

М.С. Пономарьова, канд. екон. наук, доцент

А.С. Фесенко, магістр

Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва

УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ

У статті викладені результати дослідження удосконалення операційного менеджменту в приватному підприємстві «Богуслав-СВ» Борівського району Харківської області. Розкрито теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві. Надаються конкретні пропозиції щодо шляхів удосконалення операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві в даному сільськогосподарському підприємстві, що в свою чергу може бути використана для різних форм власності, з метою досягнення головної задачі господарювання – зростання економічної ефективності.

Ключові слова: операція, операційна система, операційний менеджмент, виробничий процес, економічний ефект.

Постановка проблеми. Операційна діяльність виступає центральною ланкою у процесі основної діяльності підприємства, оскільки саме від ефективності виробництва залежить ціна та якість готової продукції (товарів, робіт), а й відповідно перехід до наступного циклу в комплексі операцій зі створення і реалізації готової продукції кінцевим споживачам. Поняття "операція" передбачає виробництво предметів особистого або виробничого споживання, виконання підрядних робіт і надання послуг [1,2]. Тому термін «операції» набагато ширший за термін «виробництво», оскільки перший з них означає не тільки виробництво товарів, але й надання послуг. Виходячи з цього, під операціями як видами діяльності слід розуміти виробництво, постачання, транспортування, сервіс.

Однією з причин, що гальмує підвищення ефективності систем оперативного управління виробництвом, є універсальний характер наявного математичного забезпечення управління, орієнтованого на широке коло задач без урахування специфічних особливостей виробництва і прояву зовнішнього середовища. Такий підхід призводить до некоректної

постановки задач, побудови неадекватних математичних моделей і одержанню неефективних планових і управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженням теоретичних і практичних аспектів операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві займаються багато науковців, зокрема відомі вітчизняні вчені-економісти: В.Д. Савченко, О.В. Михайлівська, Т.В. Омеляненко, Г.В. Осовська. Разом з тим, проблеми формування та удосконалення операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві в трансформаційний період, створення збалансованого розвитку всіх ланок виробничого процесу, на основі інновацій, енергозберігаючих технологій, інтенсифікації досліджені не достатньо глибоко. Сільське господарство має великий економічний потенціал, насамперед значний обсяг діючих виробничих фондів. Тому поліпшення використання їх є одним з найважливіших завдань, розв'язання якого сприятиме удосконаленню операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві [3] Руїнівна економічна політика, незбалансованість комплексу суспільних чинників (соціальних, політичних, психологічних), відсутність пріоритетів сфер виробництва призвели до майже повного знищення тваринництва України, на довгі роки зупинили розвиток рослинницьких галузей. Основу сільськогосподарського виробництва та аграрного ринку в Україні складають зернове виробництво і зерновий ринок. Нестабільність зернового виробництва і зернового ринку призводять не тільки до послаблення аграрного виробництва в цілому, а й до підвищення соціальної напруги у суспільстві, як це мало місце у другій половині 2003 року. Виробництва зерна та розвиток його ринку віддзеркалюють стан економіки всього аграрного сектора. У ньому відбивається вся сукупність нерозв'язаних проблем.

На ринку продукції рослинництва спостерігається незбалансованість попиту і пропозиції, дається взнаки недостатня розвиненість інфраструктури. Товарообмін здійснюється переважно з допомогою посередників, а товаро-виробники не стали його реальними учасниками [4].

Метою статті. Удосконалення системи операційного менеджменту на рівні операційної діяльності передбачає визначення та обґрунтування заходів з оптимізації виробничого процесу, зміни виробничої структури, технології та методики виробництва.

Виклад основного матеріалу. З позицій продовольчої безпеки успішний розвиток цієї галузі має велике народногосподарське значення. Як традиційно прибуткова галузь, зерновиробництво є одним із основних джерел грошових надходжень для сільськогосподарських товаровиробників.

Проте, як свідчить аналітичний огляд, загальний стан зернового господарства ще далекий від оптимального рівня виробництва зерна. Нестабільність виробництва продовольчого зерна в східному регіоні України значною мірою пов'язана з коливаннями посівних і зібраних площ озимої пшениці [2].

