звільняються працівники згідно до трудового договору, складаються звіти по роботі з кадрами;

- відділ з охорони праці - де спеціаліст з охорони праці розробляє всі необхідні документи, інструкції та правила, перспективні, оперативні та поточні плани проведення інструктажів та навчань, звіти про дотримання вимог безпеки діяльності при здійсненні діяльності підприємства;

- агрономічний відділ, де розробляється вся робота, яка пов'язана з агрономією, організовуються польові роботи, складаються технологічні карти, розробляються схеми сівозмін, плани по застосуванню садівного матеріалу, гербіцидів та ін;

- інженерно-технічний відділ - в цьому відділі займаються розробкою

заходів

по дотриманню належних умов застосування засобів механізації виробничих процесів та електротехніки.

Підприємство має тракторно-польову бригаду, садову бригаду та свиноферму та вівцеферму. Бригадири з робітниками безпосередньо виконують польові роботи, тобто забезпечують виробничий процес. На свинофермі вирощують тварин для продажу та для внутрішніх потреб господарства. На підприємстві також вирощують овець для задоволення власних потреб.

Також в господарстві є автогараж, на території якого центральна ремонтна майстерня де ремонтують машини та техніку, а також є відділ тракторного парку, де ремонтують трактори.

На підприємстві впроваджено організаційну структуру, при якій лінійне підпорядкування всіх питань, пов'язаних з управлінням підприємством, поєднується з функціональним управлінням (додаток А).

Структура управління - це сукупність ланок та окремих робітників управління, порядок їх підлеглості та взаємозв'язку між собою.

Всі спеціалісти підпорядковуються керівникові підприємства безпосередньо, а він в свою чергу є лінійним керівником для всіх виробничих ланок та всіх спеціалістів.

Управління в ТОВ «Колос» здійснюється на принципах єдиновладдя. Весь колектив підприємства підпорядковується директору, який має необхідні права в галузі управління і призначається засновниками приватного підприємства. Директор є керівником і організатором усієї виробничої, соціально-економічної і фінансово-господарської діяльності. Він повинен розвивати госпрозрахункові принципи ведення господарства, сприяти вдосконаленню технології, організації праці, виробництва, добиватися неухильного його зростання, зниження собівартості продукції, досягнення самофінансування підприємства на основі високорентабельної роботи господарства (додаток Б).

А тепер перейдемо безпосередньо до виробничої (операційної) системи

яка має місце на ТОВ «Колос».

Модель операційної системи товариства «Колос» складається зі стандартних підсистем:

- підсистеми переробної,
- підсистеми забезпечувальної,
- підсистеми по контролю і плануванню.

Слід відзначити, що саме підсистема переробна є основним складовим елементом операційної системи.

Переробна підсистема - це підсистема, що здійснює функцію перетворення вхідних затратних ресурсів на вихідні прибуткові результати (товари, послуги). Безпосередньо в господарстві до вхідних затратних ресурсів відносять: енергію, інформацію як із зовні так і із середини підприємства, капітал яким володіє фірма, матеріали потрібні для виготовлення продукції та людська праця, а вихідним результатом являється продукція тваринництва та рослинництва.



Рисунок 2.1. Стандартна модель виробничої системи підприємства

На ТОВ «Колос» можна розглянути такий приклад переробної підсистеми: енергія потрібна для покращення та створення комфортних умов утримання тварин, так як і люди та матеріальне забезпечення. Відбувається зміна форми ресурсів під час їх переробки, змінюються також внутрішні властивості, може змінитись місце розташування, включають вартісні показники живої та уречевленої праці. При цьому на виході з операційної системи результат переробки може бути як позитивним: зайнятість населення, прибуток, так, нажаль і негативним: безробіття, витрати, технологічний брак.

Варто розуміти, що будь-яка трансформація ресурсів переробною підсистемою організації здійснюється у суворій відповідності до затвердженої технології, яка передбачає поєднання обладнання, інструментів і технічних знань, кваліфікаційних навиків, інфраструктури необхідної для проведення планових перетворень у матеріалі, людях чи інформації.

Підсистема забезпечення - це складова системи, яка безпосередньо не пов'язана з операційною діяльністю, проте вона здійснює потрібні операції підтримання ритмічної безперебійної роботи основної підсистеми на основі відомостей про становище її діяльності.

Слід відзначити, що на ТОВ «Колос» до складу системи забезпечення входять три функціональні підсистеми нижчого рангу: технічного обслуговування операційної системи в процесі її роботи; підсистема технічної підготовки виробництва нових продуктів та підсистема забезпечення виробничих процесів ресурсами.

На ТОВ «Колос» підсистема ресурсного забезпечення тримає на належному рівні операційний процес завдяки запасам енергії, матеріалів, людськими здібностями та інформацією.

Інша підсистема контролю і планування - отримує від операційної підсистеми дані про виконання графіка випуску продукції, рівень незавершеного виробництва, рівень запасів і стан системи в цілому.

Дані про політику керівництва, мету організації, технології і людей,

структуру, основні напрями діяльності та завдання, інші внутрішні параметри організації надходять із внутрішнього середовища фірми.

В господарстві «Колос» представлені взаємозв'язки типу «вхід – ресурси – перетворення – вихід». В основному «входом» в сільськогосподарське підприємство «Колос» є сировина для сільськогосподарської продукції. Ресурсами господарства є земля, основні та оборотні засоби, робітники, худоба і таке інше. Основною перетворюючою функцією виступає фізична трансформація сировини в готову сільськогосподарську продукцію. Типовим очікуваним «виходом» в даному випадку є отримання високоякісної продукції рослинництва і тваринництва.

Спершу розглянемо підприємство ТОВ «Колос», як операційну систему «вхід – ресурси – перетворення – вихід», систему відображену в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика основних галузей ТОВ «Колос» як складових операційної системи

Система	Основний «вхід»	Ресурси	Основна перетворююча функція	Типовий очікуваний «вихід»
Галузь рослинництва	Насіння, добрива, пестициди,	С.г.угіддя, працівники, техніка, технології	Вирощування с.-г. культур	Продукція рослинництва
Механізований тік	Зернові культури після збирання	Технології, робітники, машини, зерносховища	Зберігання, очистка, сушка зернових культур	Зернові культури на продаж
Галузь свинарства	Поросята, корми	Робітники, технології, приміщення	Відгодівля до забійних кондицій	Свині товарної ваги

Отже, ТОВ «Колос» як операційна система складається зі складових галузей рослинництва, свинарства та мехтоку.

Охарактеризуємо ТОВ «Колос» як категорію систем «виробництво-

постачання», де покупець є кінцевим одержувачем товару. Ця система поділяється на чотири моделі, розходження в яких виникає через різний підхід до ведення виробничих запасів.

В галузі рослинництва використовується перша модель (рис 2.2.)

Постачальник —> Запас —> Обробка —> Запас —> Покупець

Рисунок 2.2. Модель №1 операційної категорії «виробництво – постачання»

Модель №1 є найпоширенішою системою, її основними перевагами є те, що створюються передумови досягнення максимальної ефективності операційного процесу, так як постачання сировини застраховане запасами і немає потреби негайної реакції на зміну споживчого попиту. Запаси даної моделі страхують виробництво від нестабільності як в постачанні, так і в попиті. Дана модель значно спрощує управлінську роботу завдяки використанню запасів ізолюючи різні етапи один від одного, проте разом з цим вносяться свої незручності і обмеження. Найбільш очевидна проблема формування запасів є вартість їх збереження. В моделі формуються запаси, які фактично страхують ризики, в даному випадку запаси ізолюють виробництво від коливань і збоїв. Ця модель має й мінуси, один з них – висока вартість зберігання запасів.

На відміну від галузі рослинництва, в галузі тваринництва не можливе створення запасу обробленої продукції, тому що це вимагає не лише великих коштів але й спеціального обладнання (морозильних камер, сховищ і т.д.). Тому для галузі тваринництва використовується модель №3 системи «виробництво-постачання»

Постачальник —> Запас —> Обробка —> Покупець

Рисунок 2.3. Модель №3 операційної категорії «виробництво– постачання»

Недоліком цієї моделі є те, що покупці повинні чекати постачання

продукції протягом певного періоду часу. Тому господарству «Колос» потрібно знайти спосіб утримання своїх клієнтів для запобігання переходу їх до конкурентів. Організація постачання має бути побудована таким чином, щоб воно повністю відповідало попиту з боку виробництва. Виробництво тепер знаходиться у критичній залежності від надійності джерела постачання тобто, якщо продукція тваринництва не буде своєчасно поставлена на ринки збуту, то господарство понесе значних витрат.

