

# ІННОВАЦІЇ. ІНВЕСТИЦІЇ. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

## INNOVATIONS. INVESTMENTS. COMPETITIVENESS

УДК 658.012.32.001.76:664

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ХАРЧОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

О.М. Коваленко, к.е.н., доцент

О.В. Станіславик, к.е.н., доцент

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна*

*Коваленко О.М., Станіславик О.В.  
Методологічні засади формування механізму  
управління конкурентоспроможністю харчового  
підприємства.*

Запропоновано механізм управління конкурентоспроможністю харчового підприємства та вироблено методологічні засади його формування.

*Ключові слова:* харчове підприємство, механізм управління конкурентоспроможністю, методи та інструменти управління, організаційна структура управління, цілі і завдання

*Коваленко А.М., Станіславик Е.В.  
Методологические основы формирования  
механизма управления конкурентоспособностью  
пищевого предприятия.*

Предложен механизм управления конкурентоспособностью пищевого предприятия и выработаны методологические основы его формирования.

*Ключевые слова:* пищевое предприятие, механизм управления конкурентоспособностью, методы и инструменты управления, организационная структура управления, цели и задачи

*Kovalenko O.M., Stanislavik O.V. Methodological foundations of forming the mechanism of management of food industry enterprise competitiveness.*

The mechanism of management of food industry enterprise competitiveness is offered and methodological foundations of its forming are worked out.

*Keywords:* food industry enterprise, mechanism of management of competitiveness, methods and management tools, organizational structure of management, objectives and tasks

**П**роблема підвищення конкурентоспроможності визнається однією з важливіших в теорії і практиці економічної науки. Важливого значення вона набуває для українських промислових підприємств, функціонуючих в умовах транзитивної економіки, конкурентні позиції яких на сучасних світових ринках залишаються недостатньо високими. Вирішення задачі підвищення конкурентоспроможності ускладнюється наслідками фінансово-економічної кризи, високим рівнем зношування виробничих фондів, низьким рівнем якості управління та іншими причинами.

Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю відображено в працях як закордонних вчених-економістів – І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, так і вітчизняних дослідників – Е. Азаряна, В. Герасимчука, І. Решетникової, І. Сіваченка тощо.

Особливої гостроти проблема підвищення конкурентоспроможності набуває для харчових підприємств. Через обмежений доступ до зовнішніх ринків, сучасні вимоги до якості продукції харчової промисловості, низьку активність та ефективність інноваційної діяльності, недосконалість бізнес-процесів та неякісний менеджмент, відсутність державної підтримки, харчовим підприємствам необхідна ефективно функціонуюча система управління конкурентоспроможністю, яка б відповідала сучасним умовам відкритої економіки.

Серед останніх наукових досліджень присвячених проблемам управління конкурентоспроможністю підприємств можна виділити праці Л. Піддубної, Н. Тарнавської, Г. Яковлева [1-3], зокрема харчових – Л. Гринівої, О. Кошулько, І. Рожкової, І. Суха, В. Слободянюк [4-8].

Однак багато питань в цій сфері залишаються невирішеними, зокрема потребує формування механізму управління конкурентоспроможністю, здатний забезпечити безперервне і стійке підвищення рівня конкурентоспроможності харчового підприємства. Це, насамперед, стосується розробки методологічної бази формування цього механізму.

Метою дослідження є вироблення методологічних засад формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства.

Будь-яке харчове підприємство є типовим промисловим підприємством, системою з характерними для неї відповідними елементами і властивостями.

Система управління харчового підприємства має функціонувати відповідно до цілей управління та при наявності чітких кінцевих результатів. Реалізувати цілі, одержати кінцеві результати можливо тільки за наявності в системі відповідного механізму управління. В системі управління він займає центральне місце і забезпечує приведення її в дію [9].

Принципами формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості [9], і отже, її механізму є: принцип орієнтації виробництва на ринкову кон'юнктуру;

принцип цільової стратегії управління; принцип системності, комплексності управління конкурентоспроможністю; принцип орієнтації на кінцеві результати; принцип стимулювання.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен забезпечити свідоме використання економічних законів, закономірностей для досягнення поставлених цілей. Особливості механізмів визначаються характером дій з організації управління.

