

УДК 658.5: 338.43.636

О. П. Коломієць,

аспірант, Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва, м. Харків

## ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ВИРОБНИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ МОЛОКА В ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

O. Kolomiets,

PhD student of Kharkiv national agrarian university named after V.V. Dokuchaev, Kharkiv

### EVALUATION SYSTEMS MANAGEMENT BY ECONOMIC AND TECHNOLOGICAL PROCESSES OF PRODUCTION AND PROCESSING MILK IN THE KHARKIV REGION

Проведено оцінку системи управління економіко-технологічними процесами виробництва та переробки молока в Харківській області, на основі системи показників, які складаються з п'яти частин. Встановлено, що необхідно використовувати єдиний критерій ефективності і систему показників для оцінки економічної ефективності управління підприємствами з виробництва та переробки молока. Ґрунтуючись на цьому, запропоновано послідовність дій щодо оцінки економічної ефективності системи управління підприємств з виробництва та переробки молока.

Проаналізовано рейтинг показників та стан системи управління Харківської області та зроблено висновок, що найгірша ситуація склалася в системі управління виробничою частиною підприємств, найкраща ситуація в управлінні трудовою діяльністю. Визначено, що навіть незначне покращення системи управління лише зазначеної складової дозволить значно підвищити ефективність управління в цілому.

Estimation system management of economic and technological processes of production and processing milk in the Kharkiv region, was conducted on the basis of a five-part system indicators. It was established that it is necessary to use, a single criterion of efficiency and a system indicators for assessing the economic efficiency of the management fo milk production and processing enterprises. Based on this, a series of actions have been proposed to assess the economic efficiency of the milk production and processing enterprise management system and the region as a whole.

The rating of indicators and the state the management system of the Kharkiv region is analyzed, and the conclusion is made that the worst situation has occurred in the system of management of the industrial part of enterprises, the best situation in the management of labor activity. It has been determined that even a minor improvement of the control system of only this component will significantly improve the efficiency of management as a whole.

*Ключові слова: управління, виробництво, переробка, молокопродуктовий підкомплекс, оцінка системи.*

*Key words: management, production, processing, dairy product subcomplex, system evaluation.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах ринкових відносин перед економікою країни поставлена задача формування ефективного конкурентоспроможного сільськогосподарського виробництва та постійного пошуку резервів зниження собівартості сільськогосподарської продукції. Од-

нак за період ринкових перетворень у галузі молочного скотарства, як і у всіх аграрних підприємствах України, відбувся істотний спад виробництва. Реформування галузі, спрямоване на зміну форм власності та господарювання, не привело до досягнення очікуваних позитивних результатів. Для забезпечення конкурентоспроможності та розширеного відтворення виникає об'єктивна необхідність комплексного та якісного підви-



**Рис. 1. Основні етапи оцінки економічної ефективності системи управління молокопродуктового підкомплексу**

Джерело: сформовано автором за джерелом [3].

щення рівня ведення господарської діяльності в цій галузі. З урахуванням цього пріоритетним напрямом розвитку молочного скотарства є організація ефективного управління.

Це є одним із основних питань, рішення яких сьогодні вимагає організації господарської діяльності аграрних підприємств, з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

На даний час вивчення тематики організації ефективного управління присвячено достатню кількість робіт. Значний внесок у вивчення питання розвитку та ефективності управління зробили такі вчені та науковці, як: В.Г. Андрийчук, М.О. Бєседін, А. С. Буценко, О.Д. Гуд-

зинський, С.І. Дем'яненко, Й.С. Завадський, П.М. Макаренко, М.Й. Малік, В.Я. Месель-Веселяк, А.І. Михайлова, В.І. Перебийніс, П.Т. Саблук та інші.

На думку А.С. Буценко [1] ефективне управління такою групою чинників як: ресурсні, економічні, організаційні, політичні та правові, в цілому вплине на ефективність розвитку підприємств з виробництва та переробки молока.

Однак ряд питань, пов'язаних з організаційно-економічним механізмом створення і функціонування системи управління, до цього часу залишається актуальним.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Основною цілю статті є оцінка системи управління економіко-технологічними процесами виробництва та переробки молока в Харківській області.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕНЬ

Система показників у роботах різних економістів відрізняється структурою показників що дозволяють оцінити ефективність управління підприємствами з виробництва та переробки молока.

