

УДК 658:637.1

**Васильчак С.В.**, д.е.н., професор<sup>1</sup>, **Войтович Н.В.**, к.е.н., доцент<sup>2</sup>  
**Петриняк У. Я.**, к.е.н.<sup>3</sup>©

<sup>1</sup>Львівський державний університет внутрішніх справ

<sup>2</sup>Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С. З. Гжицького

<sup>3</sup>НАДУ ЛРІДУ при Президентіві України

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВЩИНИ

*У статті розглянуто систему управління маркетинговою діяльністю, яка будується на більш раціональному розподілі функціональних обов'язків, які сприятимуть орієнтації підприємства на реалізацію сучасної концепції маркетингу. Запропоновано заходи щодо удосконалення управління на молокопереробних підприємствах.*

**Ключові слова:** управління, молокопереробні підприємства, продукція.

**Постановка проблеми.** У ринкових умовах підприємство діє в умовах конкуренції, мінливого зовнішнього середовища та неповної інформації про нього. Для цього необхідно забезпечити постійне ведення інформаційного моніторингу зовнішнього середовища, цільових ринків і на основі цього обґрунтовувати і ухвалювати управлінських рішення у стратегічному, тактичному і оперативному плануванні. Однією з функцій маркетингу є інформаційно-пошукові завдання, пов'язані із постачанням, закупівлями, замовленнями, вивченням кон'юнктури ринку, конкурентів та інше. Система управління дозволяє чітко визначити та керувати взаємопов'язаними та взаємодіючими процесами, правильно поставити і досягти вимірні цілі діяльності, при цьому стає можливим усунення надлишкових функцій, уніфікація документообігу та впровадження попереджувальних дій.

**Аналіз останніх досліджень.** Аналіз досліджень показав, що ґрунтуючись виключно на загальних закономірностях будь-якої системи, на темпи її впровадження і ефективності функціонування молокопереробного підприємства (а, отже, і рівень якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції) безумовно впливає ефективність систем управління вищого рівня – систем управління людських відносин та влади взагалі. Отже, якщо конкурентоспроможність країни на міжнародному ринку в цілому визначається конкурентоспроможністю національних підприємств, то конкурентоспроможність самих підприємств, як правило, – якістю влади.

Ось одна з основних причин, чому сучасні системи управління ефективно впроваджуються в урядових структурах провідних країн світу. Наприклад, ще з 1988 року у США діє Президентська програма преміювання високоефективних організацій федерального уряду [4].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Удосконалення систем управління на молокопереробних підприємствах підвищує темпи впровадження якості на підприємствах та організаціях, піднімає загальний рівень конкурентоспроможності продукції національного виробника, і конкурентоспроможність країни в цілому. В свою чергу структура управління маркетингом може бути сформована за принципом виділення подібних завдань або функцій, за товарним принципом або групою товарів, а також за регіональним принципом, територіями чи проектами.

Аналізуючи нормативні документи молокопереробного підприємства, на прикладі ВАТ «Молокозавод Самбірський» (посадові інструкції співробітників відділу збуту і постачання), можна відзначити, що структура управління маркетингом сформована з врахуванням функціонального принципу: по-перше, виділено у структурі цього відділу два напрями відповідно до виконання функцій по організації матеріально-технічного постачання і збуту. Однак у нормативних документах інформація про функції матеріально-технічного постачання відсутня (відсутня посадова інструкція фахівців з матеріального постачання), лише присутні посадові інструкції працівників служби збуту, по-друге, у представлених посадових інструкціях виділені розділи: II «Функції», III «Посадові обов'язки», що відповідає вимогам функціонального підходу. Кваліфікований підбір і розстановка кадрів передбачає відповідність базової освіти кваліфікаційним вимогам, а також стажу попередньої роботи до відповідної посади. Аналізуючи інформацію про рівень освіти працівників вимогам, встановленим у посадовій інструкції, слід зазначити недостатньо обґрунтований підбір майже всіх фахівців [2, с.1].

Так, начальник відділу збуту має технічну освіту, отриману більше 25 років тому, відомостей про економічну або управлінську перепідготовку немає. У відділі посаду менеджера зі збуту обіймає співробітник із середньою освітою і 5 роками стажу за фахом. Посадова інструкція менеджера зі збуту не затверджена і даної посади в переліку посад відділу немає.

