

Савченко Т.В.

аспірант

Нікопольський економічний університет

ep.zgia@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Савченко Т.В. Організаційні засади управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств. У статті запропоновано модель управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств та розроблено організаційні засади його формування.

Савченко Т.В. Организационные основы управления конкурентоспособностью хлебопекарских предприятий. В статье предложена модель управления конкурентоспособностью хлебопекарских предприятий и разработаны организационные принципы ее формирования.

Savchenko T.V. Organizational bases of management of bakery enterprises competitiveness. In the article we propose a model of competitiveness management of bakery enterprises and develop the organizational principles of its formation.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Конкурентоспроможність підприємства, система її показників та особливості управління цієї системою безумовно залежать від специфіки галузі, в якій воно працює. Особливо гостро проблема підвищення конкурентоспроможності постає перед підприємствами хлібопекарської галузі, що перебувають не в найкращому становленні, зумовлені наслідками фінансово-економічної кризи, високим рівнем зношуваності основних фондів, підвищенням цін на сировину та енергоносії, відсутністю державної підтримки, демографічною кризою, що зумовили 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 хлібопекарської галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема конкурентоспроможності підприємства є ключовою щодо забезпечення його функціональності та розвитку в сучасних умовах ускладненого конкурентного простору. Над нею працювали 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, Б. Холод, Р. Мажинський, Л. Варава, А. Ткаченко, С. Максимов, О. Коваленко. Конкретно питаннями забезпечення й підвищення

конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємств хлібопекарської галузі займаються такі вчені як, Я. І. Обідіна, О.М. Дзюба, Ю.П. Макаренко, А. Жамойда, К.Ю. Омельченко, Т.В. Полінчик – Ярова [1,2,5]. Але багато аспектів цієї проблеми щодо організаційних засад управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі досліджено недостатньо. Зокрема, актуальною є розробка моделей управління конкурентоспроможністю, здатних забезпечити стійке та безперервне підвищення рівня конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства.

Метою роботи є розробка організаційних засад формування механізму управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств.

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

Організаційні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі концентруються на структуризації завдань у межах загального процесу роботи з управління конкурентоспроможністю підприємства, створенні відповідних структурних підрозділів (або розподілу певних функцій серед існуючих структурних підрозділів), встановленні ієрархічних і функціональних залежностей між ними. Організаційною складовою моделі управління конкурентоспроможністю є в загальному вигляді взаємодія відповідальної особи, що надає відповідні послуги, та групи працівників, залучених до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

У практиці господарювання можуть застосовуватися кілька типів організаційних структур залежно від масштабів діяльності, виробничо – технологічних особливостей, стратегічних і поточних завдань діяльності підприємства: лінійна, функціональна, лінійно – функціональна, дивізійна та матрична [3, с. 64].

Для хлібопекарських підприємств середнього розміру, що переважно є публічними акціонерними товариствами, найбільш розповсюдженою є лінійна організаційна структура управління (рисунк 1).

Але така організаційна структура управління не надає можливості для створення ефективної моделі управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства, здатної забезпечити безперервне й стійке підвищення конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід до створення моделі управління конкурентоспроможністю підприємства підтримують і інші науковці: система управління харчового підприємства має функціонувати відповідно до цілей управління та за наявності чітких кінцевих результатів, а реалізувати цілі, одержати кінцеві результати можна тільки за наявності в системі відповідної моделі управління, що забезпечує приведення її в дію [4, с. 99].

Для цього необхідно створити спеціальний орган управління конкурентоспроможністю підприємства, який би здійснював інформаційно -

аналітичну, регулюючу, рекомендаційну та контролюючу функції з підвищення конкурентоспроможності хлібопекарного підприємства.