На рис. 1 показана схема механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства.

Центральне місце в ньому займає орган управління, який необхідно створити на підприємстві або, в окремих випадках, ці функції можна покласти на відділ маркетингу. Цей орган управління повинен вести аналіз кон'юнктури ринку і розробляти програму підвищення конкурентоспроможності підприємства: підвищення якості харчової продукції, зниження собівартості і цін, впровадження маркетингових заходів щодо формування попиту, збуту; здійснювати контроль і аналіз конкурентоспроможності підприємства та забезпечувати її підвищення.

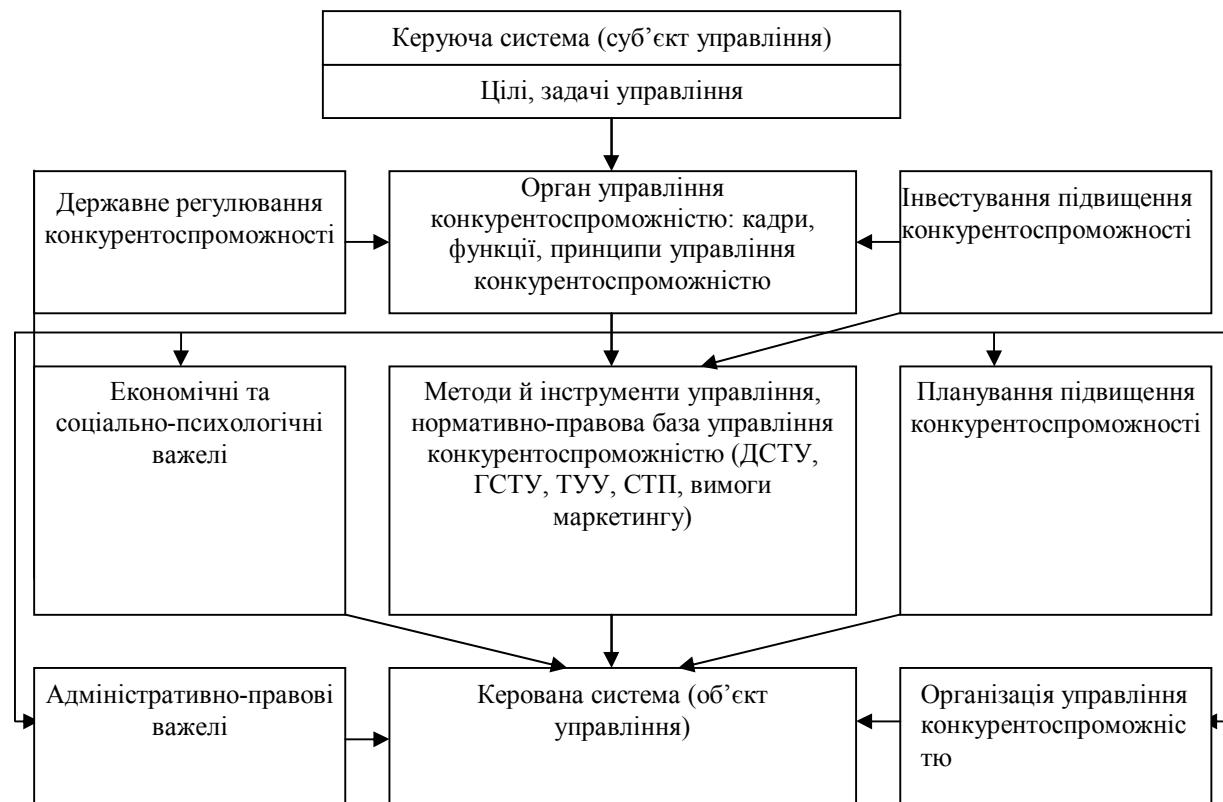


Рис. 1. Схема механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства

Ключовою умовою побудови ефективного механізму управління є необхідність використання управлінськими працівниками

методів та інструментів управління на всіх етапах прийняття управлінських рішень. З огляду на всю сукупність особливостей, що супроводжують

процес управління конкурентоспроможністю харчового підприємства, нами виділено спеціальні його методи й інструменти (табл. 1).