Транспортні і сервісні операції відрізняють від виробництва і постачання 2 аспекти:

- 1) Покупець сам здійснює внесок у процес.
- 2) Послуги не можна зберігати.

Для того, щоб справлятися з коливанням попиту доводиться або утримувати зайві потужності, або мати запас покупців, але ні те ні інше не є абсолютним виходом, оскільки неможна використовувати додаткові потужності сьогодні, щоб задовольнити зростаючий попит завтра. Та покупці не схильні до черг, якщо їм доводиться чекати занадто довго, в системі обслуговування виконуються 3 типи моделей:

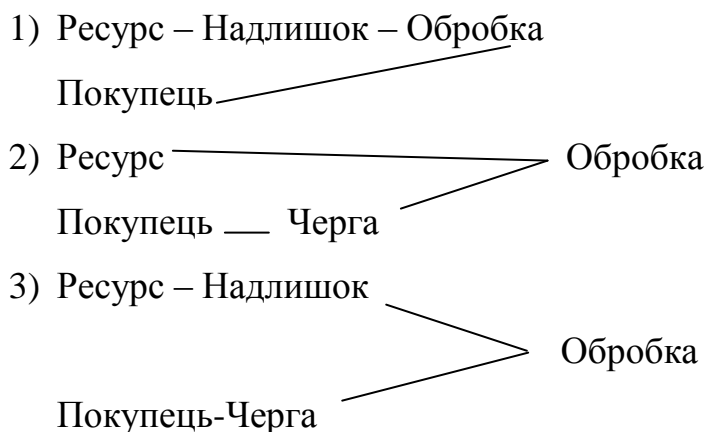


Рисунок 2.4. Моделі операційної категорії «транспортування – сервіс»

До ТОВ «Колос» не часто, але частіш, ніж інші підходить друга модель. Для неї характерна велика плата за продукцію, ресурси використовуються повністю, собівартість є невисокою, та при цьому покупцям доводиться чекати. Для поліпшення цієї ситуації підприємству

можна поради́ти налагодити якнайкращі канали збуту та логістичну систему. Удосконалити складські приміщення під тривале зберігання зерна та продукції рослинництва, закупити нові машини для перевезення продукції. Налагодити мобільну співпрацю між персоналом головного офісу та на місцях виробництва продукції.

Підсумовуючи, можна сказати, що досліджуване підприємство «Колос» для збереження і посилення позицій своїх на ринку, систематично збирає дані із зовнішнього середовища про його стан намагаючись адаптуватися до його змін. Перек даної інформації доволі широким і включає нормативно-правові акти органів державної влади, стан попиту на продукцію споживачами, розвиток технологічних тенденцій, кількість і вартість ресурсів, стан фінансового ринку, ринку праці, конкуренція іт.п.

2.3. Дослідження основних тенденцій здійснення виробничих процесів підприємства

У процесі аналізу даних про фінансові результати діяльності підприємства визначають їх динаміку, а також вплив факторів на них.

Показники, що виражають прибуток підприємства й основні фактори, що на нього впливають, безперервно змінюються. Зміна залежностей між прибутком та окремими факторами, як правило, носить закономірний характер. Тому при дослідженні одержаного прибутку від реалізації продукції рослинництва важливе місце займає аналіз динаміки факторів, які на нього впливають, в нашому випадку – це ціна.

Однією з найважливіших задач динаміки та її аналізу є виявлення та кількісна характеристика основної тенденції розвитку явища, тобто загального рівня явища з плином часу. Найбільш вдосконаленим способом визначення динаміки рівня є аналітичне вирівнювання рядів динаміки по середньому абсолютному приросту, середньому коефіцієнту зростання і

способом найменших квадратів.

При вирівнюванні рядів динаміки по середньому абсолютному приросту розрахунком рівні обчислюють за формулою :

$$\hat{y}_t = y_0 + \tilde{A} * t \quad (2.1)$$

де, \hat{y}_t – вирівняні рівні;

y_0 – початковий рівень ряду;

\tilde{A} – середній абсолютний приріст;

t – порядковий номер дати ($t = 0, 1, 2, \dots$).

При вирівнюванні рядів динаміки по середньому коефіцієнту зростання розрахунком рівні визначають за формулою :

$$\hat{y}_t = y_0 * K^t \quad (2.2)$$

де K^t – середній коефіцієнт зростання

Середній абсолютний приріст прибутку від реалізації соняшнику за п'ятирічний термін (2016 – 2020 роки) становитиме :

$$\tilde{A} = (y_n - y_0) / (n - 1) \quad (2.3)$$

$$\tilde{A} = (1121,5 - 386,3) / (5 - 1) = 735,2 / 4 = 183,8$$

Отже початковий рівень прибутку реалізації соняшнику 386,3 тис. грн., а кожний наступний вирівняний рівень збільшується на 183,8 тис. грн.

Середньорічний коефіцієнт зростання прибутку реалізації соняшнику за 2016 – 2020 роки обчислимо за формулою :

$$K = \sqrt[n-1]{(y_n / y_0)} \quad (2.4)$$

$$K = \sqrt[4]{(1121,5 / 386,3)} = \sqrt[4]{2,9} = 1,31$$

Отже вирівняні ряди прибутку реалізації соняшнику щороку збільшувалися в 1,31 раз .

Щоб рахувати всі рівні ряду динаміки і краще абстрагуватися від їх випадкового коливання, застосовують аналітичне вирівнювання рядів динаміки способом найменших квадратів. Це означає, що сума квадратів відхилень вирівняних рівнів від фактичних повинна бути мінімальною :

$$\sum (y - \hat{y}_t)^2 = \min$$

В процесі аналізу рядів динаміки необхідно визначити тенденцію їх

розвитку (зростання, стабільність чи зниження значень рівнів ряду), яка одержала назву тренд.

Для проведення трендового аналізу скористаємося наступними розрахунками:

Рівняння прямолінійного тренду:

$$\hat{y}_t = a_0 + a_1 t \quad (2.5)$$

де: \hat{y}_t - розрахунково-вирівняне значення показника;

a_0 - рівень показника у році, що передує базисному;

a_1 - щорічна, абсолютна зміна показника;

t - середнє значення рівнів показника.

За допомогою аналітичного вирівнювання проведеного в середовищі Microsoft Excel на ПЕОМ дослідимо тенденцію зміни урожайності озимої пшениці культур в ТОВ «Колос» Покровського району (рис. 2.5).

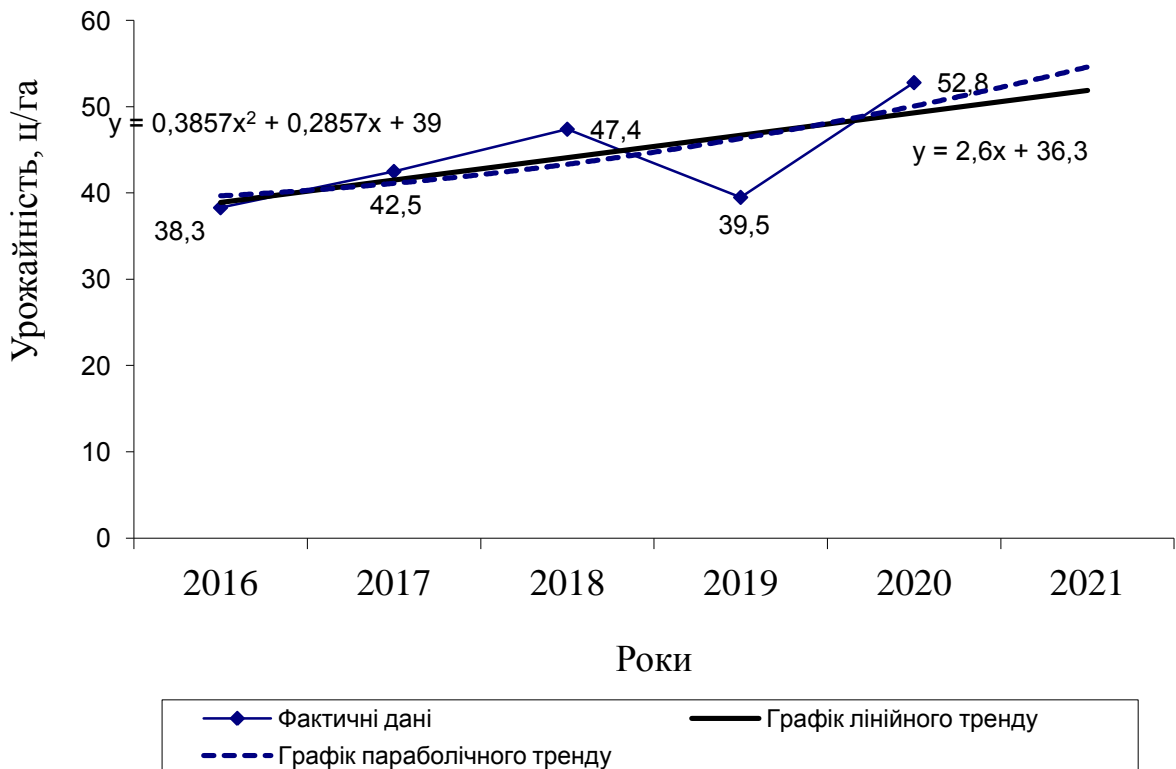


Рисунок 2.5. Аналітичне вирівнювання динаміки урожайності озимої пшениці в ТОВ «Колос»

Виходячи з наведених розрахунків, рівняння прямолінійного тренду

матиме вигляд:

$$\hat{y}_t = 36,3 + 2,6 t$$

Аналізуючи дане рівняння можна сказати, що урожайність озимої пшениці має тенденцію до зростання на 2,6 ц/га щорічно.