Необхідно відзначити, що формування системи управління на вітчизняних підприємствах спирається більше на досвід, аналогію, стандартні рішення і інтуїцію, ніж на сувору методологію і методіку, що базується на наукових методах і принципах менеджменту і маркетингу.

Найчастіше поняття ефективності вживається в фінансово-економічній сфері управління, що є точною дисципліною і оперує числами, формулами, коефіцієнтами. У зв'язку з цим склався певний стереотип, і коли мова заходить про ефективність управління підприємством, то люди очікують отримати формулу з точними даними, в якій ці дані складаються, перемножуються, діляться і віднімаються. В результаті повинен вийти такий собі коефіцієнт, що відображає ефективність управління. Цим методом можна виміряти ефективність управління, наприклад, інвестиціями, капіталом, оборотними коштами, але для розуміння загальної ефективності управління підприємством такий підхід неприйнятний [2].

Вивчаючи загальну ефективність управління підприємством можливо отримати ряд показників, одні з яких будуть виражатися числами, інші виражені словесними формулюваннями. Ці показники можуть бути використані лише при достатньому рівні досвіду і кваліфікації в управлінні і дозволять отримати основні напрями, тенденції і зробити загальний висновок.

Такий підхід призводить до негативних явищ і необоротних процесів, негативно позначається на ефективності системи управління підприємством.

Оцінка ефективності управління здійснюється за багатьма параметрами. Для різних підприємств цей набір параметрів майже не змінюється, але самі параметри мають різну пріоритетність для кожного підприємства.

У зв'язку з цим результати вдосконалення системи управління виробництвом повинні відображатися в економії всіх видів ресурсів, підвищення якості продукції, зміні характеру і культури праці.

Ми дотримуємося думки, що необхідно використовувати єдиний критерій ефективності і систему показників для оцінки економічної

ефективності управління підприємствами з виробництва та переробки молока. Грунтуючись на цьому, пропонуємо таку послідовність щодо оцінки економічної ефективності системи управління і в цілому підприємств з виробництва та переробки молока (рис. 1).

При оцінці ефективності підприємств з виробництва та переробки молока, як і сільськогосподарства в цілому, визначальним є раціональне використання продуктів при повному задоволенні особистих і суспільних потреб населення.

На наш погляд, запропонована класифікація факторів, що впливають на ефективне управління підприємствами молочнопродуктового підкомплексу, запропонована М.В. Литвиненко [4], на нашу думку, є економічно правильною, а якщо закласти в систему показників оцінки економічної ефективності системи управління підприємств з виробництва та переробки молока показники, що дозволяють оцінити кожен групу чинників, то це дозволить досягти мети.

За допомогою системи показників, яка складається з п'яти частин:

- оцінка стратегічної частини;
- оцінка фінансової частини;
- оцінка управлінської діяльності;
- оцінка трудової діяльності;
- оцінка виробничої діяльності.

Нами було проведемо комплексну оцінку системи управління при виробництві та переробці молока в Харківській області.

Така система оцінки дозволяє визначити на регіональному рівні чи існують недоліки в системі управління виробництвом та переробкою молока в регіоні, який саме район призводить до зниження ефективності регіону, яке підприємство нехтую системою управління і які заходи потрібно розробляти щодо покращення системи управління.

Аналіз стратегічної частини управління виробництвом та переробкою молока показав, що його рівень у регіоні середньому знаходиться на малоефективному рівні. Цього рівня досягнуто завдяки тому що підприємства не достатньо приділяють уваги таким складовим як основні цінності підприємства — це центральна роль споживача, орієнтування на результати досягнення цілей, командна робота, взаємодія та партнерство які склали 47,5 %. Але вона досягла цього рівня завдяки тому що підприємницька діяльність побудована на місії підприємства, 80 % підприємств вважає що у них є місія, наприклад розробка і виробництво конкурентоспроможної продукції; на малоефективному

**Таблиця 1. Визначення питомої ваги показників у методиці оцінки ефективності управління підприємством**

Найменування показника	Рейтинг	Вага показника
Результат розрахунку стратегічної частини	2	0,23
Результат розрахунку фінансових частини	4	0,18
Результат розрахунку оцінки управлінської діяльності	3	0,20
Результат розрахунку оцінки створення умов трудової діяльності	1	0,28
Результат розрахунку виробничої частини	5	0,11

Джерело: розраховано автором.

рівні знаходиться наявність цінностей підприємства, в більшій мірі це пов'язано з чесністю і порядністю, загальнолюдською і професійною етикою.