Підвищення ефективності виробництва і досягнення більш високих кінцевих результатів нерозривно пов'язані з проблемою якості, розв'язання якої вимагає вдосконалення технології виробництва сільськогосподарської продукції і збільшення потужностей для її переробки і зберігання. Актуальність дослідження концепцій технологій, ефективності їх використання значно підвищуються з розвитком ринку, лібералізацією торговельних відносин і входження України до ЄС. В останні роки виробництво зернових та зернобобових культур є головним джерелом доходів не лише господарства сільськогосподарських підприємств в Україні, і площі під цією культурою неухильно розширювались.

Підвищення ролі менеджменту у розв'язанні народногосподарських завдань зумовлене курсом на широке використання інтенсивних факторів розвитку економіки, поглибленням поділу праці і внаслідок цього помітним ускладненням зв'язків між окремими елементами суспільного виробництва, глибокими якісними перетвореннями і радикальними змінами у виробничих відносинах [5].

Використання і розробка концепцій технологій вирощування сільськогосподарських культур базуються на особливостях дії основних агрономічних, екологічних і економічних теорій. Аналізуючи та обґрунтовуючи концепції рослинницьких технологій, неможливо обминути увагою фактор винятковості, нестандартності об'єкта їх застосування. Таким об'єктом є екоценоз посіву на конкретному полі. На відміну від промисловості та інших галузей, агроценоз даного поля, як об'єкт використання технології виробництва продукції землеробства, характеризується рядом притаманних йому властивостей та ознак, які суттєво відрізняють його від агроценозів інших полів (конфігурація, місце розташування, забур'яненість, фітосанітарний стан, структура і кислотність ґрунту, запаси в ньому гумусу і доступних рослинні мінеральних речовин, вологи тощо)/

Найбільш повний і комплексний методологічний інструментарій розв'язання цих проблем дає теорія систем, що ефективно і всебічно описує закономірності утворення, розвитку та згасання складних суспільних і природних об'єктів. Таким об'єктом є агроценоз посіву сільськогосподарської культури на конкретному полі, що є агроекологічною виробничою системою відкритого типу. У свою чергу,

даний посів є підсистемою сівозміни, галузі рослинництва і в цілому виробничо-комерційної системи господарюючого суб'єкта. Система ценозу посіву функціонує в просторі (в межах поля) і в часі (період виробництва).

Відповідно, організацію вирощування сільськогосподарських культур, що виступить механізмом реалізації концепції технології, можна трактувати як функціонально цілеспрямований та найефективніший для даного господарюючого суб'єкта спосіб введення в рослинницьку систему ресурсів і виведення із системи результатів її функціонування.

Основою будь-якого операційного процесу виробництва продукції є технологія, тобто регламентація й послідовність виконання сільськогосподарських робіт з метою підвищення ефективності використання машин, матеріально-технічних засобів, енергетичних ресурсів і коштів для збільшення обсягу продукції з виробничої площі.

Ресурсозберігаючий варіант інтенсивної технології забезпечує високий рівень економічної ефективності виробництва продукції. Практично при однаковій урожайності він дає можливість суттєво знизити собівартість продукції, підвищити окупність витрат і продуктивність праці порівняно з високозатратною технологією. За даними літературних джерел, трудомісткість виробництва пшениці при ресурсозберігаючій технології нижча на 20, а собівартість - на 17 % по відношенню до високозатратної технології.

Застосування прогресивних технологій у кожному підприємстві дасть можливість зберегти десятки, сотні, мільйони гривень, знаючи заздалегідь, які результати можна одержати при використанні наявних матеріально-технічних та енергетичних ресурсів. При застосуванні прогресивних технологій є певні вигоди. Із впровадженням ринкових відносин суттєвого значення набуває своєчасне надходження інформації до керівників і спеціалістів сільськогосподарських підприємств. Спеціалісти, маючи інформацію про рівень витрат на ресурси, які використовуються підприємством на вирощування культур, та відповідні показники експлуатаційних витрат на утримання технічних засобів, можуть вжити заходів, які забезпечать ефективність виробництва.