Зробивши прогнозування (екстраполяцію) на 2021 рік, ми отримаємо

$$\hat{y}_{2021} = 36,3 + 2,6 * 6 = 51,9$$

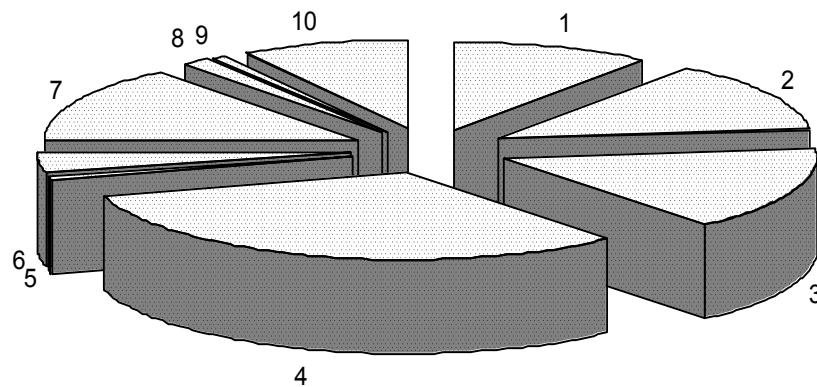
Не менш важливим фактором, який впливає на величини прибутку, є рівень і зміна собівартості продукції. Якщо зміни обсягу реалізації впливають на суму прибутку прямо пропорційно, то зв'язок між розміром прибутку і рівнем собівартості будується на зворотній основі. Чим нижча собівартість продукції, яка визначається рівнем витрат на її виробництво і реалізацію, тим більше прибуток, і навпаки. Цей фактор, що визначає розмір прибутку, в свою чергу знаходиться під впливом багатьох інших факторів. Тому при аналізі зміни рівня собівартості необхідно визначити фактори, які впливають на її зниження або підвищення, щоб розробити заходи щодо зниження рівня витрат на виробництво і реалізацію продукції, а звідси, збільшення за рахунок цього прибутку.

Сільськогосподарське виробництво є одним з основних споживачів різних видів сировини. Раціональне і бережливе використання різних видів матеріальних ресурсів в ТОВ «Колос» є важливим ресурсом подальшого підвищення ефективності виробництва. Економія матеріальних ресурсів зменшує потребу в предметах праці, знижує собівартість продукції і є фактором росту прибутку підприємства.

В той же час, при дослідженні собівартості, продукції досить важливим є дослідження структури собівартості. В умовах ринкової економіки, коли на ціну реалізації продукції впливає ринкова кон'юнктура, єдиним важелем впливу на прибуток, на який може вплинути підприємство, залишається собівартість. Маючи інформацію про статті витрат, можемо детально проаналізувати вагомі фактори впливу, визначитись з можливими резервами, оцінити найвищі ризики. На підтвердження цього можна навести дані про

структуру виробничих витрат у підприємства (рис. 2.6).

Аналізуючи дані, можна зробити висновок, що найбільша частка витрат припадає на нафтопродукти. В два рази меншу частку мають мінеральні добрива та запчастини, за ними йдуть посівний матеріал та оплата праці. Можна зробити висновки, що впливаючи на найбільш вагомій статті витрат, ми можемо знизити загальну собівартість. Так вплинувши на основні операційно-технологічні процеси, можемо знизити витрати на нафтопродукти та оплату праці, а оновлення матеріально-технічної бази дасть можливість зменшити витрати на запчастини.



- 1. Оплата праці
- 2. Посівний матеріал
- 3. Мінеральні добрива
- 4. Нафтопродукти
- 5. Електроенергія
- 6. Паливо
- 7. Запчастини
- 8. Інші витрати
- 9. Амортизація
- 10. Орендна плата за землю

Рисунок 2.6. Структура виробничих витрат при виробництві продукції рослинництва в ТОВ «Колос»

Визначальним показником ефективності здійснення будь-якої

діяльності є рентабельність виробництва. Цей показник дає можливість оцінити окупність вкладених у виробництво ресурсів, на основі чого приймається рішення про доцільність подальшого виробництва продукції. Динаміку рентабельності основних культур відображено на рисунку 2.7.

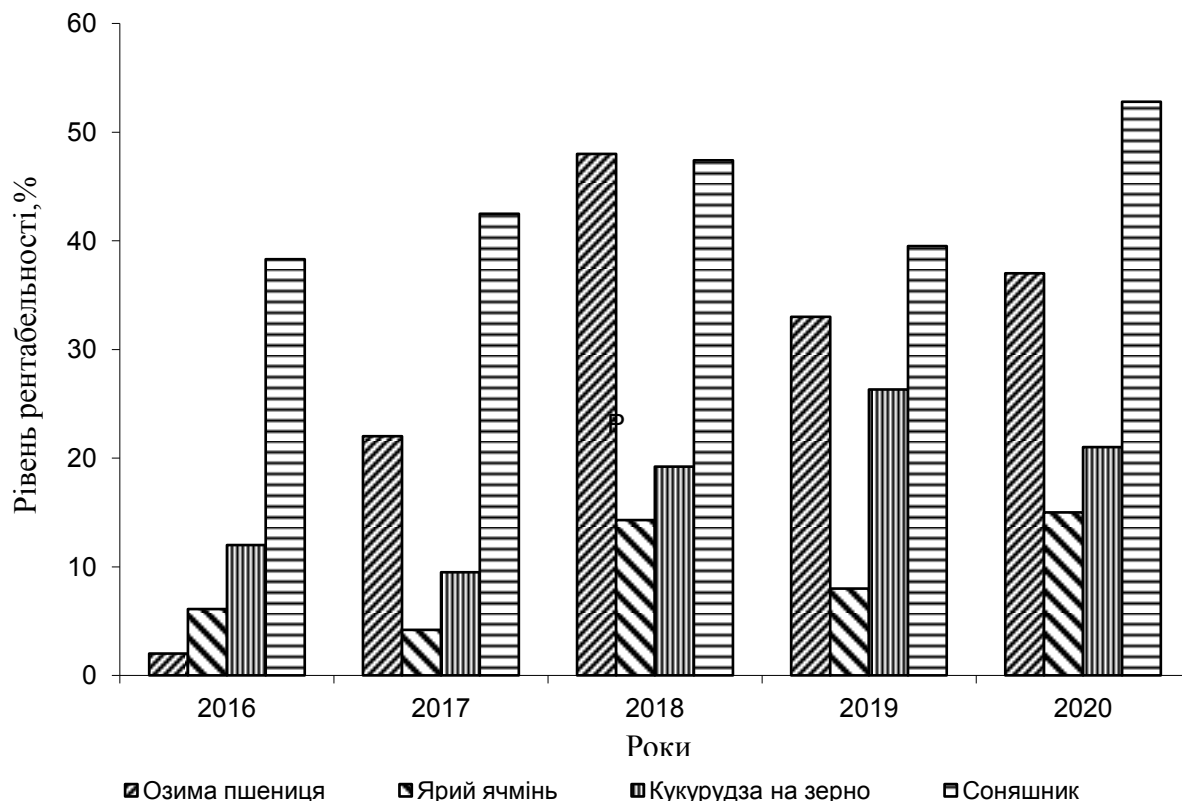


Рисунок 2.7. Рівень рентабельності виробництва основних сільськогосподарських культур в ТОВ «Колос»

З наведених даних ми можемо зробити висновок, що стійкої тенденції зміни рівня рентабельності не спостерігається при вирощуванні жодної культури. Найкращі показники рентабельності спостерігаються при виробництві соняшнику, хоч і коливаються по рокам, але завжди знаходяться на достатньо високому рівні. Достатньо рентабельним є виробництво озимої пшениці за виключенням 2016 року, коли через несприятливі погодні умови ця культура була майже збитковою.

