

5. Горбонос Ф.В., Черевко Г.В., Лізунков Є.М. Організація кооперативних взаємовідносин в сільському господарстві. — Л.: ЛДСГІ, 1995. — 23 с.
6. Лізунков Є.М., Горбунос Ф.В. Кооперативна система організації сільськогосподарського виробництва в Україні: Рекомендації щодо створення. — Л., 1995. — 27 с.
7. Черевко Г., Горбонос Ф., Савицька О. Фермерська кооперація у розвинутих країнах // Економіка України. — 1994. — №11. — С. 69—74.
8. Черевко Г.В., Горбонос Ф.В., Щербатий М.В. Економіко-технологічна модель кооперації в АПК // Економіка АПК. — 1998. — № 11. — С. 20—25.
9. Черевко Г.В., Горбонос Ф.В., Павленчик Н.Ф. Роль кооперації у розвитку аграрних відносин в Україні // Економіка АПК. — 2000. — №11. — С.16—19.
10. Горбонос Ф.В., Павленчик Н.Ф., Принципи організації й діяльності кооперативу // Вісник ЛДАУ: Економіка АПК. — 1998. — № 4. — С.136—138.
11. Горбонос Ф.В., Іваницька Г.Б., Кооперативні відносини в агропромисловому комплексі Львівщини // Вісник ЛДАУ: Економіка АПК. — 2000. — № 7. — С.99 — 109.
12. Горбонос Ф.В., Янишин Я.М., Іваницька Г.Б. Вдосконалення економічних взаємовідносин як напрям розвитку агропромислової інтеграції // Вісник аграрної науки Причорномор'я. Вип. 2 (26). Т. 2. — Миколаїв, 2004. — С.77 — 82.
13. Горбонос Ф.В., Березівський П.С. Розвиток інтеграційних процесів в агропромисловому комплексі Львівщини // Науковий щорічник товариства економістів сільськогосподарства і агробізнесу. — Т. 2. — Варшава, 2000. — С. 181—187.
14. Горбонос Ф.В., Тесленко Б.М. Кооперація в агропромисловому комплексі // Реструктуризація економіки та інвестиції в Україні: Матер. міжнарод. наук.-практ. конф. — Чернівці, 1998. — С. 48—50.
15. Молдаван Л.В. Організаційно-правові та економічні основи участі підприємств АПК у формуванні сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів / В кн. Нова економічна парадигма формування стратегії національної продовольчої безпеки України у XXI столітті. — К.:ІАЕ УААН, 2001. — С. 257—264.
16. Гриценко М.П., Малік М.Й., Пулім В.А. Сільськогосподарська кооперація: проблеми, шляхи розв'язання // Економіка АПК. — 2007. — №1. — С. 51—58.
17. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України // Бухгалтерія у сільському господарстві. — 2001. — № 2. — С. 1—30.
18. Гавриш В.І. Оцінка ефективності застосування автомобільних газонаповнювальних компресорних станцій у сільськогосподарському виробництві // Вісник аграрної науки Причорномор'я. — Миколаїв: МДАУ, 2006. — № 4(38). — С. 66—71.
19. Hanf J.H. Supply Chain Networks: Analysis based on strategic management theories and institutional economics // How effective is the invisible hand? Agricultural and Food Markets in Central and Eastern Europe: Edited by S. Brosig and H. Hockmann. — IAMO, 2005. — P. 214—228.
20. Kyriakopoulos K. Agricultural Cooperatives: Organizing for Market-Oriented // IAMA World Congress VIII, «Building Relationships to Feed the World: Firms, Chains, Blocks». — Punta Del Este, 1998. — P. 15.

УДК 631:338.53

О.А. Козаченко,

аспірант,

ННЦ «Інститут землеробства УААН»

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ДІЯ В РИНКОВИХ УМОВАХ

Нині українські підприємства здійснюють свою виробничо-комерційну діяльність в умовах мінливості й нестабільності ринкового середовища, ризику та невизначеності. Відтак посилюється значення цілеспрямованого управлінського впливу на адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища, використання чинників виробництва (ресурсів) відповідно до економічних можливостей, підвищення ефективності господарювання.