При складанні відповідної технології завжди враховують умови та вимоги до вирощування тієї чи іншої культури. Передусім необхідно обґрунтувати агрофізичні процеси вирощування, а також засоби, за допомогою яких виконуватимуть операції технологічного процесу (захист рослин, технологічні швидкості обробки ґрунту, при сівбі та збиранні культур, агротехнічні строки збирання та інші). Якщо не виконати перший укіс конюшини червоної на початку бутонізації, то це зменшить насінневу продуктивність її у 2 - 3 рази. Якщо за традиційними методами на

розробку технологічної карти й обчислення показників необхідно затратити понад 20 год, то при наявності техніко-технологічних параметрів розрахунки можна зробити за 20 хв, тобто в 60 разів швидше. Аналіз продуктивності основних засобів по виробництву продукції рослинництва показав, що домінуюче значення в її собівартості мають технічні засоби, а тому використання їхніх оптимальних параметрів є дієвим заходом зменшення затрат часу і коштів (табл. 1.).

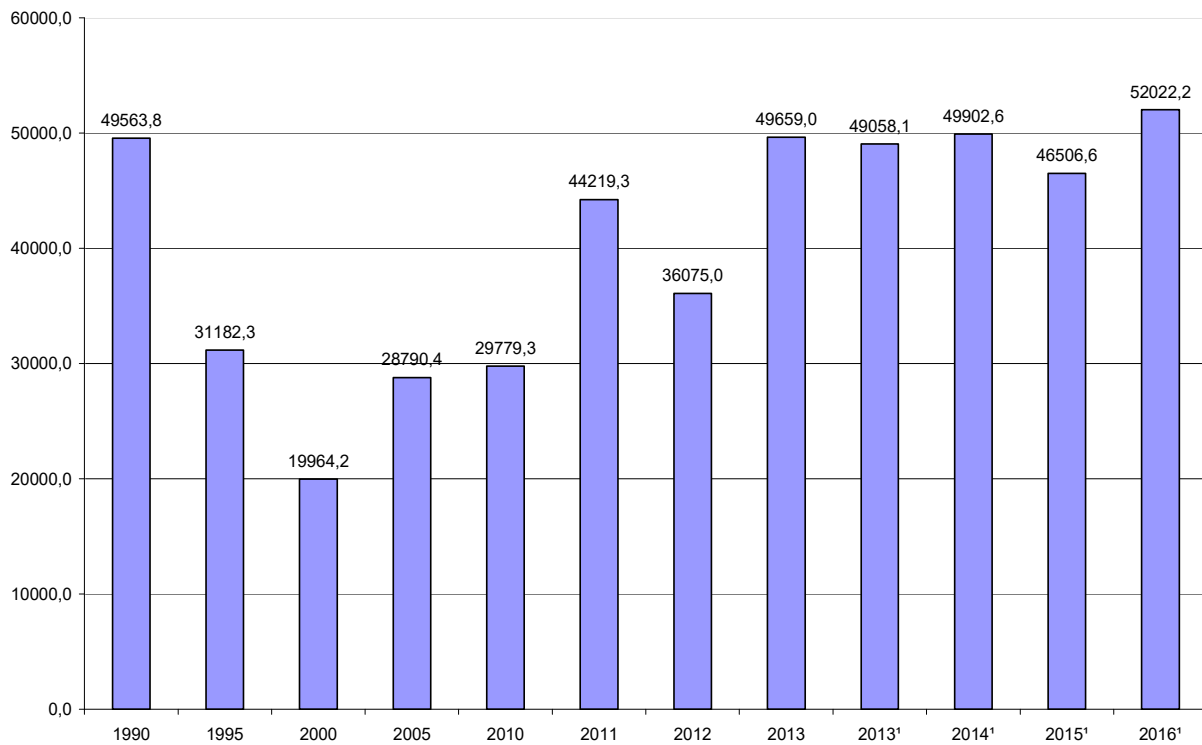
1. Проект зростання ефективності виробництва пшениці озимої при плановій врожайності 45 ц/га

Площа, га	Собівартість 1т зерна, грн.		Витрати пального, л/га	Собівартість зерна з 1 га, грн.	Рентабельність,%
	усього	в т.ч. пального			
510	1201,5	310,5	57,72	2820	115,60
251	1341,2	420,5	78,55	3182	97,96
214	1459,8	470,0	88,1	3289	86,44
98	1552,2	520,0	97,5	3316	76,69
45	1729,0	581,2	109,1	3450	70,75

Враховуючи нестабільність цінових показників на ринку товарів і послуг, застосування нормативних методів малоефективне. Тому розроблювана аналітично-інформаційно-довідкова система, яка базується на сучасних методах обчислення економічних параметрів і використанні ПК дає можливість оперативно визначати затрати праці, витрати коштів та енергоресурсів на виробництво продукції рослинництва. Використання такої системи у виробництві дуже зручне й досить просте, що не потребує спеціальної підготовки виробничників.

