

УДК 339.137.2:664.66

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ
МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ХЛІБОПЕКАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА****Савченко Т.В., к.е.н.***E-mail: Savchenko1802@yandex.ru**Нікопольський факультет Запорізького національного університету*

У статті розглянуто організаційні аспекти удосконалення управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств. Визначено складові системи управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства: керуюча (орган управління конкурентоспроможністю підприємства) та керована (маркетингова, виробнича, фінансова, кадрова, управлінська та інформаційна складові). Запропоновано впровадження функціональної моделі управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства як основи для реалізації системного підходу функцій управління промислового підприємства. Рекомендовано створення спеціального органу управління конкурентоспроможністю підприємства у вигляді робочої групи зі спеціалістів постійних функціональних підрозділів. Структуровані задачі і функції органу управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства. Визначено місце органу управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства у організаційній структурі управління. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності хлібопекарських підприємств, що дозволить підвищити якість розробки управлінських рішень та створити ефективну систему управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств.

Ключові слова: система управління конкурентоспроможністю підприємства, функціональна модель управління конкурентоспроможністю підприємства, орган управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства, робоча група, організаційна структура управління підприємством

UDC 339.137.2:664.66

**ORGANIZATIONAL ASPECTS OF IMPLEMENTING THE
FUNCTIONAL MODEL OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF
THE BAKERIES****Savchenko T.V., PhD in Economics***E-mail: Savchenko1802@yandex.ru**Zaporizhzhya National University*

The article deals with the organizational aspects of improving the management of bakeries' competitiveness. The composition of management system of bakeries' competitiveness has been determined: the managing (governing body of the enterprise

competitiveness) and controlling (marketing, manufacturing, financial, human resources, management and information components). The implementation of functional model of bakeries' competitiveness management as a basis for realization of system approach of management functions of industrial enterprise has been suggested. The establishment of a special governing body of enterprise's competitiveness management in the form of a working group of specialists from permanent functional divisions has been recommended. The tasks and functions of the governing body of bakeries' competitiveness management have been structured. The place of the governing body of bakeries' competitiveness management in the organization structure of enterprise management has been determined. The research results can be used in the practice of bakeries that will improve the quality of development management decisions and to create an effective system of competitive bakeries.

Keywords: system of management of enterprise competitiveness, functional model of bakeries competitiveness management, governing body of enterprise's competitiveness management, working group, organization structure of enterprise management

Актуальність проблеми. В умовах посилення конкуренції на сучасному етапі розвитку економіки України перед вітчизняними підприємствами постає проблема формування динамічного апарату управління власною конкурентоспроможністю, здатного виконувати функції оцінювання, планування та контролю її рівня. Забезпечення моніторингу, об'єктивної оцінки й ідентифікації тенденцій зміни факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, зумовили би розроблення та реалізацію управлінських заходів з мінімізації негативних наслідків або використання сприятливих нагод від цих змін.

Особливо гостро проблема підвищення конкурентоспроможності постає перед підприємствами хлібопекарської галузі, що переживають не найкращі часи, зумовлені наслідками фінансово – економічної кризи, високим рівнем зношуваності основних фондів, підвищенням цін на сировину та енергоносії, відсутністю державної підтримки, демографічною кризою, що викликала зменшення попиту на хлібобулочну продукцію та загострення конкурентної ситуації в цілому по галузі. Саме сукупність всіх цих факторів та недосконалий менеджмент на більшості хлібопекарних підприємствах зумовлює необхідність створення ефективної моделі управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарної галузі.

