

УДК 339.13.012.42:637.13

О. О. Масляєва,  
асистент, Дніпропетровський державний аграрний університет

# УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THE IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF COMPETITIVENESS  
DAIRY-PROCESSING ENTERPRISES MANAGEMENT

У статті досліджено структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств та запропоновано напрями його вдосконалення.

The structure of organizational and economic mechanism of management effectiveness activities of dairy-processing enterprises is investigated and the directions of its improvement are proposed in the article.

Ключові слова: ефективність, конкурентоспроможність, молокопереробні підприємства, організаційно-економічний механізм, структура, удосконалення, управління.

Key words: effective, competitiveness, dairy enterprise, organizational and economic mechanism, structure, perfectibility, management.

## ВСТУП

Підприємства молокопродуктового підкомплексу АПК України є соціально-орієнтованими підприємствами. Вони сприяють підвищенню рівня життя населення та розвитку соціально-побутової інфраструктури в сільських районах країни. Однак на сучасному етапі розвиток молокопродуктового підкомплексу, як і раніше, характеризується кризовими явищами. Довготривала збитковість виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах спричинила багаторазове скорочення чисельності розміщеного в них поголів'я корів. Зростання питомої ваги поголів'я корів, розміщеного в господарствах населення, викликало значне зниження якості молокосировини та її подорожчання внаслідок ускладнення процесу заготівель. Поряд із внутрішніми проблемами розвитку молокопереробних підприємств, це призводить до зниження рівня їх конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і на зовнішніх ринках. Більшість видів продукції підприємств молочної промисловості поступається зарубіжним аналогам за якістю та ціною. Ці процеси справляють негативний вплив на ефективність всього АПК і на рівень життя найбідніших верств населення.

Розроблені урядом заходи з удосконалення державного регулювання розвитку молокопродуктового підкомплексу та підвищення рівня його конкурентоспроможності не дають очікуваних результатів. У результаті цього вітчизняний ринок молока і молокопродуктів не відзначається стабільністю. Надто високим залишається рівень його залежності від кон'юнктури на світовому ринку та ринках сусідніх країн.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку конкуренції та формування конкурентоспроможності підприємств, у тому числі в аграрній сфері та молокопродуктовому комплексі розглянуті у працях І.З. Должанського, Т.О. Загорної, З.М. Борисенко, Н.В. Осипова, І.О. Піддубного, А.І. Піддубної, О.С. Шнипка, Л.В. Балабанової, В.В. Холод, С.М. Задорожної, І.Ю. Сіваченко, М.М. Ільчука, М.К. Пархомця, С.В. Васильчак, С.О. Шевельової, Т.І. Яворської та інших вчених. Ці наукові дослідження дуже важливі, однак вони недостатньо розв'язують проблеми, пов'язані з особливостями формування, розвитку та підвищення конкурентоспроможності молокопереробних