Дані з обчислення собівартості виробництва пшениці озимої наведені в таблиці 1., з якої видно, що показники ефективності змінюються не пропорційно, а відповідно до залежностей, які обумовлені виробничими факторами: довжина гону зменшилася в 3,5 раза, а оброблювана площа - в 15,6; собівартість продукції зросла в 1,44 раза, а витрата пального збільшилася в 1,9 раза; коефіцієнт використання технічних засобів знизився майже в 2,3 раза, а рентабельність взагалі стала мінусовою. Тобто, при врожайності навіть 45 ц/га на малих площах недоцільно виробляти продукцію. Крім того, необхідно ретельно виконувати строки

технологічних операцій, тому що від них залежить ефективність виробництва. Встановлені агротехнічні терміни з виробничо-технологічних причин не виконуються. Так, збирання зернових за агротехнічними вимогами має бути проведено не більше ніж 7 днів, Через збільшення терміну збирання зернових сільськогосподарське виробництво України щорічно недобирає 4-5 млн т зерна. Обґрунтована потреба в технічних засобах сприятиме підвищенню ефективності їх використання та зменшенню енергетичних, матеріальних, трудових ресурсів і коштів на виробництво продукції в будь-якому підприємстві, селянському господарстві незалежно від форм власності та напряму виробництва сільськогосподарської продукції. Після визначення нормативу врожайності пшениці розраховують норматив виробничих витрат на проведення мінімального комплексу операцій.



Виробництво зернових та зернобобових культур у сільськогосподарських підприємствах в Україні, тис.

Виручку від реалізації врожаю визначали використовуючи рівень прогнозованої ціни, встановленої на основі даних по сільськогосподарських підприємствах держави збільшену на 10 %. Для господарства він одержаний на основі відповідної технологічної карти і дорівнює 1001 грн/га (табл. 2). Матеріальні витрати визначали згідно з існуючими нормами і цінами на матеріали. Витрати на паливо збільшені на 15 % проти норми через значне зношення техніки. Всі інші статті витрат

розраховували згідно з існуючими методиками. Повну собівартість урожаю визначали на основі виробничої собівартості, збільшеної на 15 %. Розрахунок окупності поточних виробничих витрат на проведення мінімального комплексу агроприймів показує їх досить високу економічну ефективність не тільки при рівні базового нормативу 30 ц/га, але й при 25 ц/га і навіть при 20 ц/га (рентабельність становила відповідно – 178,1; 151,1, і 123,2 %).

Звичайно, такий рівень фінансового забезпечення виробництва зерна нині доступний лише поодиноким сільськогосподарським підприємствам, тому для нашого господарства цілком сприйнятливий. Водночас подальша інтенсифікація галузі - одне із стратегічних завдань розвитку сільського господарства.

2. Економічна ефективність вирощування пшениці за мінімального використання ресурсів

Показник	Рівень базового нормативу врожайності, ц/га		
	20	25	30
Виручка від реалізації, грн/га	2101,9	2627,4	3152,8
Виробнича собівартість, грн/га	964,6	982,8	1001,0
Повна собівартість, грн./га	1706,0	1738,0	1770,0
Прибуток, грн/га	395,88	889,35	1382,82
Рентабельність, %	123,2	151,2	178,1

Суттєвого росту врожайності з одночасним підвищенням прибутковості виробництва можна досягти лише на основі достатнього ресурсного забезпечення. При цьому сучасні технології постіндустріального типу повинні відповідати, насамперед, критерію ресурсозбереження у широкому розумінні цієї категорії. Лише на основі підвищення економічної ефективності використання виробничих витрат можна забезпечити достатній операційний процес. Для забезпечення оптимальних умов росту та розвитку культурних рослин основний обробіток ґрунту має вирішувати такі завдання: забезпечення сприятливих водного, повітряного, теплового та поживного режимів ґрунту; надання ґрунту на тій чи іншій глибині дрібногрудкуватого стану зі сприятливою будовою; посилення кругообігу поживних речовин завдяки залученню їх із глибших шарів ґрунту в орний шар; активізація корисних мікробіологічних