І хоча вирішенню цих завдань присвячено значну кількість наукових праць, ряд питань науково-методичного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням галузевої специфіки їх діяльності залишаються невирішеними.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблема конкурентоспроможності підприємства є ключовою щодо забезпечення його функціональності і розвитку в сучасних умовах ускладненого конкурентного простору. Цією проблемою займаються як іноземні вчені: М. Портер, І. Ансофф, Е. Чемберлін, О. Ейснер, Й. Шумпетер, Дж. Траут, Г. Азоев, П. Зав'ялов, Р. Фатхутдінов, А. Юданов; так і вітчизняні: Л. Балабанова, Л. Соколова, І. Сіваченко, Ю. Козак, В. Холод, Р. Мажинський, Л. Варавя, А. Темченко, С. Максимов, О. Коваленко. Саме питаннями підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємств хлібопекарської галузі займаються такі вчені як: Я.І. Обідіна, О.М. Дзюба, Ю.П. Макаренко, А. Жамойда, В.М. Калашніков, К.Ю. Омельченко, Т.В. Полінчик–Ярова [1, 2, 3, 4, 5]. Але ряд аспектів даної проблеми стосовно організаційних засад управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі досліджено недостатньо. Потребує розробки модель управління конкурентоспроможністю, що здатна забезпечити стійке та безперервне підвищення рівня конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства.

Метою роботи є розробка організаційних засад створення функціональної моделі управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. Управління конкурентоспроможністю підприємств на сучасному етапі розвитку розглядається дослідниками як парадигма довгострокового існування підприємств у динамічному конкурентному маркетинговому середовищі [6, с. 5], що повинно здійснюватися на системних та комплексних засадах. Процес управління конкурентоспроможністю стає невід'ємною частиною процесу маркетингового стратегічного управління, тому що це процес установавання рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми [7], а рівень конкурентоспроможності підприємства, відповідно, – це одночасно складова та результат, за допомогою якого можна оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства становить сукупність організаційної структури, процесів, технологій, ресурсів тощо, необхідних для створення умов, які сприятимуть реалізації конкурентних переваг у теперішньому і майбутньому бізнес-середовищі.

Зацікавленість підприємств у результатах своєї діяльності обумовлює необхідність підвищення власної конкурентоспроможності, яка є наслідком злагодженої роботи всіх служб та підрозділів підприємства. Її організація вимагає розробки та побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства, що враховувала б специфіку галузі, в якій працює підприємство.

При побудові системи управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства було виділено наступні підсистеми: керуюча (орган управління конкурентоспроможністю підприємства) та керована (маркетингова, виробнича, фінансова, кадрова, управлінська та інформаційна складові). Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів підприємства, що відповідають складовим керованої підсистеми управління конкурентоспроможністю підприємства, дозволяє визначити ефективність використання ресурсів цими підрозділами [8, с. 59].

Організаційні засади управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі полягають с структуризації завдань у межах загального процесу роботи з управління конкурентоспроможністю підприємства, у створенні відповідних структурних підрозділів (або розподілу певних функцій серед існуючих структурних підрозділів), встановленні ієрархічних і функціональних залежностей між ними.

Для хлібопекарських підприємств середнього розміру найбільш розповсюдженою є лінійна організаційна структура управління, за умовою їх класифікаційної належності до публічних акціонерних товариств.

Але така організаційна структура управління не надає можливості для впровадження системного підходу до управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства, здатного забезпечити безперервне і стійке підвищення конкурентоспроможності підприємства. Про необхідність впровадження системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства підтримують і інші науковці: система управління харчового підприємства має функціонувати відповідно до цілей управління та при наявності чітких кінцевих результатів, а реалізувати цілі, одержати кінцеві результати можливо тільки за наявності в системі відповідної моделі управління, яка займає в системі управління центральне місце і забезпечує приведення її в дію [9, с. 99].

Впровадження системи управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства потребує створення функціональної моделі для її реалізації (рис. 1).



Рис. 1. Функціональна модель управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства

Джерело: розробка автора

Функціональна модель управління конкурентоспроможністю підприємства становить сукупність організаційної структури, процесів, технологій, ресурсів тощо, необхідних для створення умов, які сприятимуть реалізації конкурентних переваг у теперішньому і майбутньому бізнес-середовищі [9, с 99].

Головними учасниками функціональної моделі управління конкурентоспроможністю є відповідальна особа, яка надає відповідні послуги, та група працівників, залучених до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для впровадження функціональної моделі управління конкурентоспроможністю необхідно створити спеціальний орган управління конкурентоспроможністю підприємства (ОУКП), який би здійснював інформаційно-аналітичну, регулюючу, рекомендаційну та контролюючу функції з підвищення конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства.