Визначальним елементом у системі управління підприємством є об'єкт управління, який може виступати у двох формах: виробниче підприємство (сукупність його виробничих засобів) або безпосередньо виробничий процес (виробнича система). В умовах трансформації об'єкти (процеси) зазнали суттєвих змін і зумовили адаптацію до них управлінських підсистем і сутності управлінської діяльності. Якщо раніше управління на підприємствах зводилося, в основному, до кадрового менеджменту й керу-

вання технологічними процесами, то тепер управління потребують всі етапи процесу виробництва і реалізації продукції. Завданням менеджменту стає також управління ефективністю управлінської та творчої праці. Відповідно з'являються нові функції, виконання яких потребує специфічних методів та інструментів реалізації, що в сукупності формують механізм управління. Його слід розглядати як певну систему відносин, у тому числі й управлінських, яка забезпечує цілеспрямований розвиток підприємства і включає в себе такі елементи:

регулюючу підсистему (суб'єкти управління);
взаємодію (управлінську діяльність / процес);
систему об'єктів управління (виробничі процеси та процеси реалізації).

У цій системі суб'єкт управління визначає певні суспільні відносини, через які реалізуються численні прямі та зворотні зв'язки між об'єктами й суб'єктами управління [1, с. 55].

Поняття «процес» має ряд визначень, зокрема: послідовна закономірна зміна будь-чого (наприклад, процес розвитку);

сукупність дій, спрямованих на досягнення результату (наприклад, виробничий процес);

розвиток явища або послідовна закономірна зміна стану;

відповідно до вимог Міжнародної організації по стандартизації (ISO 8402:1994) це сукупність взаємопов'язаних ресурсів і діяльності, яка перетворює вхідні елементи на вихідні [2, с. 75].

Виробничий процес обслуговує відкриту економічну систему (на «вході» — купівля ресурсів, на «виході» — реалізація готової продукції). Він охоплює три етапи, які можуть бути реалізовані завдяки налагодженій системі відносин із безпосереднім діловим оточенням.

Процес виробництва продукції є сукупністю (ланцюгом) послідовно виконуваних основних і допоміжних процесів. Складовими основних виробничих процесів, в результаті яких відбувається створення продукту, є вхідна логістика (отримання, складування, розподіл ресурсів виробництва), безпосередньо виробництво (трансформація вкладених ресурсів у готову продукцію) і вихідна логістика (отримання, складування та фізичний розподіл готової продукції й післяпродажне обслуговування). Допоміжні процеси забезпечують необхідні умови успішного виконання основних процесів.

Здійснення управлінського процесу потребує реалізації організаційних та економічних заходів, які в сукупності формують організаційно-економічний механізм. Незважаючи на поширене використання цієї категорії, її сутність залишається недостатньо

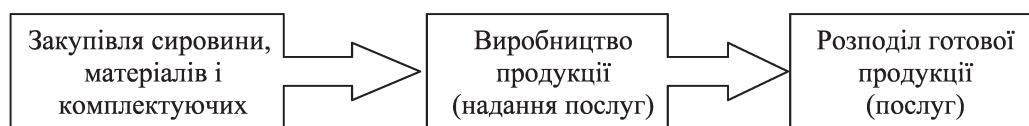


Рис. 1. Система виробничо-збутового процесу окремого виду продукції (послуг)