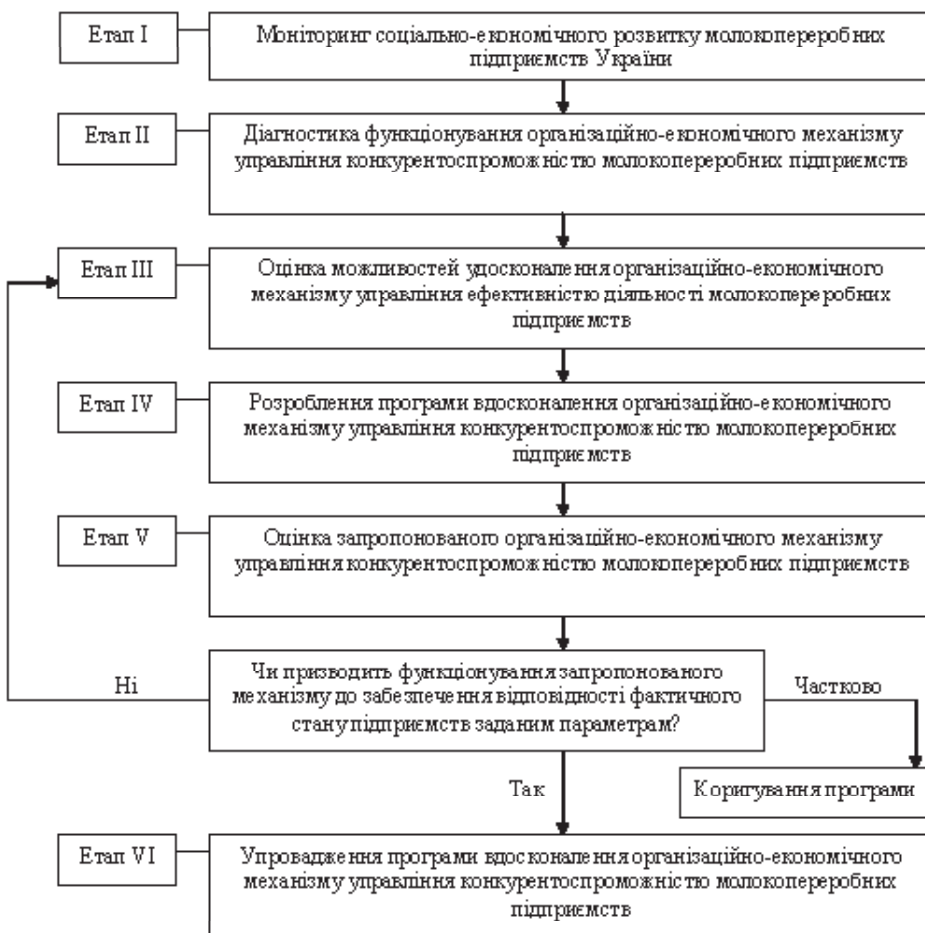


Рис. 2. Етапи формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств

можливі напрями вдосконалення.

III етап — оцінка можливостей вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств. На цьому етапі необхідно здійснити:

- пошук можливостей, тобто засобів, методів, важелів, оптимальна сукупність яких дозволить оптимізувати механізм для досягнення ним мети функціонування. Здійснення даного процесу базується на поглядах, думках і пропозиціях експертів, у ролі яких мають виступати фахівці-практики різних рівнів управління, спираючись на отримані результати діагностики діючого механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств та визначених можливих напрямках його вдосконалення;

- оцінку виявлених можливостей, тобто визначення за методом аналізу ієрархії значущості пропозицій експертів щодо вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємств;

- визначення шляхів удосконалення механізму на основі результатів оцінки можливостей його вдосконалення.

IV етап — розроблення програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств, яка є детальним планом заходів, що мають бути вжиті, їх послідовність, ресурси та відповідальність за їх виконання. Її зміст обумовлюється результатами оцінки можливостей удосконалення механізму, метою управління ефективністю діяльності підприємств, їх завданнями та особливостями функціонування.

V етап — оцінка запропонованого організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю

молокопереробних підприємств. Вона передбачає поетапне встановлення пріоритетів елементів запропонованого механізму для визначення ймовірного результату його функціонування. Для проведення оцінки рекомендується використовувати метод аналізу ієрархій.

Залежно від отриманого результату оцінки змін запропонованого організаційно-економічного механізму можливі такі управлінські дії:

- 1) упровадження програми вдосконалення при отриманні позитивного результату оцінки запропонованих змін, який полягає у досягненні організаційно-економічним механізмом управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств, а саме: забезпечення відповідності фактичного стану підприємств заданим параметрам;

- 2) коригування програми вдосконалення;

- 3) кардинальний перегляд розробленої програми, тобто повторна оцінка можливостей удосконалення, та внесення відповідних коректив.

VI етап — упровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. Найважливішою

управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої програми вдосконалення у зв'язку з непрогнозованими збуреннями у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Варто наголосити на тому, що особливо важливим у реалізації програми вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств є своєчасне упровадження заходів. На цьому етапі роботи особливе значення, на нашу думку, має популяризація позитивних змін серед працівників підприємства для підтримання впевненості в досягненні поставленої мети.

Запропонована методика формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств визначає логіку даного дослідження та сприяє підвищенню ефективності діяльності зазначених підприємств.

Виходячи з вищезазначеного, дослідженнями здійснено оцінку можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств.

I етап формування механізму — моніторинг соціально-економічного розвитку молокопереробних підприємств засвідчив той факт, що криза в галузі минула і розпочався етап відродження. Незважаючи на пріоритетність, молокопереробна галузь не використала наявні потенційні можливості розвитку. Діючі підприємства ледь витримують конкуренцію, а вплив чинників, розглянутих вище, уповільнює і гальмує його впевнену ефективну діяльність. Серед областей, розвиток молокопереробної галузі яких відбувається

повільними темпами і потребує змін, є Дніпропетровська.

Враховуючи отримані в процесі моніторингу результати, необхідно провести діагностику організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств Дніпропетровщини задля визначення результату його функціонування, виявлення слабких і сильних його складових, а також причин, які призводять до зниження ефективності діяльності підприємств.

На II етапі дослідження проведено діагностику функціонування діючого організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств і виявлено його суттєву недосконалість. Це проявилось у тому, що механізм не досяг мети функціонування, а це, без сумніву, є результатом помилок, допущених у використанні елементів механізму управління. Отже постало питання про його вдосконалення.

З цією метою здійснено пошук і оцінку можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств Дніпропетровської області на основі поглядів, думок і пропозицій експертів, у ролі яких виступили 11 фахівців-практиків і 10 фахівців із обласного та районних управлінь агропромислового розвитку — III етап формування механізму. Таким чином, виявлено, що основними шляхами вдосконалення є такі.