Наступним кроком оцінки ефективності управління є розрахунок значень частини фінансових показників. Розрахувавши суму балів по фінансовій частині показників, нами було визначено рівень ефективності управління. Згідно з показниками таблиці рівень оцінки ефективності управління в регіоні по фінансових показників визначено як малоефективний. Не дивлячись на те що була тенденція покращення по зростанню виручки, підприємства не приділили уваги до зниженню собівартості, що в свою чергу немало можливості покращити ситуацію с отримання прибутку і підвищенню рентабельності. В такому випадку основним завданням потрібно ставити, управління витратами підприємства, що дасть змогу забезпечити стійкий фінансовий стан.

Оцінка управлінської діяльності проводилася на основі розрахунків фінансових показників і результатів опитування. За отриманими результатами було зроблено висновок, що ефективність управління в регіоні можна оцінити як малоефективну. Всі менеджери управління мають спеціальну освіту, що використовується малоефективно. Висновком до цього можуть стати технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації і інформаційні технології справляють чи не найбільш істотний вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва. За принципом ланцюгової реакції вони викликають суттєві зміни в управлінському персоналі, методах і формах організування трудових процесів, підготовці і кваліфікації персоналу.

Завершальною частиною дослідження була оцінка ефективності управління в Харківській області по виробничій частині показників. Таким чином, ця частина потребує впровадження системи управління виробництвом, яка забезпечить підприємство повним комплексом функціональних можливостей виробництва.

Дозволить оптимізувати всі виробничі процеси підприємства, від вихідних матеріалів до кінцевої продукції.

Провівши аналіз управління виробництвом та переробкою молока в Харківській області за основними складовими було визначено загальний стан системи управління в регіоні.

Для цього було визначено вагу кожного показника (табл. 1) та встановлено рейтинг показників, який дозволить

оцінити стан системи.

Проаналізувавши данні таблиці, було встановлено, що найгірша ситуація склалася в системі управління виробничою частиною підприємства, яка посідає п'яте останнє місце, найкраща ситуація була в управлінні трудовою діяльністю і займає перше місце в рейтингу.

Після визначення рейтингу основних показників постає питання визначення загального підсумкового показника управління виробництвом та переробкою молока [5].

Таким чином, загальний підсумковий показник управління виробництвом та переробкою молока дорівнює:

$$0,23 \times 63,6 + 0,18 \times 50,0 + 0,20 \times 55,3 + 0,28 \times 79,8 + 0,11 \times 32,0 = 60,5$$

Провівши розрахунок показника, який дорівнює 60,5, ми можемо зробити висновок, що управління виробництвом та переробкою молока знаходиться на малоефективному рівні та потребує пошуку шляхів його удосконалення. Для визначення шляхів його удосконалення, нами було структуровано основні показники (рис. 2) та визначено найслабкіші складові, які потребують підвищення ефективності.

Аналізуючи наведене графічне зображення, можна зробити висновок, що основними складовими системи виробництва, які потребують підвищення ефективності управління є: зниження собівартості, наявність додаткових виплат, підвищення рентабельності персоналу управлінської діяльності, наявність цінностей підприємства, зростання рівня товарності, збільшення прибутку.

Собівартість продукції є одним із найважливіших показників діяльності підприємства, який впливає на його рентабельність і самоокупність. Лише запровадження комплексної системи управління собівартістю продукції з використанням усіх його функцій: аналізу, планування, організації, регулювання та контролю для оптимізації рівня собівартості продукції