Слід зазначити, що в 2017 році ярий ячмінь та кукурудза досягли достатнього рівня рентабельності, не зважаючи на попередні показники.

Вцілому можна зробити висновок, що виробництво продукції рослинництва в підприємстві є рентабельним і прибутковим не зважаючи на деякі коливання по окремих культурам, переважно через погодні фактори.

Процес розвитку, руху соціально-економічних явищ у часі в статистиці прийнято називати динамікою. Для відображення динаміки будують ряди динаміки, які являють собою ряди значень, що змінюються в часі, статистичного показника, розташованих у хронологічному порядку.

Варіацію рівнів, зумовлену випадковими індивідуальними причинами окремих періодів, характеризує відхилення рівнів ряду від вирівняних значень. Основною причиною коливання показників сільськогосподарського виробництва є кліматичні умови.

Визначимо показники залишкової варіації (дисперсії) прибутку соняшнику в ТОВ «Колос» за 2016 – 2020 роки :

$$\sigma_{\text{зал}}^2 = (\sum (y - \hat{y})^2) / n \quad (2.9)$$

$$\sigma_{\text{зал}}^2 = 1088501,07 / 5 = 217700,21$$

Середнє квадратичне відхилення фактичних рівнів від вирівняних:

$$\sigma_{\text{зал}} = \sqrt{\sigma_{\text{зал}}^2} = \sqrt{217700,21} = 466,6 \text{ тис. грн}$$

Відносну міру коливання прибутку соняшнику характеризує коефіцієнт варіації :

$$V = (\sigma_{\text{зал}} * 100) / \hat{y} \quad (2.10)$$

$$V = (466,6 * 100) / 685,74 = 68 \%$$

Отже щорічні випадкові коливання прибутку соняшнику, пов'язані з кліматичними умовами, в середньому становлять 68 % , або 466,6 тис. грн. Це свідчить про нестійкість прибутку культури в часі.

Отже можемо зробити висновки, що в цілому всі культури які вирощуються підприємством прибуткові і рентабельні, але ці показники коливаються по культурам і по рокам. На результативні показники діяльності підприємства впливають як суб'єктивні так і об'єктивні фактори.

На діяльність будь-якої організації мають вплив фактори як зовнішнього середовища так і внутрішнього – мікросередовища, в комплексі

вони створюють сферу впливу на діяльність підприємства. Сільськогосподарське виробництво досить ризиковий і важко прогнозований вид діяльності. Ми вже зясували, що в товаристві «Колос» систематично і прискіпливо моніторять ситуацію зовнішнього середовища, але на ці фактори організації не спроможна впливати, може лише адекватно реагувати і пристосовуватись. В той же час, на організацію, можливо навіть більш суттєво, впливають і елементи внутрішнього середовища, і тому менеджери підприємства повинні прикласти максимум зусиль, щоб позитивно впливати на результат через внутрішні, підконтрольні їм фактори діяльності сільськогосподарського підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Удосконалення структури управління підприємством

Для належної організації оперативному управлінні необхідно врахувати велику кількість факторів від погодних умов, поломки техніки до недисциплінованості виконавців. Для уникнення простоїв слід планувати певну резервну техніку і передбачати оперативний ремонт. Відправну роль в оперативному управлінні в організаціях відіграє якість планів та належна їх оформленість. Якісно розроблені та оформлені оперативні плани, вчасно доведені до виконавців та робітників диспетчерської служби, створюють передумови кращої організації подальшого контролю та аналізу виконання оперативних планів. До розробки оперативних планів необхідно обов'язково залучати також керівників середньої рівня. Для поліпшення оперативного управління слід розробити і впровадити систему нормативів та вміло її використовувати. Нормативи слід використовувати як основу оперативного планування та контролю за роботою співробітників. На високому рівні повинна бути і система розпорядництва. Адже вчасно і якісно доведені до виконавців розпорядження, сприяють якіснішій організації реалізації вказівок виконавцями. Реалії підтверджують, що слід підвищити завдання диспетчерської служби з інформаційної до виконання інформаційно-регулюючих функцій.

На даний момент в ТОВ «Колос» диспетчерська служба відсутня. Запропоновані новації передбачають її створення. Диспетчерська служба ТОВ «Колос» в результаті такої реорганізації стає окремим структурним підрозділом організації. Такі зміни дадуть можливість звільнити спеціалістів і керівників від багатьох контрольних і розпорядницьких функцій, що полегшить їх роботу і зробить можливим підвищення якості управлінських рішень.

Специфіка діяльності підприємства потребує і специфічного підходу до організації диспетчерської служби. Керівник організації є і одним із її засновників, при цьому його частка в статутному фонді доволі значна. Враховуючи дану ситуацію, директор останнім часом все рідше займається безпосереднім управлінням діяльністю підприємства. Все частіше він знаходиться або в ділових відрядженнях, або на відпочинку чи лікуванні. Враховуючи те, що директору належить більше половини частки в статутному фонді і певний консерватизм, він на момент своєї відсутності нікому не довіряє право приймати рішення пов'язані з витратами коштів з рахунків підприємства. Його обов'язки виконують головні спеціалісти, але з обмеженими правами.

Директор організовує продаж продукції, купівлю потрібної техніки і матеріалів, укладає договори, що не суперечать законодавству. Він має право представляти підприємство у всіх установах і організаціях без доручення, видавати доручення, відкривати в банках поточні та інші рахунки підприємства.

Відповідно до штатних нормативів директор підприємства затверджує штатний розпис управлінського персоналу, тобто конкретну кількість виконавців і посадові оклади для кожного з них. Він має право у межах загальної чисельності спеціалістів, затвердженої штатними нормативами, збільшувати кількість одних і зменшувати кількість інших посад, рівнозначних за оплатою праці.

У межах своєї компетенції директор видає накази згідно з трудовим законодавством, приймає і звільняє з роботи працівників, приймає рішення про заохочення кращих працівників і накладає стягнення на порушників трудової дисципліни у межах, передбачених правилами внутрішнього розпорядку і КЗпП.

Лінійний керівник підприємства широко залучає функціональних керівників для обговорення найбільш важливих питань та підготовки рекомендацій.

Враховуючи важливість здійснення оперативного управління і доволі часту необхідність підміняти керівника, пропонуємо внести зміни до організаційної структури та структури управління підприємства. Пропонуємо створити службу оперативного управління (додаток В) яку очолить заступник директора (додаток Д). Основними завданнями заступника директора буде виконання функцій старшого диспетчера з більш розширеними розпорядницькими повноваженнями, тобто він буде не лише акумулювати оперативну інформацію про стан справ на виробництві, а й матиме можливість оперативно впливати на ситуацію, врегульовуючи певні проблемні ситуації. В той же час, на період відсутності директора, він буде виконувати його функції на постійній основі, що дасть можливість добре володіти ситуацією і приймати найбільш обґрунтовані рішення. В перспективі можливе розширення його повноважень.

Дані зміни дадуть можливість директору краще зосередитись на вирішенні питань стратегічного характеру. Більше часу приділяти зв'язкам організації із зовнішнім середовищем. В той же час, діяльність підприємства буде підконтрольна його заступнику.

Заступник директора має добре орієнтуватися в раціональних формах і методах організації аграрного виробництва, володіти найкращими способами виконання технологічних процесів з метою не допущення будь-яких помилок технічного, організаційного, технологічного характеру в своїх розпорядженнях. Заступник керівника має вміти прогнозувати і передбачати більшість можливих несприятливих ситуацій, оперативно і адекватно реагувати на мінливі умови аграрного виробництва, володіти здібностями до аналізу і прогнозування, також має володіти організаторськими здібностями і досвідом керівної роботи у виробничому колективі. Заступник директора повинен в ідеалі мати управлінську або економічну освіту.