1. Розширення рівнів, на яких має проводитися управління ефективністю діяльності (від підприємства до магазину). Зважаючи на те, що першоджерелом формування ефективності є підприємство, найнижчий рівень управління ефективністю необхідно починати здійснювати з нього, а також на всіх інших найвищих рівнях, а не тільки на рівні області, як це є на сьогодні. За інших умов даний процес втрачає свій сенс.

2. Збільшення періодичності проведення оцінки діяльності підприємств від тижня до року. Це пояснюється тим, що в управлінні конкурентоспроможністю найголовнішим є оперативність дій, а особливо при проведенні оцінки діяльності, на результатах якої і базується формування подальших управлінських рішень. Саме тому проведення оцінки на основі щоквартальних і щорічних результатів, як це є на сьогодні, негативно відбивається на функціонуванні організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств.

3. Введення нової посади фахівця з ефективності торговельної діяльності на всіх рівнях управління. Така необхідність викликана в першу чергу тим, що сьогодні питання управління ефективністю вирішують фахівці, діяльність яких з цим не пов'язана. Результат цього — неякісне виконання власних функціональних обов'язків, а також прийняття неякісних управлінських рішень щодо управління ефективністю діяльності. По-друге, розширення рівнів управління та збільшення періодичності проведення оцінки діяльності підприємств. Зазначені запропоновані вдосконалення потребують додаткової робочої сили, функціональними обов'язками якої є збирання, перевірка, обробка отриманої інформації щодо діяльності підприємств, порівняння отриманих результатів із запланованими, підготовка і надання інформації управлінському персоналу для прийняття у подальшому рішень щодо управління ефективністю діяльності.

Розроблені шляхи вдосконалення, наведені вище, допо-

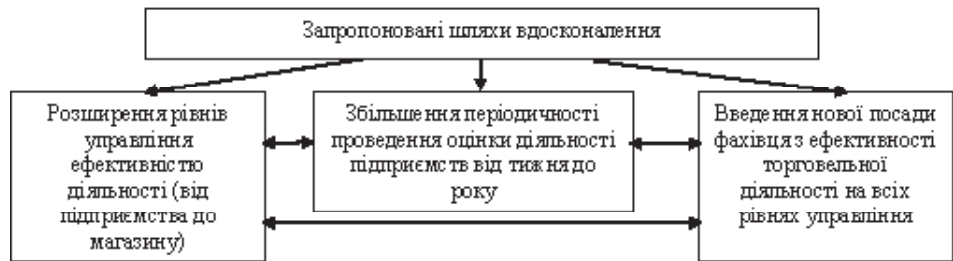


Рис. 3. Запропоновані шляхи вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств

внюють один одного, що схематично зображено на рисунку 3, і є складовими єдиної програми вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств.

Зважаючи на це, у її основу, на наш погляд, має бути покладено вдосконалення системи показників поточної оцінки діяльності підприємств і її організація. Адже, враховуючи те, що управління ефективністю має бути оперативним, а його відповідні рішення — своєчасними, а найголовніше спрямованими на вирішення існуючої проблеми, або її уникнення, вони мають спиратися на певну інформацію. У даному випадку, як ми вважаємо, остання має бути представлена даними, які характеризують поточну діяльність підприємств і надають якісну, повноцінну, вичерпну інформацію для прийняття кваліфікованих управлінських рішень.

#### ВИСНОВОК

В управлінні ефективністю діяльності молокопереробного підприємства головна роль відводиться механізму оцінки результатів його діяльності. Система показників, за якою проводиться оцінка, дозволяє не просто відстежувати його результати, а контролювати чинники, які на них впливають; корегувати діяльність відповідно до визначеної мети функціонування підприємства; впливати на його результати у майбутньому, а не лише зосереджувати увагу на результатах минулої діяльності. Окреслені властивості будуть притаманні системі показників лише у тому випадку, коли буде забезпечений оптимальний підбір її вимірників, які характеризують усі напрями діяльності підприємства і враховують мету, завдання та особливості його функціонування.

Тому, зважаючи на те, що в основу програми вдосконалення запропоновано покласти систему показників оцінки поточної діяльності молокопереробних підприємств, подальші дослідження полягають у розробленні методики та організації оцінки поточних результатів діяльності даних підприємств із урахуванням розширення рівнів, на яких має проводитися управління ефективністю, та введення нової посади фахівця з ефективності діяльності — IV етап формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

#### Література:

1. Васильчак С.В. Аналіз розвитку молокопереробної промисловості на Львівщині // Економіка АПК. — 2009. — №3. — С. 18—21.
2. Васильчак С.В. Проблемы формирования предложения продукции переработки молока // Молочный мир. — 2005. — С. 160—164.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід; монографія — Донецьк, 2006. — 294 с.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. — К.: ВД "Професіонал", 2006. —