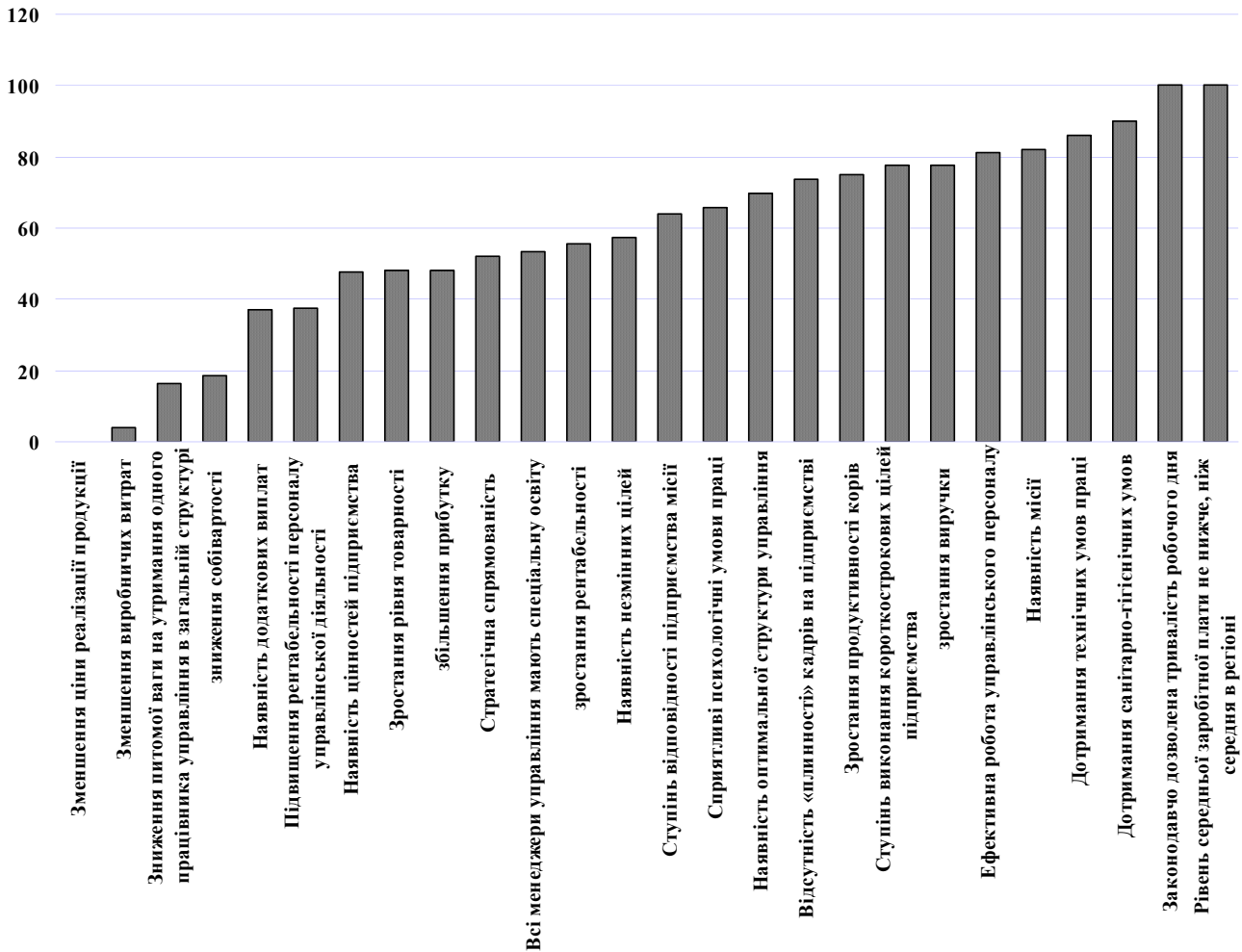


Рис. 2. Графічне зображення розрахунку основних показників управління виробництвом та переробкою молока

Джерело: сформовано автором.

ції, дозволить підвищити прибутковості підприємства і підвищити ефективність управління в цілому.

Наявність додаткових виплат у першу чергу відсутня через розкрадання. Найпоширеніший вид розкрадання в сільському господарстві — це необгрунтоване списання або крадіжка палива і паливно-мастильних матеріалів. При цьому далеко не всі вважають таким вже злочином недозаправлення техніки або розбавлення палива. Але ось крадіжки дорогих запчастин вже вимагають спеціального розслідування. Вирішити це питання можливо лише через впровадження сучасних систем, які можуть перемогти розкрадання в агробізнесі і зберегти компаніям значні суми.

Підвищення рентабельності персоналу управлінської діяльності можливо досягти за рахунок скорочення управлінського персоналу, запровадження нових технологій та використання більш кваліфікованого персоналу, а не орієнтація на родинні зв'язки.

Сучасний напрям розвитку аграрного сектору суттєво змінює методи управління підприємствами. Відповідно, для зайняття конкурентоспроможної позиції на ринку керівники підприємства повинні переглянути головні принципи управління, предмет господарської діяльності і віддати пріоритет тим напрямкам, які мають найбільшу цінність. Впровадження стратегічного менеджменту, орієнтованого на цінностях, сприятиме швидкому досягненню поставлених цілей, правильній організації виробничих процесів, зростанню прибутку, підвищенню рівня ліквідності, платоспроможності та ділової активності суб'єкта господарювання і успішному розвитку бізнесу [6].