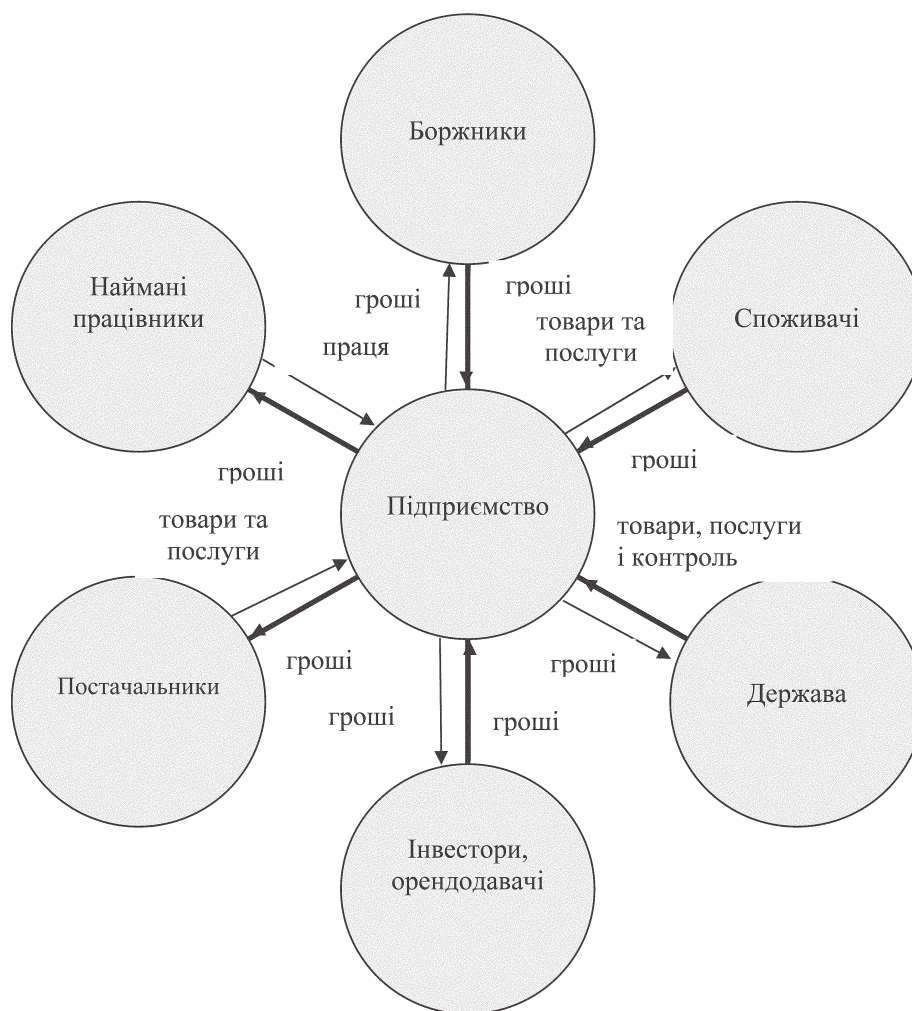


Рис. 2. Схема економічних відносин, що забезпечує виконання виробничого процесу

висвітленою в наукових дослідженнях. Так, Л. Абалкін вважає, що основу організаційно-економічного механізму становлять організаційно-економічні відносини, які виникають при організації суспільної праці, відносинах стосовно обміну діяльності та

відносинах з управління [1, с. 30]. Доповненням до сутності організаційного механізму є визначення «економічної організації як не просто дії технологічних факторів, що виражаються в економії масштабу виробництва й продуктивного розмаїття та інших

Таблиця

Організаційно-економічний механізм управління виробничо-збутовими процесами підприємства

