

**ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ  
ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК  
НА ОСНОВІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ОПЕРАТИВНОГО  
І СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**ГУДИМОВА Н.А., АСПІРАНТ\*,  
ЛУТАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

*В статті розглянуто шляхи підвищення ефективності роботи підприємств АПК за рахунок оптимізації взаємозв'язку оперативного і стратегічного управління.*

*The paper considers ways of improving the efficiency of agricultural enterprises by optimizing the interaction of operational and strategic management.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах ринкових відносин важливе значення має чітке розуміння процесу управління виробництвом як складної комплексної системи, що складається з двох основних елементів: стратегії і тактики управління або стратегічного і оперативного управління. Ці елементи жорстко взаємопов'язані і взаємозумовлені, але, тим не менш, представляють самостійні підсистеми зі своєю теорією, методологією і практикою застосування.

Керівництво підприємства завжди має шукати нові оригінальні ходи в управлінні. Одним з таких винятково важливих і нових для сучасних підприємств підходів до управління є забезпечення взаємозв'язку стратегічного і оперативного управління як визначального фактора ефективного виробництва.

Головною причиною низької ефективності діяльності багатьох підприємств в АПК Луганської області є недооцінка необхідності та значущості стратегічного підходу у своїй діяльності, орієнтація на короткострокову перспективу.

Удосконалення управління повинно бути спрямоване на те, щоб поставляти на внутрішній і зовнішній ринок якісні і конкурентні, що користуються попитом товари та послуги, що неможливо без впровадження системи механізмів стратегічного управління.

При цьому стратегічне управління необхідно розглядати в

---

\* Науковий керівник – Кочетков О.В., к.е.н., доцент

єдності з тактичним і оперативним управлінням підприємством, в ході яких здійснюється не менш важливий і відповідальний захід - реалізація стратегії для досягнення мети, поставленої при стратегічному управлінні. У результаті такої взаємодії і повинна формуватися складна, багаторівнева система взаємопов'язаних механізмів стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням зв'язку стратегічного і оперативного управління виробництвом займаються такі вчені як: Д.А. Акер, О.І. Боткін, М.Ц. Бухалков, Е.Г. Гінзбург, В.Н. Васильєв, О.С. Виханский, Л.А. Дєдов, А.І. Ільїн, М.І. Круглов, А.А. Кузнецов, А.І. Наумов, В.І. Некрасов, А.Н. Питкін, О.Г. Туровец, А. Файоль, Г. Емерсон та ін.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення шляхів підвищення ефективності роботи підприємств АПК Луганської області за рахунок оптимізації взаємозв'язку оперативного і стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досліджувана концепція формування системи механізмів стратегічного управління організацією включає в себе адаптаційні механізми або, іншими словами, механізми розробки стратегій організації і механізми реалізації стратегій організації.

Основна функція адаптаційних механізмів у відповідності з цією концепцією полягає в тому, що вони допомагають вибрати стратегію взаємодії організації із зовнішнім середовищем. А для реалізації обраних стратегій організація повинна формувати систему відповідних механізмів, тобто механізмів реалізації стратегічного управління, які можна представити як сукупність організаційних, економічних, мотиваційних заходів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою його перекладу в нове, бажаний стан.

Необхідно зазначити, що запропоновані механізми інтегруються в єдину систему, рівнями якої виступають стратегічне, тактичне та оперативне управління.

В якості механізмів розробки стратегій організації розуміються наступні адаптаційні механізми:

1. Механізми з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища, що забезпечують функціонування системи в стабільній, нескладній і досить певному середовищі та спрямовані на вибір найбільш сприятливих умов діяльності організації з тих, що вже є в ситуації «ніші» зовнішнього середовища. В основі механізмів з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища лежить стратегія пасивного

виживання підприємств.

2. Механізми з активною адаптацією до зовнішнього середовища, в основі яких лежить безпосередня адаптація. Вони спрямовані на активне використання елементів зовнішнього середовища у діяльності підприємства, зокрема, на пошук найбільш сприятливих умов переходу в нові «ніші». Адаптаційна реакція організації на зміни у зовнішньому середовищі в більшій частині проявляється у швидкій оборотній перебудові внутрішніх структур і у використанні складних форм стратегічного поведінки. В основі механізмів з активною адаптацією до зовнішнього середовища лежить стратегія активного виживання підприємств.

3. Механізми, спрямовані на формування зовнішнього середовища, які використовуються для формування найбільш сприятливих умов для функціонування організації. В основі даних механізмів лежить стратегія розвитку підприємств, то є стратегія активного впливу на зовнішнє середовище. Виходячи з вищесказаного, можна запропонувати наступну систему адаптаційних механізмів стратегічного управління організацією.

Основною функцією механізмів реалізації стратегій підприємства АПК є здійснення обраних в ході застосування адаптаційних механізмів стратегій. На практиці ці механізми настільки взаємопов'язані між собою, що важко виділити якусь складову однієї, «чистої» природи, яка б не містила в собі елементи інших складових. Тому пропонується система механізмів сформована за принципом однорідності на основі головних ознак, зокрема, організаційних, економічних і мотиваційних.