3.2. Удосконалення процесу прийняття оперативних управлінських рішень

Одна з найбільш суттєвих проблем, в організації діяльності підприємства це оперативне управління організації виробничого процесу під час реалізації яблук зі складу. Суть проблеми заключається в тому, що комірник і співробітник складу на складі працюють раз на тиждень. В цей день вони мають встигнути виконати всі замовлення які надійшли від споживачів за останній час. Споживачами є, як правило, громадяни і приватні підприємці. Кожен може замовити бажану кількість яблук по сортам. Для задоволення замовлень споживачів, спершу кожне замовлення повиненне пройти дві обов'язкові операції: комплектація та пакування, тривалість яких для кожного замовлення різна, в залежності від особливостей продукції. На основі інформації про тривалість кожної операції для кожної продукту, необхідно визначити яка послідовність відпуску продукції з мінімальними витратами часу на обслуговування покупців. Вихідні дані для розрахунків наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Тривалість операцій для кожного замовленн

Номер замовлення	Тривалість операцій, хвилин	
	комплектація	пакування
1	15	25
2	20	10
3	20	15
4	10	20
5	25	15
6	5	15
7	10	5

Найбільш оптимальний розподіл запишемо в таблицю, розпочати

необхідно з замовлення із симою меншою тривалістю комплектації, а завершувати будемо замовленням у якого сама коротка тривалість пакування.

Таблиця 3.2

Оптимальний розподіл виконання замовлень

Операції з обслуговування	Намер замовлення						
	6	4	1	3	5	2	7
Комплектація	5	10	15	20	25	20	10
Пакування	15	20	25	15	15	10	5

Даний розподіл дасть можливість виконати всі замовлення в найкоротший термін.

З використанням автоматизованої системи управління, керівництво ТОВ «Колос» може удосконалити систему масового обслуговування.

Функціонування будь-якої системи масового обслуговування полягає в обслуговуванні потоку вимог, які одне за другим або групами надходять до неї в деякі, як правило, випадкові моменти часу. Потрапляючи в систему обслуговування, клієнт долучається до черги інших вимог, які надійшли раніше. Оператор каналу обслуговування в певному порядку обирає вимогу, яка знаходиться в черзі, і починає її обслуговування. Черги та управління ними є важливим аспектом для підприємств. Знати, як керувати ними, є необхідним для керівників, це є однією із складових систем оперативного управління.

Підприємство ТОВ «Колос» орендує земельні угіддя у населення. За оренду воно розплачується видачею зернових. Всього у товаристві 617 паїв, кожен з них складає від 1 до 2,9 га. На видачу зерна відводиться 27-30 днів, в середньому за восьмигодинний робочий день надходить 22 замовлення. На підприємстві є 2 пункти обслуговування, що працюють з інтенсивністю обслуговування 3 замовлення на годину. Виходячи з цих даних можемо для

підприємства можливу імовірність утворення черги, коефіцієнт простою кожного каналу обслуговування та середній час на виконання замовлення від моменту його надходження.

Інтенсивність потоку замовлень складе 2,8 замовлень на годину. Коефіцієнт навантаження одного каналу обслуговування замовлень на підприємстві дорівнює 1,4. Імовірність простою пункту обслуговування без клієнтів на даному підприємстві складає 0,3, тобто 30% часу кожен пункт обслуговування не працює. А ймовірність утворення черги з клієнтів на товаристві дорівнює 0,5 або 50% клієнтів потрапляють у чергу. В свою чергу, середня довжина черги буде складати 1,66, а середній час перебування пайовика у черзі, враховуючи час очікування та обслуговування буде 1,09 годин або 65,4 хвилини.

Отже, можна зробити висновок, що організація має швидше обслуговувати клієнтів, так як ймовірність простою є високою та час перебування пайовика на товаристві також є великою, що й створює черги на пунктах видачі зерна. Тому підприємство повинно або збільшити кількість пунктів обслуговування, щоб була менша кількість черг, або обслуговувати за годину більшу кількість клієнтів, що зменшить ймовірність простою пункту обслуговування. Ще одним варіантом є збільшення кількості днів видачі зерна пайовикам.

3.3. Прийняття оперативних рішень на основі графічної інформації

Графічні способи відображення інформації мають цілий ряд переваг, зокрема наглядність, доступність, простота сприйняття. Системі оперативного управління підприємством наполегливо рекомендується використовувати графічні засоби передачі інформації за допомогою візуальних зображень, графіків, діаграм, рисунків. Це суттєво спростить сприйняття і прискорить процес ознайомлення з інформацією, простішого

виявлення тенденцій і закономірностей зміни показників.

Одним з таких методів, що дозволяє обґрунтувати прийняття управлінського рішення у виробничій діяльності підприємства є побудова матриці профілювання. Щоправда дана методика частіше рекомендується для обґрунтування прийняття стратегічних рішень, але є досить зручною для використання і в короткостроковій перспективі, так як умови динамічного сьогодення часто вносять корективи в вихідні дані. Матриця профілювання відноситься до одних із способів графічного представлення матеріалу про актуальні позиції підприємства на ринку і ситуацію з конкурентним середовищем. Це дає можливість співставити характеристику підприємства з вимогами ринку по кожному із критеріїв і оперативно і обґрунтовано прийняти рішення.

Матриця профілювання передбачає аналіз відповідного рівня підприємства і вимог ринку до операцій за низкою критеріїв визначити стратегію підприємства за допомогою матриці профілювання. Вона будується по результатам аналізу ринку і операційного аудиту можливостей і стану організації. Застосування даної методики дає можливість використати дієвий інструмент обґрунтування рішення. Таким чином, діагностика операційних розривів, виявлена за допомогою аудит-карти є основою обґрунтування прийнятого рішення.

Для дослідження використаємо такі критерії з відповідними діапазонами:

- 1) гнучкість проектування (стандарт – на замовлення)
- 2) якість постачання (можливі відхилення - бездефіцитне постачання)
- 3) рівень ціни (високий-низький)
- 4) гнучкість обсягу (стабільний-гнучкий)
- 5) час реалізації замовлення (із запасу-неважливо(тривало)
- 6) якість продукції (критична-толерантна)

Позиції підприємства і вимоги ринку до даних критеріїв наведені в таблиці 3.1.

Матриця профілювання передбачає аналіз відповідного операційного рівня підприємства і вимог ринку до операцій за низкою критеріїв. В результаті аналізу можуть розглядатися три ситуації, в залежності від того, яким чином відрізняються показники які характеризують вимоги ринку та оцінка підприємства.

Таблиця 3.3

Відповідність операційного рівня ТОВ «Колос» вимогам ринку

Критерії	Вимоги ринку	«Колос»
1 гнучкість проектування	7	4
2 якість постачання	6	7
3 рівень ціни	9	9
4 гнучкість обсягу	8	6
5 час реалізації замовлення	8	7
6 якість продукції	4	5

За першим критерієм підприємство оцінюється в 4 бали, вимоги ринку в цій точці сягають 7 балів;

за другим критерієм підприємство оцінюється в 7 балів, вимоги ринку сягають 6 балів;

за третім критерієм-10 балів, вимоги ринку-9 балів;

за четвертим критерієм-9 балів, вимоги ринку-6 балів;

за п'ятим критерієм-7 балів, вимоги ринку-8 балів;

за шостим критерієм-3 бали, вимоги ринку-4 бали.

На основі даних таблиці побудуємо матрицю профілювання для ТОВ «Колос» на рисунку 3.1.

Проаналізувавши дані, можна зробити висновок, щодо досліджуваних критеріїв. Так по першому критерію гнучкість проектування, операційний рівень підприємства поступається на 3 пункти вимогам ринку, що свідчить про те, що підприємство програє певні позиції конкурентам, оскільки не може дуже швидко реагувати на зміну запитів споживачів щодо

асортиментної номенклатури.