процесів у ґрунті; знищення бур'янів, збудників хвороби і шкідників; загортання на потрібну глибину добрив, рослинних решток або залишення стерні на поверхні ґунту; запобігання ерозійним процесам і пов'язаним із цим втратам води та поживних речовин; надання потрібних властивостей і стану верхньому шару ґрунту для загортання висіяного насіння на задану глибину.

Сучасний розвиток сільськогосподарського виробництва потребує широкого впровадження нових енергоощадних технологій обробітку. У землеробстві основою енергоощадження є мінімізація обробітку ґрунту, яка дає можливість збільшити ширину захвату ґрунтообробних машин і завдяки цьому зменшити витрати пального. Напрямки поліпшення використання тракторного парку для аграрних підприємств заключаються в наступному: створення раціональної структури тракторного парку; забезпечення тракторів необхідним шлейфом робочих машин та знарядь; раціональне комплектування тракторних агрегатів; підвищення кваліфікації механізаторів; вдосконалення їх матеріального стимулювання за кращі результати роботи; поліпшення технічного обслуговування і проведення своєчасних і якісних ремонтів; удосконалення організації виробничих процесів. Важливим також має бути розвиток машино – тракторних станцій, кооперативів щодо матеріально – технічного забезпечення с.-г. товаровиробників, пунктів з прокату техніки, механізованих загонів, які забезпечують ефективне використання транспортних засобів. До того ж, використання послуг таких формувань сприятиме своєчасному виконанню перевезень с.-г. продукції.

Удосконалення операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві має відбуватися за такими основними напрямками: удосконалення організаційної системи управління підприємством; оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємством; удосконалення управління якості ресурсами і запасами; підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції.

Порівняльний аналіз типових технологічних карт приватного підприємства «Богуслав-СВ» Борівського району Харківської області з ресурсозберігальною технологією вирощування озимої пшениці; аналіз трудомісткості технічних та технологічних операцій. За типовими технологічними картами систематизовано та згруповано витрати праці на виробництво. Найбільша питома вага в структурі витрат праці на

вирощування озимої пшениці у ПП «Богуслав-СВ» Борівського району Харківської області належить процесу збирання врожаю – 64 %. Високий рівень цього показника обумовлено використанням існуючої недосконалої та високозатратної техніки й технології. Щоб зупинити збільшення затрат праці та підвищити продуктивність праці, необхідне впровадження в дію інтенсивної технології вирощування. Застосуємо норми продуктивності даних технічних засобів та поєднаємо їх з технологічними операціями, склавши проект використання ресурсозберігальної технології порівняно з діючою технологією збирання у ПП «Богуслав-СВ» Борівського району Харківської області при площі посіву – 1118 га. Найістотнішим є зменшення витрат праці на збиранні зернових культур з 52,8 до 6,4 %. Насамперед цьому сприяє відсутність витрат на перевезення та скиртування соломи, оскільки технологія передбачає подрібнення соломи та розкидання її по полю одночасно з обмолотом зерна. Використання більш продуктивного вантажного автотранспорту забезпечує скорочення витрат під час перевезення зерна на тік. У загальному підсумку витрати згідно з проектною технологічною картою становлять 21,1 % загальних витрат праці відповідно до типової технологічної карти підприємства. Отже, для зменшення затрат ручної праці на вирощування озимої пшениці у сільськогосподарських підприємствах доцільне впровадження ресурсозберігальної технології, яка спроможна підвищити продуктивність праці на вирощування пшениці. При цьому на 90 % скорочується парк техніки і амортизація; на 50 % – під час обробітку посівної площі; на 30 % – витрати мінеральних добрив; у три рази зменшується трудомісткість продукції.