В запропонованому механізмі надзвичайно важливе місце займає нормативно-правова база управління конкурентоспроможністю, яка містить державні, галузеві стандарти, технічні умови та стандарти підприємств.

Важливе значення стандартизації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства доведено багатьма вченими [10, 11]. Вагомою є роль стандартів у системах сертифікації харчової продукції, які значно впливають на підвищення конкуренто-спроможності підприємства як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Слід зазначити, що в національній системі стандартизації багато невирішених проблем, які стримують розвиток експорту, призводять до втрати позицій на ринках Європи та СНД. Більшість національних стандартів не відповідають міжнародним і європейським вимогам, а результати українських сертифікаційних та акредитаційних процедур не визнають європейські країни. З огляду на низькі темпи гармонізації стандартів та той факт, що країни близького та далекого зарубіжжя активно впроваджують європейські та міжнародні стандарти, цілком зрозуміло, що України опинилася перед загрозою втрати потенційних ринків.

Таблиця 1. – Методи й інструменти управління конкурентоспроможністю харчових підприємств

Етап прийняття управлінських рішень	Зміст та особливості етапу прийняття управлінських рішень	Використовувані методи та інструменти
Аналіз ситуації на ринку	Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку	Системний і ситуаційний підхід, евристичні та матричні методи, використання коефіцієнтів визначення інтенсивності конкуренції
Формування альтернативних варіантів управлінського рішення	Постановка мети, формування бази даних, аналіз проблем	Анкетування, аналіз, побудова дерева рішень
Визначення критеріїв і обмежень вибору найкращого варіанта управлінського рішення	Встановлення критеріїв, формування обмежень, встановлення логічного взаємозв'язку між критеріями й обмеженнями	Метод сценаріїв, розробка процедури моделювання, методи дослідження операцій
Оцінка альтернативних варіантів і вибір найкращого варіанта управлінського рішення	Порівняльна оцінка альтернатив, зіставлення за ступенем відповідності критеріям оцінки ефективності результату	Оцінні методи, економіко-математичне моделювання
Організаційний супровід і інформаційна підтримка прийняття й реалізації управлінського рішення	Визначення й закріплення функціональних обов'язків управлінських працівників, моніторинг, оцінка ризику	Кількісні методи, методи управління персоналом, модель справедливості

Аналіз використання стандартів підприємства в Україні свідчить, що більшість з них має організаційно-методичний характер і поширюється переважно на процеси організації й управління підприємством, проте закордоном стандарти підприємства використовують як нормативні документи на продукцію.

На нашу думку, в сучасних умовах розвитку конкурентного середовища в Україні розв'язання проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства потребує відповідного механізму узгодження досягнень НТП та вимог споживачів. Оскільки стандарти підприємств гарантують необхідний рівень властивостей продукції, який влаштовує споживачів, їх можна розглядати як інструмент такого узгодження.

Для успішного функціонування механізму управління необхідно створити умови для підвищення конкурентоспроможності із

залученням 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. У цьому зв'язку необхідно раціонально розподілити всі функції забезпечення конкурентоспроможності підприємства між цехами, відділами зайнятими забезпеченням конкурентоспроможності.

Служба управління конкурентоспроможністю підприємства (СУКП), має здійснювати загальне управління й координацію діяльності всіх його підрозділів. У цій ситуації необхідно визначити склад функцій з управління конкурентоспроможністю підприємства й раціонально перерозподілити їх між відділами, службами підприємства (рис. 2), як це показано в [12].

Використання комплексного цільового підходу для формування ефективного механізму

управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить об'єднати зусилля фахівців різних відділів та служб у єдину систему й цілеспрямовано управляти їх діяльністю по підвищенню рівня конкурентоспроможності.