Процеси	Функції управління		
	планування	організація	контроль і регулювання
Управління матеріально-технічним забезпеченням	Уточнення переліку матеріальних ресурсів, які необхідні для забезпечення виробничої діяльності; диверсифікація постачальників матеріальних ресурсів та пошук нових; уточнення якісних та кількісних характеристик матеріальних ресурсів з урахуванням вимог іноземних та вітчизняних покупців щодо якості продукції; регулювання обсягів поставок матеріальних ресурсів відповідно до зміни попиту на продукцію освоєння нових видів сировини; планування запасів сировини; пошук оптимального постачальника (щодо якості продукції, її ціни, термінів поставки, післязбутового обслуговування та ін)	Формування запасів сировини та вибір способів їх збереження; інтеграційні зв'язки з постачальниками сировини; організація транспортного забезпечення; дотримання чіткого виконання встановлених вимог до матеріалів; здійснення процедури вирішення спірних питань, щодо якості та вхідного контролю з постачальниками укладання довгострокових договірних відносин з виробниками та постачальниками сировини на більш вигідних умовах; використання давальницьких схем взаєморозрахунків	Засоби контролю за якістю сировини; визначення рівня оптимальності транспортних витрат; співставлення цін на різні види сировини та на взаємозамінні ресурси; вхідний контроль якості сировини; моніторинг ринку ресурсів, вивчення пропозиції галузеві стандарти
Управління процесом використання ресурсів	Формування плану виробництва за замовленнями покупців; планування поліпшення якості; удосконалення, оптимізація витрат на утримання основних фондів; вдосконалення асортименту продукції; заощадження і максимальне підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів; покращення стану та якості технологічного процесу; планування розширеного відтворення через схему розподілу прибутку та залученого капіталу,	Оптимізація структури виготовлюваної продукції; збалансування сировинних ресурсів і виробничих потужностей; забезпечення виготовлення продукції відповідно до вимог технічної документації балансово-нормативний метод визначення потреб у ресурсах модернізація та удосконалення технологій здійснення ефективної кредитної та інвестиційної політики	Аналіз зв'язків між системою збуту і продукцією, постачанням і виробництвом; контроль за дотримання технологічних вимог та якістю готової продукції; аналіз показників ефективності виробництва; контроль напрямів використання ресурсів і цілеспрямованого регулювання норм їх використання; визначення коефіцієнта використання виробничих потужностей; співвідношення постійних та змінних витрат (операційний важіль) залучення інвестицій та кредитів для розвитку виробництва
Управління збутом (реалізація)	Розробка перспективних і оперативних планів продажів; аналіз та оцінка кон'юнктури ринку; вибір каналів розподілу й руху товарів; планування рекламних компаній і розробка заходів для стимулювання збуту; складання бюджетів витрат і їх оптимізація; визначення ємності ринку; передбачення необхідних ресурсів, умов і заходів, які б запобігали появі дефектів на після виробничих етапах вибір найбільш оптимальним з точки зору розрахунків покупця та залучення нових споживачів управління ціноутворенням виконання підприємством зобов'язань за угодами постачання на основі чітко поставленої оперативної системи контролю	Організація складського і товарного господарства; організація продажів і доставка продукції споживачам; організація каналів руху товарів і розподільних мереж; організація проведення рекламних кампаній; організація взаємодії підрозділів для організації збуту; диверсифікація способів розрахунку за виготовлену продукцію; використання засобів реклами; оптимізація витрат підприємства на транспортування продукції шляхом формування раціональних господарських зв'язків; забезпечення якості під час вантажно-розвантажувальних робіт, зберігання, транспортування використання схеми вертикальної та горизонтальної інтеграції	Оцінка результатів збутової діяльності; контроль за виконанням планів збуту; оперативне регулювання збутової діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх несприятливих факторів; оцінка й стимулювання апарату збутового апарату; ціноутворення на готову продукцію; аналіз задоволення потреб споживача, щодо якості продукції, включаючи безпеку, надійність, вплив на довкілля.

техніко-економічних аспектах функціонування фірми, а явище, що покликане гармонізувати відносини між учасниками угоди, що знаходяться в стані реального або потенційного конфлікту» [3].

Досліджуючи проблему механізму функціонування й розвитку економічних систем у перехідний період, деякі вчені застосовують категорію «економічний механізм», розглядаючи його як сукупність цінового, фінансового, страхового, кредитного механізмів і механізму державної підтримки [4; 5], які функціонують на основі нормативно регульованих економічних відносин між державою й аграрними підприємствами та їхніми внутрішніми структурними елементами і за допомогою економічних важелів і стимулів впливають на процес відтворення, а також розподіл, перерозподіл, привласнення і використання новоствореного доходу в країні, галузі, підприємстві.