Висновки та пропозиції. Удосконалення операційної системи у сільськогосподарських підприємствах передбачає систему заходів, спрямованих на забезпечення виконання договірних зобов'язань по реалізації продукції, а також створення необхідних фондів для внутрішньогосподарського використання (продаж працівникам підприємства, насінневий і фуражний основний та страховий фонди, громадське харчування, фонди допомоги, тощо).

Бібліографічний список: 1. Тарасюк Г.М. Управління якістю продукції як одна зі складових управління операційною системою / Г.М. Тарасюк // Вісник ЖДТУ. –2016. – № 3 (77). – С. 87-91. 2. Савченко В.Д. Операційний менеджмент: навч. посібник / В.Д. Савченко. – Харк. Нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Х., 2006. –

275 с. 3. Фесенко А.С. Удосконалення операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві (на прикладі приватного підприємства «Богуслав-СВ» Борівського району Харківської області) / А.С. Фесенко // матеріали студентської науково-практичної конференції «Формування ефективної системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств». 9-10 лютого 2017 р. – ХНАУ. – Харків. 4. Фесенко А.С. Роль та значення операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві / А.С. Фесенко // тези доповідей VII Міжнародної науково-теоретичної інтернет-конференції молодих учених, аспірантів, студентів „Творчий пошук молоді – курс на ефективність» 25 лютого 2016 р. – Хмельницький: ХКТЕІ, 2016. – 446 с., С 358-360. 5. Пономарьова М.С. Особливості менеджменту в сільськогосподарських підприємствах / М.С. Пономарьова // Вісник ХНАУ. Сер. “Економічні науки». – 2012. – № 10. – С. 133-139. – 234 с.

Пономарёва М.С., Фесенко А.С. Усовершенствование менеджмента в сельскохозяйственных предприятиях в условиях роста ЕГО конкурентоустойчивости. В работе представлены конкретные предложения по повышению операционного менеджмента в данном сельскохозяйственном предприятии. Раскрыты теоретические, методические и практические аспекты повышения операционного менеджмента в данном сельскохозяйственном предприятии. Даются конкретные предложения относительно повышения операционного менеджмента в сельскохозяйственном предприятии, что в свою очередь может быть использована: для различных форм собственности, с целью достижения главной задачи хозяйствования - рост экономической эффективности.

Ключевые слова: операция, операционная система, операционный менеджмент, производственный процесс, экономический эффект.

Ponomarova M.S. Fessenko A.S. Improving of operational management at an agricultural enterprise under the conditions of its competitiveness raising. The results of the researches concerning the improving of operational management at the private enterprise “Bohuslav-SV” in Borivskyi district of Kharkiv region have been presented in the article. Theoretical, methodical and practical aspects of improving of operational management at the agricultural enterprise have been given.

Each enterprise performs its operational functions, which are carries out the activities of goods production or providing the services that the consumers

need. The main activity of the enterprise is the operational system which requires the corresponding management of managers whose predominant competences are based on the analytical thoughts and abilities, capabilities and skills to perceive and evaluate the advantages of new technologies, to apply a wide range of knowledge in the field of analysis, organization of production and technologies. If the operational function is not performed effectively, then the entire enterprise as a whole could not succeed. The improvement of operational management at the agricultural enterprise should take place in the following main directions: the improvement of organizational system of the enterprise management; the optimization of management organization and business processes through the improvement of planning system and the systems of accounting and control over the main indices of the enterprise activities; improving the management of the resources and stocks quality; increasing the efficiency of the innovative processes management at the enterprise and the improving of the quality of the goods produced.

The aim of the diploma paper is to improve the operational management at the agricultural enterprise. In accordance with the research objectives, such methods as monographic, abstract and logical, statistical analysis, method of comparisons and others were used.

The concrete propositions as for the ways of improvement of operational management at an agricultural enterprise in the given agricultural enterprise are given. This, in its turn, can be used for different forms of ownership in order to reach the main task of farming that is the increasing of economic efficiency. Operational activity acts as a central link in the process of the enterprise main activity under the conditions of its competitiveness increasing, since the price and quality of the finished commodities (goods and labor) depend on the effectiveness of production and, accordingly, the transition to the next cycle in the complex of operations for the creation and sale of the finished goods to the final consumers.

Key words: operation, competitiveness, operational management, production process, economic efficiency.

Стаття надійшла до редакції: 13.04.2017 р