Важливим моментом при формуванні механізму управління конкурентоспроможністю є вибір організаційної структури. Організаційна структура управління конкурентоспроможністю є сукупністю підрозділів, що займаються побудовою, координацією роботи системи управління конкурентоспроможністю підприєм-

ства. Можна виділити наступні основні фактори визначення організаційної структури управління конкурентоспроможністю харчового підприємства:

- масштаби виробництва та обсяги реалізації;
- асортимент й номенклатура випуску;
- рівень спеціалізації та концентрації;
- ступень розвитку регіональної інфраструктури.

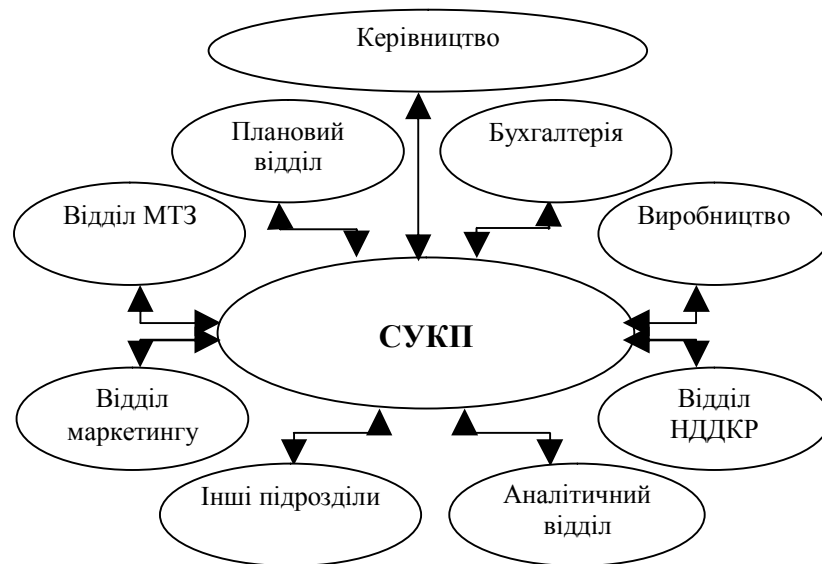


Рис. 2. Схема взаємозв'язку СУКП із відділами і службами підприємства

Очевидно, що для забезпечення ефективного функціонування механізму управління конкурентоспроможністю, насамперед, потрібно послідовно встановити:

1) Обсяги виробництва, асортимент й номенклатуру випуску, заходи щодо досягнення поставлених цілей;

2) Необхідне ресурсне забезпечення для досягнення запланованого обсягу виробництва й продажів та поставлених цілей;

3) Розробити процеси переробки компонентів, що перебувають на «вході» у систему в продукцію на її «виході»;

4) Розробити структури, які реалізують ці процеси.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен забезпечити перетворення мети в кінцевий результат [9]. На рис. 3 представлена послідовність такого перетворення. Для досягнення поставлених цілей потрібні організаційно-технічні заходи, засоби й механізми досягнення цілей, сукупність необхідних ресурсів.

Якщо, наприклад, єдиним пріоритетом і метою управління конкурентоспроможністю визначено підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, то для її досягнення необхідно вирішити чотири основні завдання:

- 1) Завдання 1 – підвищити якість продукції.
- 2) Завдання 2 – знизити витрати виробництва на 4.5–5%. Це дасть можливість знизити ціни на 3–3.5%;
- 3) Завдання 3 – активізувати діяльність з маркетингового сприяння збуту;
- 4) Завдання 4 – освоїти нові ринки, включаючи вихід на зовнішні.

Основними заходами по досягненню цілей управління конкурентоспроможністю підприємства, на нашу думку, є використання у виробництві високоякісної сировини, оснащення виробництва сучасним устаткуванням, застосування інноваційних технологій обробки, зберігання продукції і т.п.

Засобами досягнення цілей можуть бути освоєння нових видів продукції, технологій виробництва, прогресивних методів організації праці та виробництва; удосконалювання планування, мотивації, стимулювання праці; посилення адміністративно-правового впливу на об'єкт управління; формування організаційної культури і т.п.