Незважаючи на різноманітність підходів до визначення організаційно-економічного механізму, автори вважають, що основне завдання механізму — це регулювання економічних відносин між агентами ринку. Більшість підприємств у ринкових умовах мають досить складну систему взаємовідносин (рис. 2).

Як зазначає Л.І. Федулова, «виживання підприємства в довгостроковій перспективі можливе лише на основі встановлення динамічного балансу з оточенням та своєчасності і точності реакції на нові запити ринку» [6, с. 21]. Визначена система відносин є необхідною умовою, що забезпечує виробничий процес підприємства.

Отже, організаційно-економічний механізм управління підприємством являє собою регулювання відносин як всередині підприємства, так і з його зовнішнім середовищем, тобто управління різними процесами, цілеспрямоване виконання функцій суб'єктами управління через запровадження (здійснення) відповідних заходів, методів та інструментів управління окремими виробничими процесами. Оскільки будь-який процес — це перетворення, яке додає цінність, то міра приросту цінності залежить від ефективності конкретного процесу і всіх процесів, методів та інструментів, які спроможні вплинути на ці процеси.

Кожне з підприємств має свою специфіку організаційно-економічного механізму, яка визначається його галузевими особливостями, рівнем конкуренції, формою власності, розмірами тощо. Узагальнено механізм управління процесами представлено в таблиці.

У таблиці відображено основні функції управління (планування, організація, контроль), які в практичній діяльності реалізуються через систему

організаційно-економічних методів, заходів та інструментів, що відповідають кожному з основних процесів виробництва і є організаційно-економічним механізмом управління підприємством. Так, функція планування процесів має забезпечити їх здійснення в певних обсягах певним чином і у визначеній послідовності.

Організація як функція є системою заходів, яка потребує такого підбору і раціонального поєднання елементів системи, які б забезпечили її гармонічне функціонування, а також співіснування з більш великою системою, елементом якої є дане підприємство.

Функція контролю та регулювання забезпечує виконання заходів, що пов'язані з усуненням відхилень від заданого режиму діяльності шляхом використання економічних важелів та інструментів аналізу економічної діяльності [7, с. 90—100]. Результативність управлінської діяльності має базуватися на системі показників, які розподіляються на дві групи: оцінювальні показники і показники витрат виробництва.

Висновки. Об'єктивною необхідністю розробки організаційно-економічного механізму управління виробничо-збутовими процесами підприємства в ринкових умовах стали швидкозмінні, важко прогнозовані чинники макросередовища при розширенні відносин підприємства з безпосереднім діловим оточенням. Це зумовлює необхідність перегляду напрацьованих раніше підходів до менеджменту підприємства як управління сукупністю його виробничих засобів і переходу до управління тими об'єктами (процесами і системою відносин), що нині мають найбільший ступінь ризику, а відтак, потребують реагування на зміни, адаптації до умов зовнішнього середовища, передбачення можливих втрат і використання можливостей подальшого розвитку.

Список літератури

1. Організаційно-економічний механізм розвитку регіону: трансформаційні процеси та інституційне забезпечення. Моногр. / За ред. А.Ф. Мельник. — Т.: Економічна думка, 2003. — 608 с.
2. Иванов Г.А., Саввов В.Я. Менеджмент процесов: Учеб. пособие. — Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2001. — 236 с.
3. Савченко В.Д. Операційний менеджмент: Навч. посібник. — Х.: Харк. нац. аграр. ун-т, 2006. — 275 с.
4. Саблук П.Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання // Економіка АПК. — 2007. — №2. — С. 3—10.
5. Данилів Б.П. Економічний механізм і міжгалузеві економічні відносини в агроформуваннях // Економіка АПК. — 2007. — №2. — С. 3—10.
6. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. — К.: «Фенікс», 2005. — 320 с.
7. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — К.: Тов-во «Знання», КОО, 1998. — 512 с.