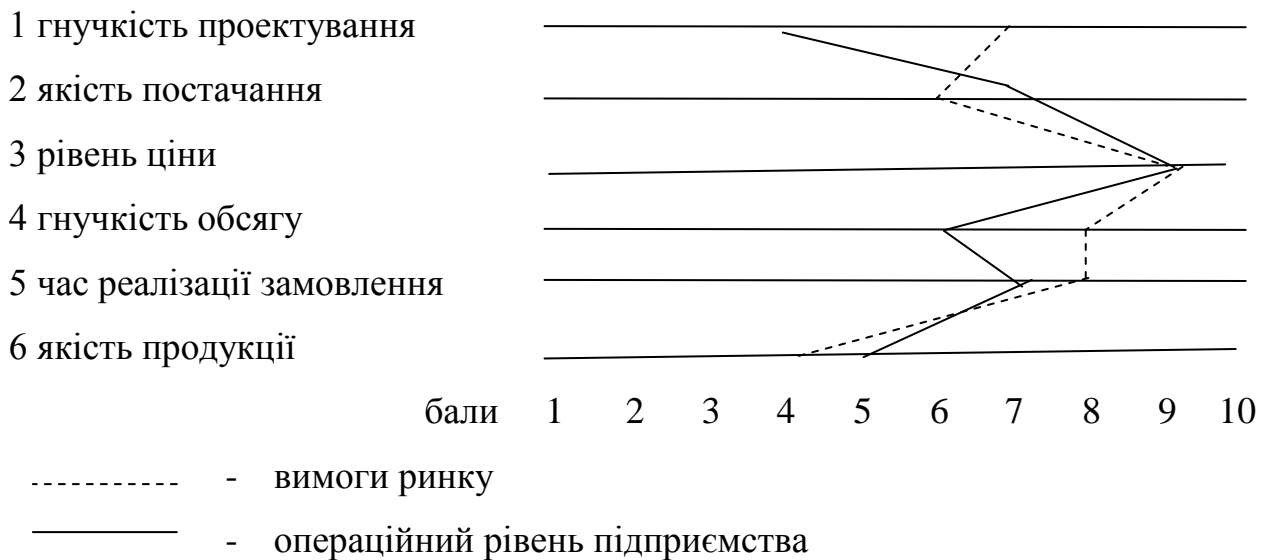


Рисунок 3.1. Матриця профілювання

Стосовно якості постачання, то операційний рівень підприємства вищий за оціночні вимоги ринку, дійсно підприємство володіє власним транспортом для постачання продукції при потребі, воно також забезпечене достатніми складськими потужностями, що дає можливість певний час зберігати, при необхідності і вже продану продукцію.

По рівню ціни вимоги ринку і операційний рівень підприємства співпадає, так як підприємство, встановлює ціна на рівні середньо ринкових, розуміючи, що споживачі їхньої продукції в основному орієнтуються на ціну товару при його виборі.

По критеріям гнучкості обсягу і часу реалізації замовлення підприємство поступається вимогам ринку, оскільки в даних напрямках планує свою діяльність виходячи більше із своїх реальних можливостей виробництва, а не з запитів споживачів.

По критерію якості продукції підприємство має вищий операційний рівень ніж вимоги ринку, так як турбується за свою репутацію виробника високоякісної продукції, і не жалкують на це сил і ресурсів

Підсумувавши дослідження, можна зробити висновки, що по критеріям гнучкість проектування, гнучкість обсягу та час реалізації замовлення підприємство поступається вимогам ринку, а отже і програє конкурентам, значить потрібно посилити позиції підприємства по даним критеріям. На такі дії необхідні кошти, тому підходити до даного питання необхідно зважено. Порівнюючи інші критерії, можна зробити висновок, що ТОВ «Колос» майже повністю відповідає вимогам ринку, а по деяким позиціям показники навіть кращі, що свідчить про конкурентні переваги. Таку ситуацію можна залишити, як конкурентну перевагу, а можна і знизити показники до рівня вимог ринку, вивільнивши частину коштів на посилення інших критеріїв.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведених досліджень по даній темі, робимо висновки:

1) Оперативний менеджмент представляє собою сукупність управлінських дій, пов'язаних з прийняттям вчасних рішень стосовно дотримання графіків, виконання завдань і планів, які ґрунтуються на достовірних даних щодо стану виробничих об'єктів. Оперативне управління потребує реалізації практично усіх функцій менеджменту, що стосуються поточної діяльності підприємства і його структурних підрозділів. Створення бажаної системи оперативного управління підприємством залежить, як правило, від структури управління і організаційної структури цього підприємства.

2) Невід'ємною складовою ефективного господарювання на землі є сучасний менеджмент, який передбачає ґрунтовну теоретичну менеджерську підготовку, яка б сприяла глибокому та ґрунтовнішому усвідомленню керівниками та спеціалістами підприємств зміст своєї управлінської діяльності й на цій основі професійнішому, а значить і ефективнішому виконанню своїх посадових функцій, з використанням передового досвіду та наукових надбань в сфері менеджменту. В свою чергу це сприяє зростанню ефективності роботи організації.

3) ТОВ «Колос» в достатній мірі забезпечене земельними ресурсами, площа сільськогосподарських угідь 1889 гектар, з них рілля 1851 гектар, площа ріллі дещо зменшилась на 27 га протягом досліджуваного періоду. Спеціалізується на виробництві продукції рослинництва та тваринництва з низьким рівнем спеціалізації. Середньорічна чисельність працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві зменшилась на 23,5%, при цьому збільшилась їх продуктивність праці на 179,6 %. В звітному році в порівнянні з базисним спостерігається зростання як загального фонду оплати праці на 40,2 % так і середньорічний розмір оплати 1 працівника на 83,3%. Все це свідчить про те, що трудові ресурси використовуються ефективно та

більш інтенсивно.

4) З наведених даних можна зробити висновок, що в порівнянні з минулими роками в звітному році вартість основних виробничих фондів зменшилась на 4,8%, це пов'язане зі швидшими темпами списання основних засобів в порівнянні з їх придбанням. В той же час, при зменшенні площі сільськогосподарських угідь меншими темпами, також знижується фондозабезпеченість, за досліджуваний період на 3,4 %. Скорочення працівників швидшими темпами за скорочення вартості основних фондів спричинило зростання фондоозброєності на 25,4 %.

б) Проаналізувавши дані по ефективності виробництва продукції рослинництва, можна зробити висновок, що в порівнянні з 2016 роком у 2020 собівартість продукції рослинництва значно зросла на 22,8 % через подорожання сировини і матеріалів необхідних для виробництва. Завдяки зростанню виручки на 29,2 % збільшився і прибуток на 82,1 % до рівня 2016 року. Це все дало можливість збільшити рівень рентабельності на 8,6 відсоткових пункти в 2020 році в порівнянні з 2016. В тваринництві через зменшення обсягів виробництва як собівартість так і виручка збільшились не так суттєво на 18,5 % та 24,4 % відповідно. Варто відмітити, що в 2016 році виробництво продукції тваринництва практично на рівні беззбитковості, всього 0,7 % рентабельності. Завдяки радикальним змінам в послідуочі роки цього вдалося уникнути, але рівень рентабельності виробництва продукції тваринництва залишається на досить низькому рівні 5,7 %.

7) Дослідження урожайності основних сільськогосподарських культур виявило певну тенденцію до зростання, хоча показники суттєво коливаються по роках, але при збереженні закономірностей зміни показників, в майбутньому році прогнозується вища урожайність озимої пшениці та соняшнику в порівнянні з попереднім.

На основі проведених досліджень та розрахунків, для удосконалення оперативного управління виробництвом можемо запропонувати:

1) Для удосконалення процесу прийняття оперативних управлінських рішень необхідно зосередити увагу на повноцінній реалізації функцій оперативного управління. Введення до складу підприємства служби оперативного управління на чолі з заступником директора дасть можливість максимально ефективно здійснювати оперативне управління виробничою діяльністю підприємства.

2) Для якісного обслуговування своїх пайовиків підприємство повинно або збільшити кількість пунктів обслуговування, щоб була менша кількість пайовиків у черзі, або обслуговувати за годину більшу кількість клієнтів, або збільшити тривалість обслуговування, що дасть можливість зменшити навантаження на пункти обслуговування.

3) За допомогою графічних методів відображення оперативної інформації, можемо оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: посібник Київ: КНЕУ, 2004. 340 с.
2. Бай С.І. Операційний менеджмент. [навч.посіб.] / С.І. Бай, І.В. Іванова Н.В. Микитенко– К.: КНТЕУ, 2004. – 188 с.
3. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2000. 220 с.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Атіка, 2002. 480 с.
5. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ: А.С.К., 2005. 400 с.
6. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. КИЇВ: ЦУЛ, 2003. 532 с.
7. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
8. Галушко В.П., Штрюбель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2005. 400 с.
9. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник. Київ: Видавництво КНЕУ, 2005. 347 с.
10. Дилфорт Д. Производственный и операционный менеджмент. Учебное пособие. Минск, 2005. 340 с.
11. Дікарев О. А. Стратегічне управління інтеграційними процесами в агропродовольчому комплексі України. Економіка АПК. 2015. № 6 С. 87
12. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. Економіка АПК. 2016. № 4 С. 13
13. Кирилов Ю.Є. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобалізації Економіка АПК. 2016. № 5 С. 23
14. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2002. 200 с.