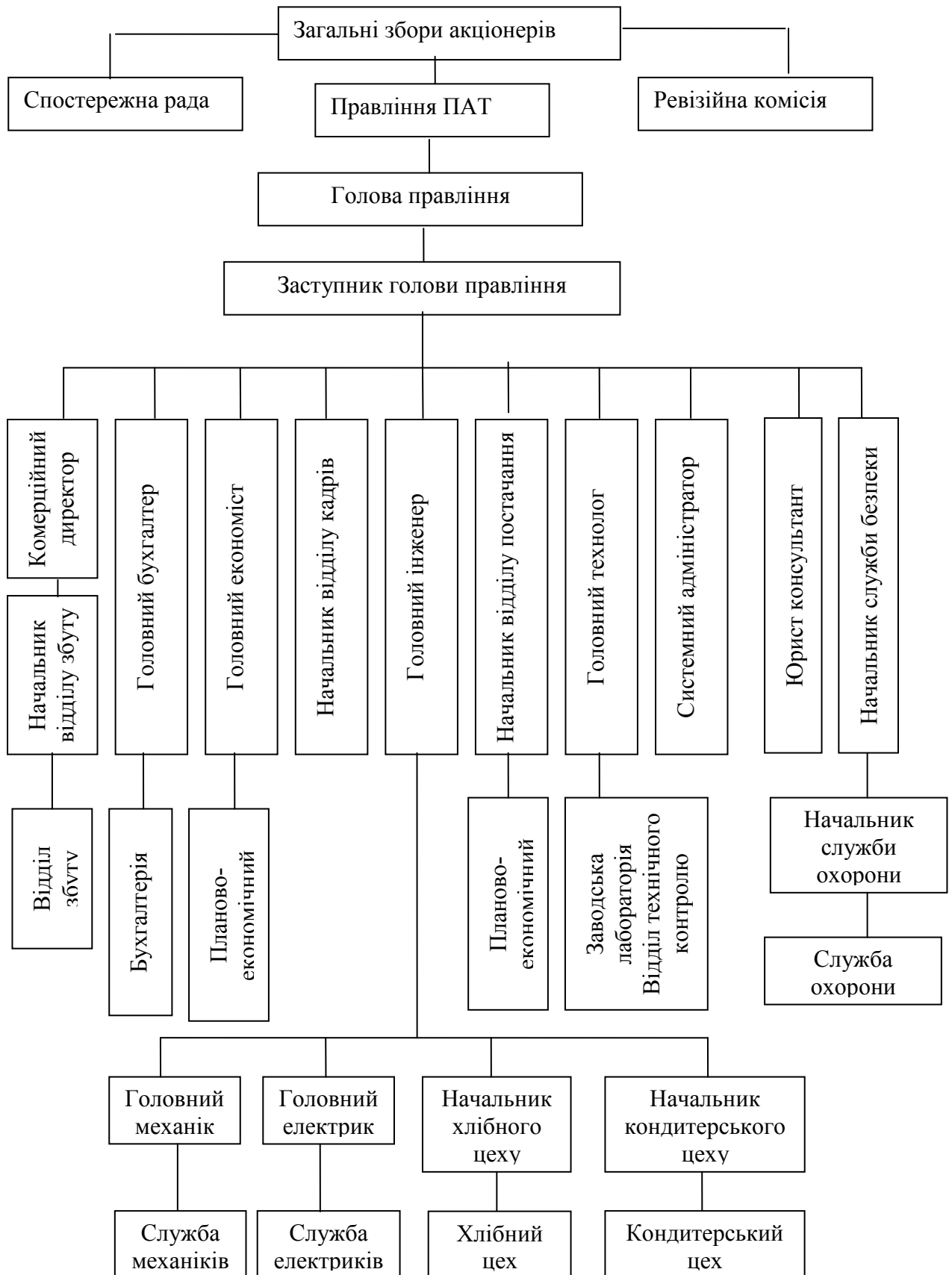


Рисунок 1 – Лінійна організаційна схема управління хлібопекарського підприємства (публічне акціонерне товариство)

Цей орган управління повинен проводити аналіз кон'юнктури ринку й розробляти програму підвищення конкурентоспроможності підприємства: підвищення якості хлібобулочної продукції, зниження собівартості та цін, впровадження маркетингових заходів щодо формування попиту, збуту; здійснювати контроль і аналіз конкурентоспроможності підприємства та забезпечувати її підвищення.

Через те, що на більшості хлібопекарних підприємств середнього розміру відсутній відділ маркетингу, для виконання функцій з управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується створити проектну групу зі спеціалістів постійних функціональних підрозділів (склад проектної групи збігається зі складом вище запропонованої експертної групи).