Визначальною умовою досягнення цілей управління конкурентоспроможністю підприємства є наявність та раціональне використання трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних ресурсів, без яких неможливо

ефективно управляти виробничим процесом та забезпечувати необхідний рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, саме комплексне ув'язування цілей, завдань, засобів досягнення цілей та ресурсів дозволить досягти запланованих кінцевих результатів. Це й становить, на наш погляд, основу комплексного системного підходу до управління і його організації в сфері забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств.

Для досягнення цілей, ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно систематично проводити моніторинг і оцінку ступеня відповідності досягнутих проміжних і кінцевих результатів поставленим цілям і завданням управління й своєчасно приймати управлінські рішення по правовому, адміністративному, економічному контролю і регулюванню процесів управління конкурентоспроможністю підприємства.

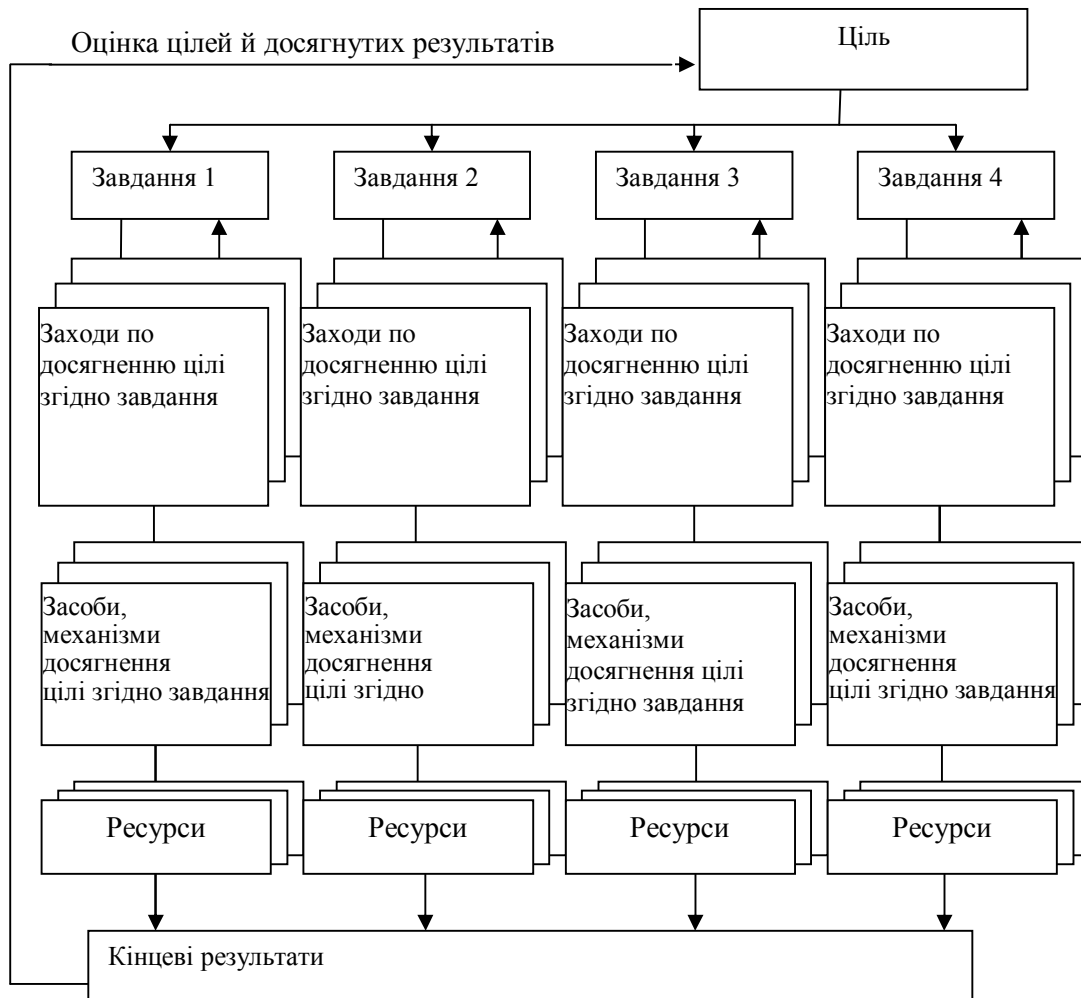


Рис. 3. – Схема перетворення мети в кінцевий результат

Найбільш значимим економічним важелем механізму управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості ми вважаємо стимулювання персоналу у досягненні необхідної якості харчової продукції і мінімальних витрат виробництва. У цьому зв'язку пропонується розробити й затвердити положення по стимулюванню працівників підприємства, де за виконання плану по виготовленню і реалізації високоякісної продукції передбачити преміювання, відповідно до його розробленої системи.

При визначенні сфер контролю необхідно закріпити виконавців за керівниками, установити форми, визначити терміни проведення.

Відзначимо, що рівень працездатності механізму управління залежить від того, наскільки налагоджена система комунікацій. Інформація може поширюватися по двох напрямках: вертикальному, тобто по рівнях ієрархії і горизонтальному – на кожному рівні. Важливим аспектом формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є створення комунікаційних систем, визначення порядку обміну інформацією.

В підсумку слід відмітити, що спираючись на механізм система управління повинна забезпечувати тісний взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства з попитом, збутом і ефективністю виробництва, а також здійснювати комплексний вплив на певні об'єкти управління на всіх стадіях життєвого циклу підприємства і рівнях управління.

Таким чином в роботі вироблено методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового

підприємства, в якому надзвичайно важливе місце займає нормативно-правова база управління конкурентоспроможністю. Серед усіх нормативних документів зі стандартизації особливу роль в забезпеченні конкурентоспроможності відіграють стандарти підприємств. Тому подальші дослідження передбачають формування методологічної бази забезпечення конкурентоспроможності через вимоги стандартів підприємства.

### Список літератури:

1. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: [монографія] / Людмила Іванівна Піддубна. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2007. – 368 с..
2. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: [монографія] / Наталія Петрівна Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
3. Яковлев Г.И. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: теория и практика (на материалах работы предприятий промышленности): дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / Геннадий Иванович Яковлев. – Самара, 2007. – 310 с.
4. Гринів Л.В. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: дис. канд. экон. наук: 08.00.04 / Любов Володимірівна Гринів. – Київ, 2008. – 212 с.
5. Кошулько О.П. Управління людським капіталом на підприємствах харчової промисловості: дис. канд. экон. наук: 08.00.04 / Оксана Павлівна Кошулько. – Київ, 2008. – 202 с.
6. Рожкова И.Н. Управление конкурентоспособностью продукции и методы ее оценки на предприятиях мясоперерабатывающей промышленности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ирина Николаевна Рожкова. – Орел, 2007. – 187 с.
7. Суха І.В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.04 / Ірина Василівна Суха. – Київ, 2008. – 287 с.
8. Слободянюк В.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств цукрової промисловості: дис. канд. экон. наук: 08.00.04 / Вікторія Олександрівна Слободянюк. – Одеса, 2009. – 205 с.
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.
10. Антилла Ю. Зарубежный опыт стандартов ИСО серии 9000 в компании / Ю. Антилла // Стандарты и качество. – 2001. – № 12. – С. 62 – 67.
11. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації: [підручник] / М.І. Шаповал. – К.: Вид-во Українсько-фінського ін-ту менеджменту і бізнесу, 1998. – 150 с.
12. Коваленко О.М. Структура системи управління конкурентоспроможністю харчового підприємства / О.М. Коваленко // Науковий вісник (ОДЕУ). – 2011. – № 3. – С. 23 – 31.

Надано до редакції 09.02.2012

Коваленко Александр Михайлович / Oleksandra M. Kovalenko  
*almkov@rambler.ru*

Станіславик Олена В'ячеславівна / Olena V. Stanislavik  
*elenastanislavik@yandex.ru*