Дослідженням встановлено, що начальником відділу виконується 25,18 % функцій товарної політики і управління маркетингом, 20,00 % функцій дослідницько-аналітичної і політики розподілу, 6,68 % комунікаційної політики. Вважаємо, що в ідеальному варіанті розподіл функцій має бути з переважанням на управлінську і комунікаційну функції, при рівній наявності усіх функцій маркетингу.

Відомостей про обсяг виконання маркетингових функцій менеджером по матеріально-технічному постачанню у наявних документах

не представлено у зв'язку з відсутністю відповідної посадової інструкції. Менеджером зі збуту виконується функція політики розподілу на 28,57 %, функції управління маркетингом – 21,29 %, дослідницько-аналітичні функції та товарної політики – 14,23 %, повністю функція цінової політики.

Щоб звести до мінімуму можливі негативні наслідки ситуації, що змінюється, на ринку і усередині підприємства, необхідно процес управління автоматизувати так, щоб реакція на не сприятливі дії була достатньою в інформаційному і часовому аспектах для мінімізації ризиків маркетингової діяльності підприємства. Інформаційні мережі специфічні залежно від особливостей продукції, сировини, з якої вони виробляються, стану ринку сировини, матеріальних ресурсів і продукції. Система інформаційних потоків пов'язана з організаційною структурою управління. Генеральний директор отримує інформацію, сформовану його заступниками і начальниками служб в електронному вигляді, і має можливість доступу до даних проміжних звітів за первинними документами. Кожен структурний підрозділ пов'язаний при вирішенні своїх локальних питань з рішеннями, що приймаються в інших підрозділах. У компетенцію вищого керівництва входять вирішення питань і формування стратегічних цілей у наступних областях: ринки, інновації, людські, фінансові і матеріальні ресурси, продуктивність, соціальна відповідальність і прибуток.

Тобто відставання досконалості систем управління державного рівня в Україні від, скажімо, європейських аналогів є одним із основних негативних факторів впливу на конкурентоспроможність країни [3, с.12].

**Висновки.** На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що у зв'язку з відсутністю служби маркетингу на ВАТ «Самбірський молокозавод», чіткого делегування функцій маркетингу та взаємодії між відділом збуту та іншими підрозділами підприємства доцільно розробити проект служби маркетингу. При обґрунтуванні чисельності працівників, зайнятих у службі маркетингу, необхідно враховувати складність і трудомісткість виконуваних функцій. Досягнення цілей підприємством неможливе без обміну інформацією (комунікацій). Обмін інформацією вбудований у всі види управлінської діяльності; необхідні комунікації між підприємством і зовнішнім середовищем, між рівнями і підрозділами підприємства, між керівниками і підлеглими (індивідуумами і групами).

Провівши подібний аналіз системи управління будь-якого підприємства, чи організації в Україні, прийшли до висновку, що вона не може ефективно функціонувати у відірваності від систем вищого порядку, наприклад, систем управління міністерств, системи ОБВ регіону, решті соціальних і політичних систем управління у державі взагалі.

### Література

1. Бутирська Т. Державне управління як спеціальна сфера діяльності: розвиток методології / Т. Бутирська // Актуальні проблеми внутрішньої політики. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – Вип. 1 (5). – 300 с.
2. Петриняк У.Я. Удосконалення маркетингової діяльності молокопереробних підприємств : монографія. / С.В. Васильчак, У.Я. Петриняк. – Львів: НВФ “Сполом”, 2012. – 196 с.
3. Державне управління: теорія і практика / За заг. ред. проф. В.Б.Авер’янова. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – 432 с.
4. Административное право зарубежных стран. – М.: Спарк, 2006. – 229 с.

### Summary

**Vasulchak S.V.**, professor<sup>1</sup>, **Voytovuch N.V.**, Ph.D.<sup>2</sup>, **Petrunyak U.Y.**, Ph.D.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>*Lviv State University of Internal Affairs*

<sup>2</sup>*Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies  
named after S.Z. Gzhytskyj*

<sup>3</sup>*Lviv Regional Institute of Public Administration National Academy of Public  
Administration, the Office of the President of Ukraine*

### MANAGEMENT SYSTEM IMPROVEMENT OF MILK REMEDIATED PRICES IN LVIV REGION

*System management marketing activity, basing on more rational dividing of functional duties, which will make the orientation of the enterprise realize modern conception of marketing is considered in this article. It has been suggested ways management of milk remade enterprises.*

Рецензент – д.е.н., професор Шульський М.Г.