Проте варто враховувати, що успішне функціонування моделі управління конкурентоспроможністю неможливе без залучення всіх відділів, служб підприємства, пов'язаних із забезпеченням його конкурентоспроможності, тому що один орган управління не зможе забезпечити її підвищення й підтримку на належному рівні. Тому одним із завдань, що постають перед органом управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства, є раціональний розподіл функцій забезпечення конкурентоспроможності серед працівників всіх підрозділів підприємства (за умови обмеженої кількості трудових ресурсів хлібопекарських підприємств середнього розміру). Схему моделі управління конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства подано на рисунок 2.

Згідно з поданою схемою, орган управління конкурентоспроможністю підприємства (ОУКП) має здійснювати загальне управління й координацію діяльності всіх підрозділів підприємства. Стратегічні цілі й завдання перед органом управління конкурентоспроможністю підприємства ставить керівництво підприємства, враховуючи зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, на підставі корпоративної стратегії підприємства. Оскільки ОУКП пов'язаний з керівництвом підприємства прямим та зворотним зв'язком, то цей орган управління впливає на процес прийняття управлінських рішень шляхом подання аналітичних довідок про конкурентні позиції підприємства та загрози й можливості навколишнього маркетингового середовища. Керівництво підприємства бере участь у розробці функціональних стратегій підприємства, тому внутрішні фактори маркетингового середовища пов'язані з керівництвом підприємства прямим та зворотнім зв'язком. Структурні підрозділи підприємства також подають інформацію до ОУКП для розрахунку одиничних показників конкурентоспроможності підприємства. Загальну конкурентну стратегію хлібопекарського підприємства ОУКП розробляє на підставі аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Після обробки всіх 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.



Рисунок 2 - Схема моделі управління конкурентоспроможністю хлібопекарного підприємства

Важливим моментом при формуванні моделі управління конкурентоспроможністю є вибір організаційної структури. Оскільки існуюча лінійна організаційна структура управління, яка характерна для середніх хлібопекарських підприємств, не дає можливості для впровадження моделі управління конкурентоспроможністю на підприємстві, виникає необхідність заміни лінійної організаційної структури управління на матричну, до складу якої ввійде проектна група (рисунок 3).

Очолює проектну групу (ОУКП) комерційний директор при безпосередній підпорядкованості керівництву підприємства. Крім виконання своїх основних функцій, комерційний директор та керівники підрозділів, що об'єднані в проектну групу, забезпечують передачу, обробку та аналіз інформації з підпорядкованими їм підрозділами для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та розробки заходів з її підвищення.