Орган управління конкурентоспроможністю підприємства, має здійснювати загальне управління й координацію діяльності всіх підрозділів

підприємства. Стратегічні цілі і задачі перед органом управління конкурентоспроможністю підприємства ставить керівництво підприємства, враховуючи зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, на підставі корпоративної стратегії підприємства.

За цілі та задачі з підвищення конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства, які перед ОУКП ставить керівництво підприємства означимо:

- аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища на конкурентоспроможність хлібопекарського підприємства;

- вдосконалення та уточнення системи показників оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням специфіки функціонування підприємств хлібопекарської галузі у сучасних ринкових умовах;

- підвищення об'єктивності методики оцінювання конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства;

- оцінка конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства;

- з'ясування шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства;

- планування, організація, мотивація та контроль діяльності структурних підрозділів хлібопекарського підприємства, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності.

На процес управління конкурентоспроможністю підприємства впливає ряд чинників, рівень впливу яких і ступінь важливості залежить від специфіки галузі, в якій працює підприємство. Для підприємств хлібопекарської галузі серед зовнішніх факторів мікросередовища першочергове місце займає рівень монополізації місцевого ринку реалізації продукції та рівень попиту на продукцію підприємства, а серед внутрішніх – політика ціноутворення та розподілу продукції, а також ефективність його фінансової діяльності.

Так як ОУКП пов'язано з керівництвом підприємства прямим та оберненим зв'язком, то цей орган управління впливає на процес прийняття управлінських рішень керівництва підприємства шляхом подання аналітичних довідок про конкурентні позиції підприємства та загрози і можливості оточуючого маркетингового середовища.

Керівництво підприємства бере участь у розробці функціональних стратегій підприємства, тому внутрішні фактори маркетингового

середовища пов'язані з керівництвом підприємства прямим та оберненим зв'язком. Структурні підрозділи підприємства також подають інформацію до ОУКП для розрахунку показників конкурентоспроможності підприємства.

Загальну конкурентну стратегію хлібопекарського підприємства ОУКП розробляє на підставі аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Після обробки усіх отриманих даних, визначення рівня конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства, з'ясування проблемних місць у системі управління конкурентоспроможністю підприємства та розробці шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, ОУКП розробляє комплекс конкретних завдань з підвищення конкурентоспроможності для окремих підрозділів підприємства, а також контролює виконання поставлених завдань.

Важливим моментом при формуванні функціональної моделі управління конкурентоспроможністю є визначення місця органу управління конкурентоспроможністю в організаційній структурі підприємства.

Так як на більшості хлібопекарських підприємств середнього розміру відсутній відділ маркетингу, то для виконання функцій органу управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується створити робочу групу зі спеціалістів постійних функціональних підрозділів у наступному складі: заступник голови правління, головний інженер, комерційний директор, головний бухгалтер, начальник відділу збуту, начальник відділу постачання, начальник відділу кадрів, головний технолог, головний економіст, системний адміністратор.

Обрані посади для робочої групи відповідають найбільш розповсюдженій лінійній організаційній структурі управління хлібопекарських підприємств середнього розміру.

Очолює робочу групу (ОУКП) комерційний директор при безпосередній підпорядкованості керівництву підприємства. Крім виконання своїх основних функцій комерційний директор та керівники підрозділів, що об'єднані у робочу групу, забезпечують передачу, обробку та аналіз інформації, з підпорядкованими їм підрозділам для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та розробки заходів з її підвищення. Після розробки пакету конкретних дій та погодження його з керівництвом підприємства, керівники підрозділів забезпечують процес впровадження рекомендаційних заходів.

Для реалізації поставлених задач орган управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства повинен аналізувати кон'юнктуру ринку і розробляти програму підвищення конкурентоспроможності підприємства: підвищення якості хлібобулочної продукції, зниження собівартості і цін, впровадження маркетингових заходів щодо формування попиту, збуту; здійснювати контроль і аналіз конкурентоспроможності підприємства та забезпечувати її підвищення.