15. Козловський В.О, Білоконний П.Г. Основи організації виробничого процесу: навч. посіб. КИЇВ: УМК ВО, 1991. 172 с.
16. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
17. Курочки А.С. Операционный менеджмент: Учеб. Пособие. КИЇВ: МАУП, 2000. 144 с.
18. Лівінський А. І. Напрями удосконалення системи стратегічного й оперативного планування реноваційного розвитку підприємств тваринництва. Агросвіт. 2018. № 14 С. 21-26
19. Лісовал В.П., Старосельський М.І. Операційний менеджмент: конспект лекцій. КИЇВ: НАУ, 2011. 61 с.
20. Макогон В.В. Застосування критерію узгодження інтересів власників і працівників для оцінки ефективності менеджменту сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2015. № 7 С. 93
21. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2016. № 6 С. 37
22. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2002 714 с.
23. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. КИЇВ : “Центр навчальної літератури”, 2004. 366 с.
24. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: монографія. КИЇВ: КНЕУ, 2001. 227с.
25. Непочатенко О.О., Чекалюк С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України Економіка АПК. 2015. № 7 С. 41
26. Омеляненко Т. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. КИЇВ: КНЕУ, 2010. 236с.
27. Операційний менеджмент: навчальний посібник / за ред. В.І. Перебийніса. Полтава: ПДАА, 2008. 664 с.
28. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: підручник. Львів: Магнолія плюс, 2005. 400 с.

29. Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н. Виробничий менеджмент. Львів: ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ+», 2001 190 с.
30. Савченко В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Харків: Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва, 2013. 274с.
31. Соснін О. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. КИЇВ: Видавництво Європейського університету, 2001. 148с.
32. Сотник І. Операційний менеджмент: навч. посібник. Суми: Видавництво СумДУ, 2014. 165с.
33. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності аграрного підприємства: навчальний посібник. КИЇВ: «Каравела», 2003. 432 с.
34. Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту Економіка АПК. 2016. № 3 С. 80
35. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с
36. Школа І.М., Михайловська О.В. Операційний менеджмент: практикум: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Чернівці : Книги-XXI, 2011. 375с.

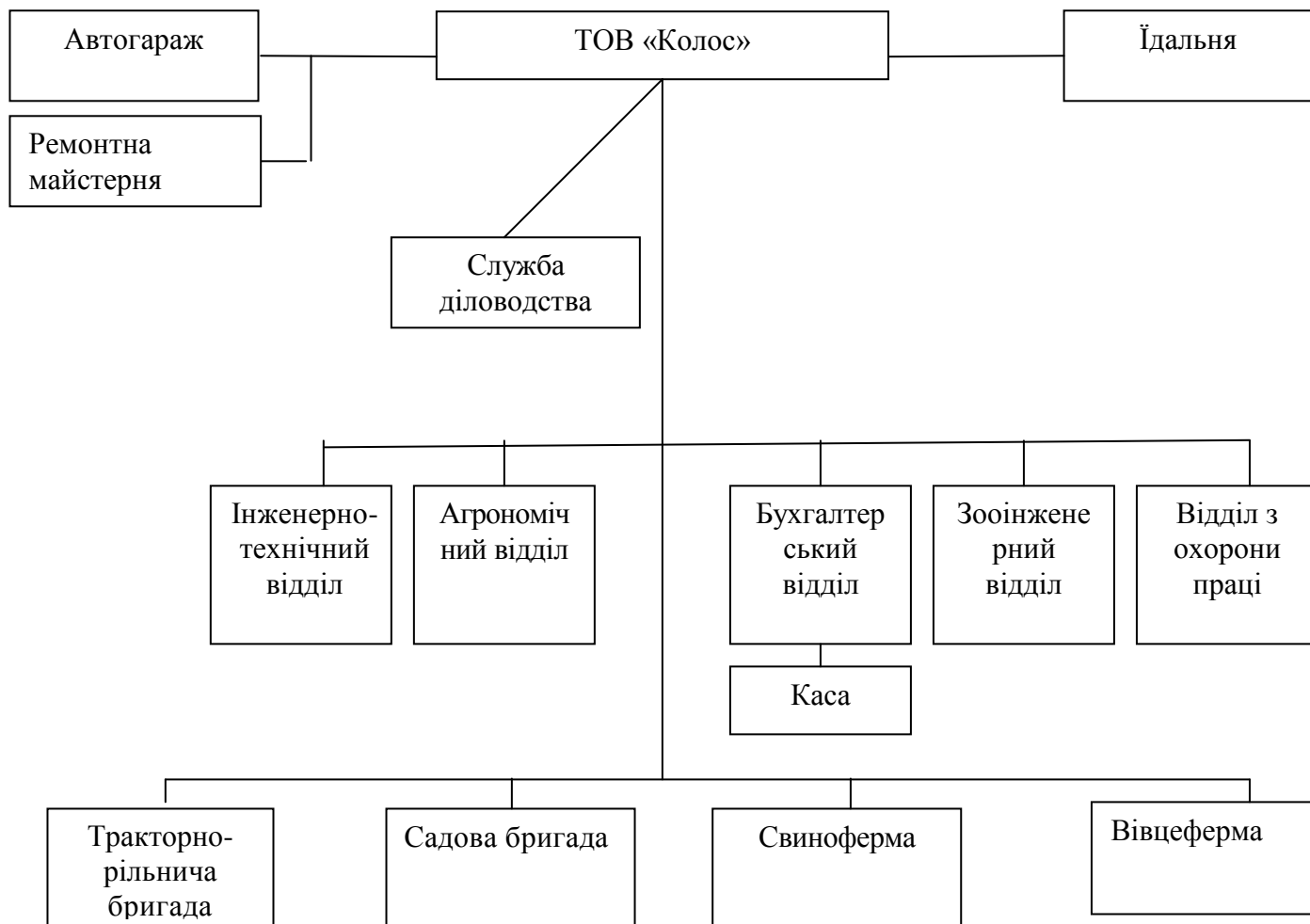


Схема організаційної побудови ТОВ «Колос»