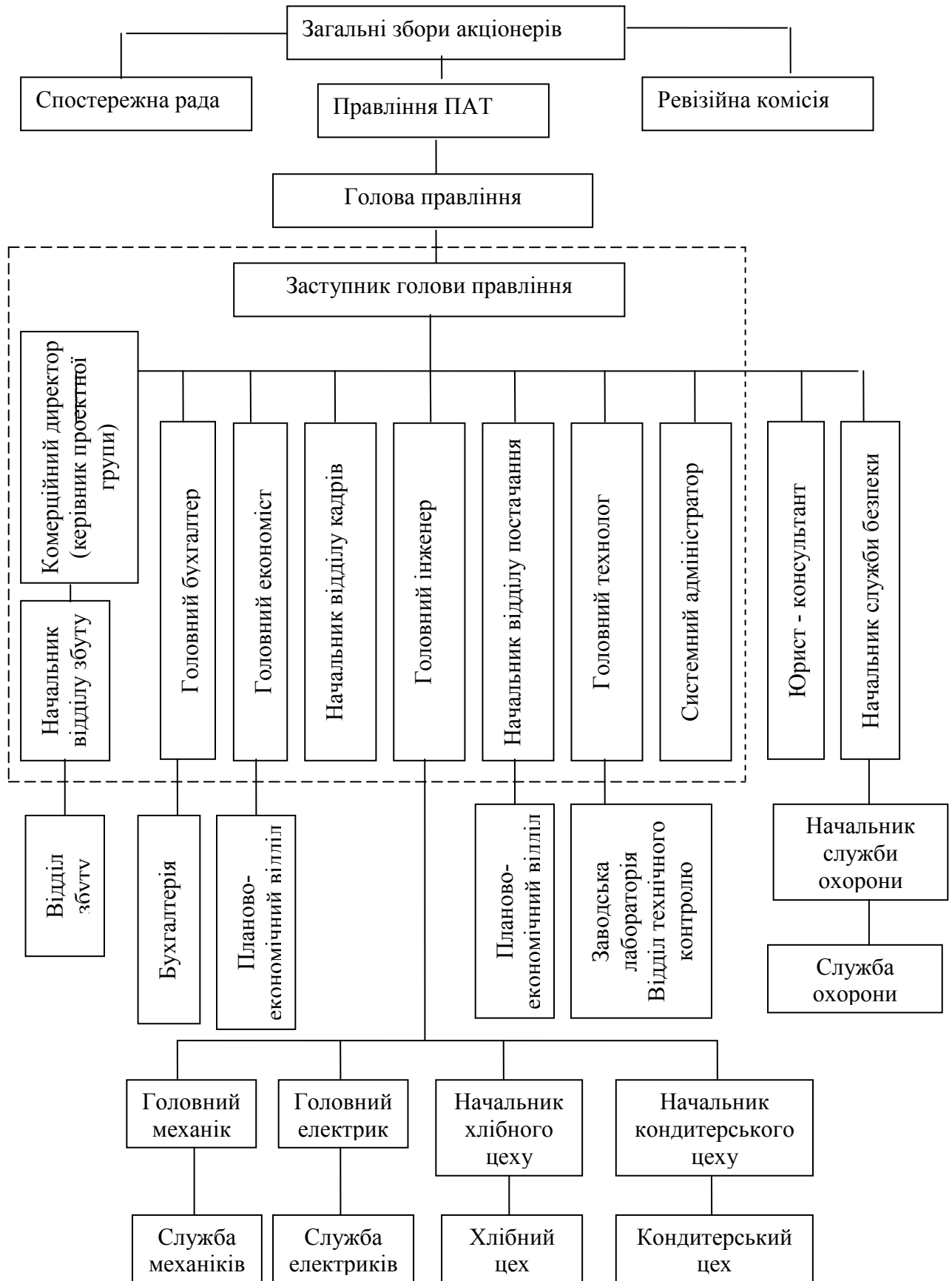


Рисунок 3 - Схема матричної організаційної структури управління хлібопекарного підприємства (публічне акціонерне товариство)

Після розробки пакету конкретних дій та погодження його з керівництвом підприємства, керівники підрозділів забезпечують процес впровадження рекомендаційних заходів.

Висновки. Впровадження моделі управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств потребує створення спеціальної проектної групи з управління конкурентоспроможністю підприємства та заміни лінійної організаційної структури управління на матричну. Для впровадження проекту не потрібне додаткове фінансування, а інформація, необхідна для функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, і так збирається окремими структурними підрозділами підприємства, але процес збору, обробки та аналізу інформації має безсистемний характер. Запропонована модель управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить вивести процес управління підприємства на більш високий рівень якості, а систематичний аналіз інформації забезпечить відстеження в динаміці не тільки узагальнюючого показника рівня конкурентоспроможності підприємства, а й окремих показників діяльності підприємства, на базі яких він формується. Це дасть можливість прогнозування змін конкурентних позицій підприємства та підстави для розробки більш обґрунтованої конкурентної стратегії хлібопекарного підприємства.

Список літератури:

1. Балабанові Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: монографія / Л. В. Балабанові, Р. В. Мажинський. – Донецьк: Дон дует, 2005.-153 с.
2. Жамойда О. Методичні особливості визначення конкурентоспроможності підприємства / О. А. Жамойда // Актуальні проблеми економіки. – 2009.-№1. – С.110-118
3. Економіка підприємства [Текст]: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / [М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Надивайко та ін.]; за заг. ред. С.Ф. Покропівного. – [3-тє, без змін] – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.
4. 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. І. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – С. 98 – 104.
5. Макаренко М. В. Технологія управління конкурентоспроможністю підприємства / М. В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2010.-№4. – С.114-119.

Ключові слова: хлібопекарська галузь, модель управління конкурентоспроможністю, організаційні структури управління.

Ключевые слова: хлебопекарная отрасль, модель управления конкурентоспособностью, организационные структуры управления.

Key words: bakery industry, model of competitiveness management, organizational structures of management.

Надійшла до редакції 04.01.2013 р.