Особливим чинником, який впливає на збільшення товарності продукції та виручки від реалізації є підвищення якості продукції та продуктивності. На якісну продукцію, що постачається на ринок, існує кращий попит, і вона реалізується за вищою ціною, тому в на-

шому випадку не буде потребуватись зниження ціни. Нестандартна, неякісна продукція має менший попит, залежується, псується, і це змушує товаровиробника реалізувати її за нижчою ціною, що знижує прибуток, а в деяких випадках робить виробництво такого виду продукції збитковим. Таким для підвищення рівня товарності, виручки від реалізації та прибутку потрібно запровадити систему управління якістю та покращити технологію виробництва молока.

### ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

На основі запропонованого методу та системи показників, що складається з п'яти частин, було проведено комплексну оцінку системи управління виробництвом та переробкою молока в Харківській області, що дозволило визначити її стан та встановити рейтинг показників за станом системи управління. Встановлено, що найгірша ситуація склалася в системі управління виробничою частиною підприємств, яка посідає п'яте, останнє місце, найкраща ситуація є в управлінні трудовою діяльністю і займає перше місце в рейтингу. Таким чином підприємствам у першу чергу потрібно звернути увагу на виробничу частину і розробити план заходів щодо її покращення за рахунок підвищення системи управління нею, що в подальшому може стати перспективним напрямом дослідження. Навіть незначне покращення системи управління лише зазначеної складової дозволить значно підвищити ефективність управління в цілому.

#### Література:

1. Буценко Л.С. Эффективность развития молочного подкомплекса / Л.С. Буценко / Экономика сельского хозяйства. — 2008. — № 6. — С. 54—59.
2. Бондаренко И. Эффективность управления предприятием — ключевая задача менеджеров / И. Бондаренко [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1390035-effektivnost-upravleniya-predpriatiem-kluchevaya-zadachamenedzherov>
3. Адриянова Е.А. Методические положения по оценке экономической эффективности управления / Е.А. Адриянова [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-polozeniya-](https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-polozeniya-po-otsenke-ekonomicheskoy-effektivnosti-upravleniya)

po-otsenke-ekonomicheskoy-effektivnosti-upravleniya-predpriyatiami-molochnoproductovogo-podkompleksa

4. Литвиненко М.В. Механизм оценки эффективности системы управления предприятием / М.В. Литвиненко, Э.И. Буценко, И.С. Грудачева // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Економічні науки. — Харків: НТУ "ХПІ", 2016. — № 28 (1200). — С. 110—114.

5. Білецька Л. В. Економічна теорія (Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка: навч. пос. / Л.В. Білецька, О.В. Білецький, В.І. Савич, 2-ге вид. перероб. та доп. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 688 с.

6. Просалова В.С., Просалов К.Н. Разработка методики оценки эффективности и управления на кондитерских предприятиях // Интернет-журнал "НАУКОВЕДЕНИЕ" № 5. — 2013 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/05evn513.pdf>

#### References:

1. Butcenko, L.S. (2008), "Efficiency of development of a dairy subcomplex", *Jekonomika sel'skogo hozjajstva*, no. 6, pp. 54—59.
  2. Bondarenko, I. (2010), "Efficiency of enterprise management is a key task of managers", available at: <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1390035-effektivnost-upravleniya-predpriatiem-kluchevaya-zadachamenedzherov> (Accessed 4 Feb 2018).
  3. Adrianova, E.A. (2014), "Methodological provisions for the evaluation of economic management efficiency", available at: <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1390035-effektivnost-upravleniya-predpriatiem-kluchevaya-zadachamenedzherov> (Accessed 20 Feb 2018).
  4. Litvinenko, M.V. Butsenko, E.I. and Grudacheva, I. S. (2016), "The mechanism for assessing the effectiveness of the enterprise management system", *Ekonomichni nauky*, vol. 29, pp. 110—114.
  5. Biletska, L.V. Biletsky, O.V. and Savich, V.I. (2009), *Ekonomichna teoriia (Politekonomiia. Mikroekonomika. Makroekonomika) [Economic theory (Polytechnology, Microeconomics, Macroeconomics)]*, 2nd ed, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
  6. Prosalova, V.S. and Prosalov, K.N. (2013), "Development of methods for assessing the efficiency and management of confectionery enterprises", *Naukovedenie*, [Onlain], vol . 5, available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/05evn513.pdf>. (Accessed 22 Feb 2018).
- Стаття надійшла до редакції 13.04.2018 р.*