Кожен з механізмів реалізації стратегій організації впроваджується з різним ступенем частоти і активності, що залежить від стратегічних цілей і завдань, які вирішуються на конкретному підприємстві.

Економічні механізми використовуються тоді, коли продукція підприємства добре відома покупцям, користується попитом, а головним завданням оперативного менеджменту стає розширення частки ринку, зниження собівартості і підвищення рентабельності виробництва. Економічні механізми реалізуються через ринкові механізми цін, що визначаються динамікою попиту і пропозиції, відтворенням основних фондів і прискореною амортизацією, оплатою праці, ринком акцій і інвестиційною політикою, лізингом, структурою акціонерної власності, елементами державного регулювання цін і податків.

Організаційні механізми найчастіше затребувані тоді, коли організація знаходиться в стадії реструктуризації, коли виробничий процес йде по шляху реалізації перспективних бізнес-планів, що вимагають виділення різних структур в самостійні підрозділи, коли йде масована маркетингова розвідка ринку, і структура виробництва підлаштовується під ринкову кон'юнктуру і поведінку конкурентів. Інструментами організаційних механізмів виступають реструктуризація підприємства та реорганізація організаційної структури, позиціонування ринків і споживачів, ринкова організація управління і бізнес-планування, оперативне регулювання виробничої діяльності, сертифікація та ліцензування, розробка і впровадження інформаційних технологій, впровадження маркетингової складової.

На думку автора, для ефективного досягнення цілей організації при стратегічному управлінні, яка б не була обрана стратегія, і який би механізм управління ні реалізовувався в якості основного, в ньому завжди має бути присутня мотиваційна складова, яка є найбільш активною і гнучкою складовою частиною комплексної системи стратегічного управління підприємством.

Мотиваційні механізми забезпечують вплив як на фактори виробництва, так і на психологію працівників, від дотримання інтересу яких залежить результуючий ефект управління підприємством.

Концепція інтеграції механізмів стратегічного управління полягає в тому, що всі механізми розробки та реалізації стратегій організації взаємопов'язані між собою і можуть існувати лише в єдності стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління. Спираючись на прогнозу ринкову інформацію, стратегічне управління повинне легко проектуватися на звичні для менеджменту інструменти тактичного та оперативного управління.

Система стратегічного управління повинна включати механізми з різною тривалістю їх життєвого циклу в залежності від короткострокових чи довгострокових цілей, тобто від рівня управління: стратегічного, тактичного або оперативного. Тільки в цьому випадку можливий зсув мотивів соціальної організації підприємства на досягнення стратегічних цілей господарюючого суб'єкта.

Якщо за результатами моніторингу виявляється, що при прогнозованій ринковій кон'юнктурі не можуть бути мобілізовані потрібні обсяги ресурсів, буде потрібно переглянути раніше заявлені стратегії. Більше того, контроль за реалізацією стратегічних установок автоматично буде здійснюватися на рівнях тактичного та

оперативного управління, які виступають об'єктивно як складова частина рівня стратегічного управління. Таким чином, не обов'язково вибирати механізм стратегічного управління на весь життєвий цикл підприємства.

Однак потрібно враховувати, що при зміні механізмів розробки стратегій організації, які допомагають організації вибрати ту чи іншу стратегію, змінюються і механізми реалізації стратегій організації. Тобто, між механізмами стратегічного управління немає жорстких розмежувань, вони взаємопов'язані і в рамках окремих стратегічних рішень в різному ступені доповнюють один одного. Якщо в процесі управління змінюються стратегії (адаптаційні механізми), то може змінитися і затребуваність окремих складових механізмів реалізації стратегій організації, оскільки система управління підприємством повинна забезпечувати функціонування трьох взаємозв'язаних режимів управління: стратегічного, тактичного і оперативного.

**Висновки.** Процес формування механізму реалізації стратегічного управління здійснюється інтерактивна відповідно до цілей і стратегіями (в єдності з адаптаційними механізмами) просування підприємства до заданої мети. Результатом цих впливів і буде приведення об'єкта управління у відповідність з поставленими цілями. Запропонована система механізмів стратегічного управління, яка відрізняється від відомих аналогів і дозволить знизити інформаційну невизначеність, що вкрай необхідно на етапах тактичного та оперативного управління, етапи безпосереднього випуску продукції та її реалізації, де можуть бути вироблені більш обґрунтовані управлінські рішення. В цьому полягає ключова взаємозв'язок стратегічного управління з керуванням на тактичному та оперативному рівнях.

### **Література.**

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління / Д. Аакер, Ю.Н. Каптуревській. - Спб. : Питер, 2008. - 544 с.
2. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний менеджмент: [підручник для вузів] / Фатхутдінов Р.А. - М. : Дело, 2005 р. 416 стр.
3. Трен'єв М.М. Стратегічне управління: [ навч. посібник для вузів] / Трен'єв М.М. - М. : Пріор, 2005. - 288 стор.
4. Трон Г.Г. Оперативне управління виробництвом. «Ключові аспекти функціонування регіональної економіки: теорія і практика»: Збірник на вчених праць / Пермський філія Інституту економіки УрВ РАН. - Пермь, 2004. - 0,31 Д.а.