Проте варто враховувати, що успішне функціонування системи управління конкурентоспроможністю не можливе без залучення всіх відділів, служб підприємства, пов'язаних із забезпеченням його конкурентоспроможності, тому що один орган управління не зможе забезпечити її підвищення і підтримку на належному рівні. Тому однією із задач, що постають перед органом управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства, є раціональний розподіл функцій забезпечення конкурентоспроможності серед працівників усіх підрозділів підприємства, за умови обмеженої кількості трудових ресурсів хлібопекарських підприємств середнього розміру.

Для впровадження проекту не потрібне додаткове фінансування, а інформація, яка потрібна для функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства і так збирається окремими структурними підрозділами підприємства, але процес збору, обробки та аналізу інформації носить безсистемний характер.

Висновки.

1. Реалізація засад системного підходу до управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств потребує впровадження функціональної моделі управління конкурентоспроможністю цих підприємств.

2. Рекомендовано створення спеціального органу управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства у вигляді робочої групи зі спеціалістів постійних функціональних підрозділів.

3. Запропонована функціональна модель управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства дозволить вивести процес управління підприємства на більш високий рівень якості, а систематичний аналіз інформації забезпечить відстеження у динаміці не тільки узагальнюючого показника рівня конкурентоспроможності підприємства, а і окремих показників діяльності підприємства, на базі яких він формується, а значить надасть можливість прогнозування змін

конкурентних позицій підприємства та підстави для розробки більш обґрунтованої конкурентної стратегії хлібопекарного підприємства.

Перспективами подальших наукових розробок у даному напрямку є визначення та локалізація системи управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства як складової стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дзюба О.М. Законодавче та інформаційне забезпечення хлібопекарської галузі регіону / О.М. Дзюба [Електронний ресурс]. // Регіональна економіка. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2010_2/NV-2010-V2_2.pdf
2. Жамойда О.А. Методичні особливості визначення конкурентоспроможності підприємства / О.А. Жамойда // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №1. – С. 110 – 118.
3. Калашніков В.М. Особливості ринку хліба та хлібобулочних виробів / В.М. Калашніков // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг [Зб. наук. праць]. – Х.: ХДУХТ, 2007. – Вип. 1 (5). – Т. 1. – С. 500 – 507.
4. Обідіна Я.І. Методологічні основи підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств. / Яна Іванівна Обідіна. – Суми: видавничо-виробниче підприємство «Мрія – 1» ТОВ, 2009. – 61 с.
5. Полінчик-Ярова Т. В. Управління товарним портфелем підприємств хлібопекарської галузі: дис. кандидата екон. наук: 01.03.10 / Полінчик-Ярова Тетяна Володимирівна. – К., 2010. – 249 с.
6. Шемчук Л.О. Конкурентоспроможність підприємства в системі чинників її забезпечення: (Міжнародна науково-практична Internet-конференція) [Електронний ресурс] / Л.О. Шемчук. – Режим доступу: http://mevhnua.at.ua/load/mizhнародna_naukovo_praktichna_internet_konferencija/8_shljakhi_pidvishhennja_konkurentospromozhnosti_vitchiznjanih_pidpriemstv/9. Отримано 21.09.2011.
7. Яременко О.Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства: (Міжнародна науково-практична Internet-конференція) [Електронний ресурс] / О.Ф. Яременко. – Режим доступу: http://mevhnua.at.ua/load/mizhнародna_naukovo_praktichna_internetkonferencija/8_shljakhi_pidvishhennja_konkurentospromozhnosti_vitchiznjanih_pidpriemstv/9. Отримано 19.06.2011.
8. Савченко Т. В. Методические основы формирования системы управления конкурентоспособностью предприятия / Т. В. Савченко // Актуальные проблемы экономики, социологии и права: междуна. науч. журн.; гл. ред А. Е. Медовый. – №4 - Пятигорск: МАФТ, 2012. – С. 47 – 55.
9. Коваленко О.М. Принципи формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості / О.М. Коваленко // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 263: В 9 т. – Т. I. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – С. 98 – 104.