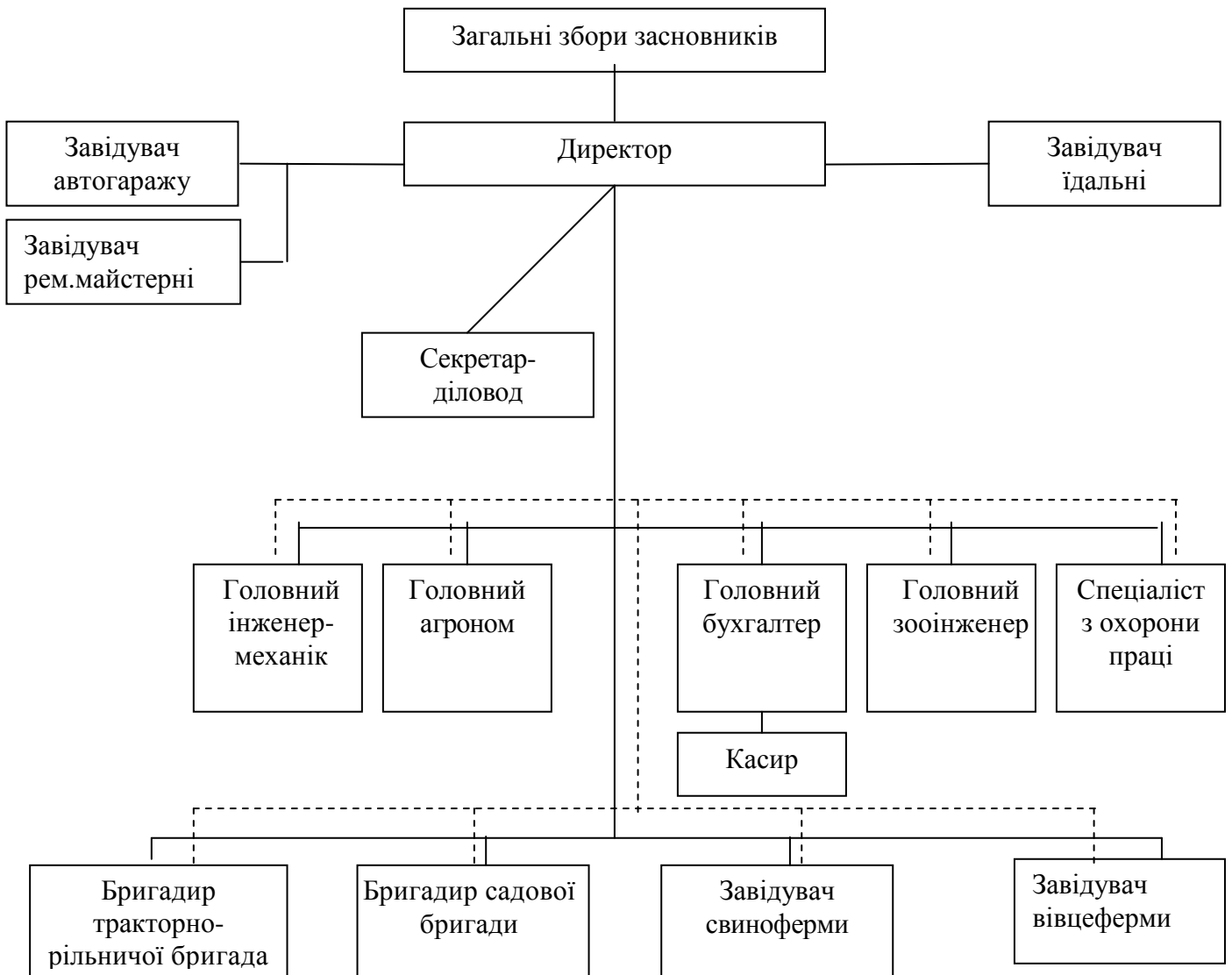
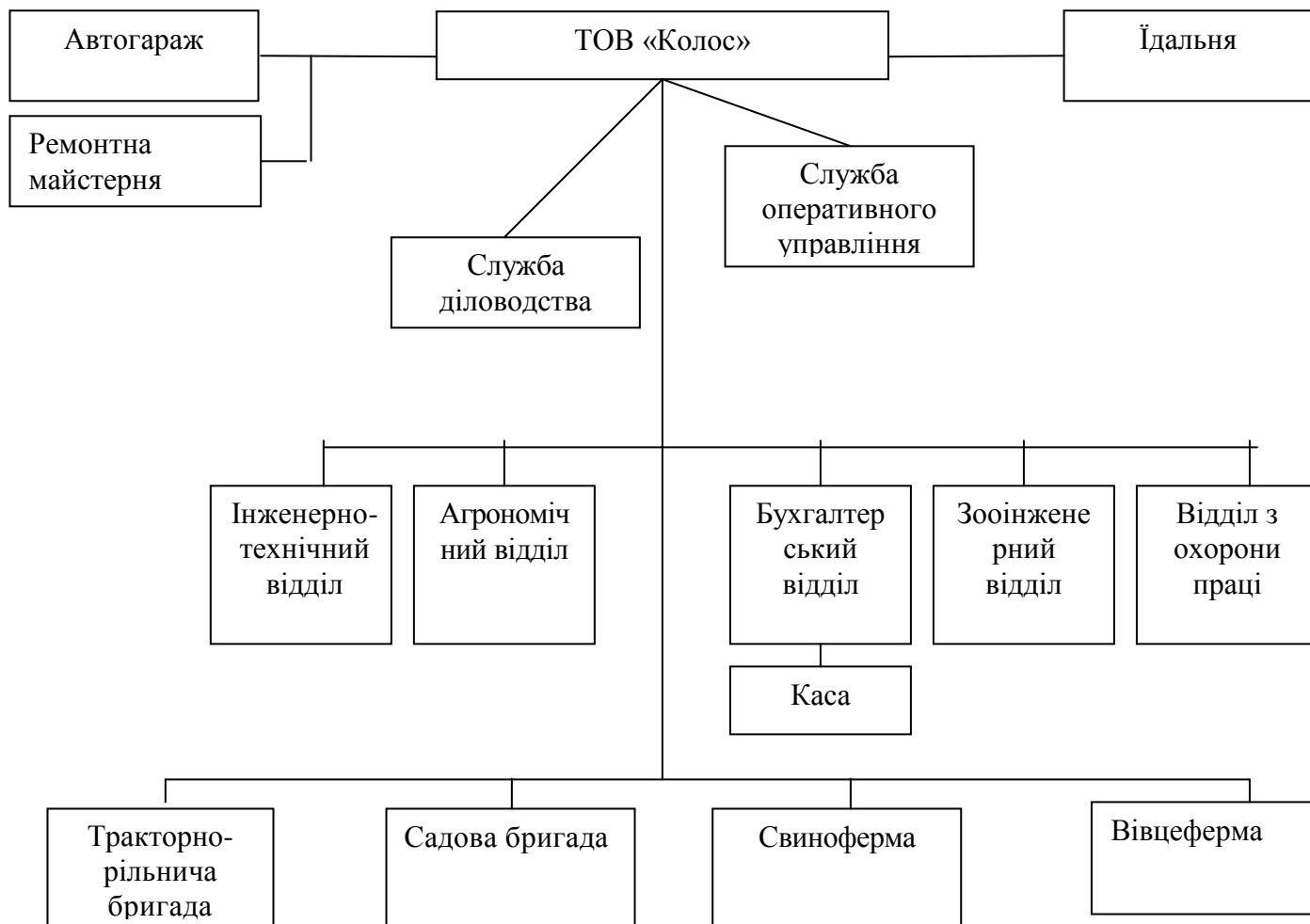
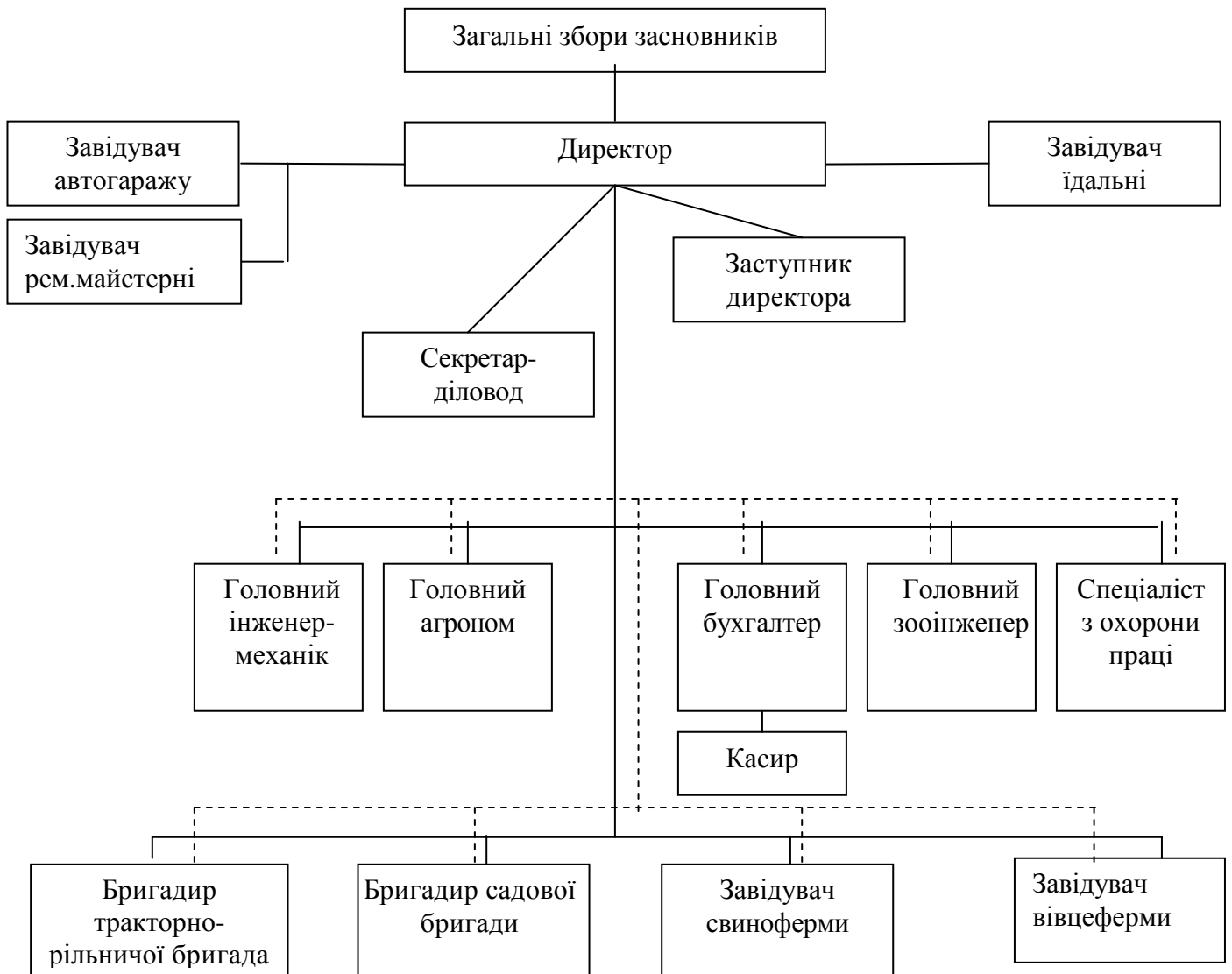


Схема структури управління ТОВ «Колос»



Удосконалена схема організаційної побудови ТОВ «Колос»



Удосконалена схема структури управління ТОВ «Колос»