

УДК 338.439.025

## ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Коваленко О.М., к.е.н., доцент

Станіславик О.В., к.е.н., доцент

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна*

*Коваленко О.М., Станіславик О.В.  
Формування структури системи управління  
конкурентоспроможністю підприємства харчової  
промисловості.*

Розроблено структуру системи управління конкурентоспроможністю харчового підприємства за елементами і функціями та запропоновано рекомендації щодо її формування.

*Ключові слова:* система управління конкурентоспроможністю, підприємство харчової промисловості, структура системи управління, підсистема, елементи, функції управління, організаційно-економічний механізм

*Коваленко А.М., Станіславик Е.В.  
Формирование структуры системы управления  
конкурентоспособностью предприятия пищевой  
промышленности.*

Разработана структура системы управления конкурентоспособностью пищевого предприятия по элементам и функциям и предложены рекомендации по ее формированию.

*Ключевые слова:* система управления конкурентоспособностью, предприятие пищевой промышленности, структура системы управления, подсистема, элементы, функции управления, организационно-экономический механизм

*Kovalenko O.M., Stanislavik E.V. Forming the  
structure of management system of competitiveness of  
food industry enterprise.*

The structure of management system of competitiveness of food industry enterprise in elements and functions is developed and recommendations of forming this structure are proposed.

*Keywords:* management system of competitiveness, food industry enterprise, structure of management system, subsystem, elements, functions of management, economic-organizing mechanism

**В** сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набуває проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств, конкурентні позиції яких на сучасних світових ринках залишаються недостатньо високими.

Але розв'язання даної проблеми ускладнюється наслідками фінансово-економічної кризи, непослідовної політики уряду щодо захисту вітчизняного виробника, високим рівнем зношування виробничих фондів, низьким рівнем якості управління та іншими чинниками.

Теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності 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 забезпечення конкурентоспроможності набуває для підприємств харчової промисловості. Через обмежений доступ до зовнішніх ринків, сучасні вимоги до якості продукції цієї галузі, низьку активність та ефективність інноваційної діяльності, недосконалість бізнес-процесів та неякісний менеджмент, відсутність державної підтримки, харчовим підприємствам необхідна така система управління конкурентоспроможністю, яка б відповідала сучасним умовам відкритої економіки.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій та невіршених раніше частин проблеми**

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 [4-7].

Однак багато питань в цій сфері залишаються невіршеними та, насамперед, потребує, розробки структура системи управління конкурентоспроможністю харчового підприємства, яка б забезпечувала їй можливість гнучко і ефективно враховувати вплив як внутрішньофірмових так і зовнішніх чинників.

*Мета статті* – розробити структуру системи управління конкурентоспроможністю та запропонувати рекомендації щодо її формування на підприємствах харчової промисловості.

**Основний матеріал**

В науковій літературі під системою розуміється таке логічне об'єднання елементів, при якому кожний виконує тільки властиві йому функції [8, 9]. Будь-яка система складається мінімум із суб'єкту й об'єкту управління та може розглядатись як підсистема якоїсь більшої системи. Систему управління та її структуру можна розглядати за елементами, функціями, по підсистемах тощо [10].

Як і в будь-якій системі управління, елементи системи управління конкурентоспроможністю промислового підприємства пов'язані між собою інформацією. Керуюча система (суб'єкт управління) є апаратом управління конкурентоспроможністю підприємства, який формує організаційно-технічні заходи щодо її забезпечення і підвищення, визначає засоби й методи досягнення цілей підприємства, порядок дій, приймає рішення й дає команду керованій системі (об'єкту управління). Об'єктами управління в системі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства є ділянки, відділи, служби, цеха, в яких здійсню-

ються процеси виконання заданої програми, і які інформують суб'єкт управління про хід її виконання, виникаючих відхиленнях та їх причинах. Виходячи з отриманої інформації керуючою системою здійснюється аналіз, вносяться корективи, дається команда по інформаційних каналах прямого зв'язку.

Відзначимо, що будь-яка система управління має функціонувати відповідно до цілей управління та при наявності чітких кінцевих результатів. Реалізувати цілі, одержати кінцеві результати можливо тільки за наявності в системі відповідного організаційно-економічного механізму управління. В системі управління він займає центральне місце і забезпечує приведення її в дію.

Слід відмітити, що будь-яке харчове підприємство є типовим промисловим підприємством, системою з характерними для неї відповідними елементами і властивостями.

Адаптація розроблених Р. Фатхутдіновим структур систем управління [11-13] до особливостей харчової промисловості дає можливість представити систему управління конкурентоспроможністю підприємства як комплекс взаємопов'язаних елементів, призначених для досягнення поставленої мети (рис. 1).

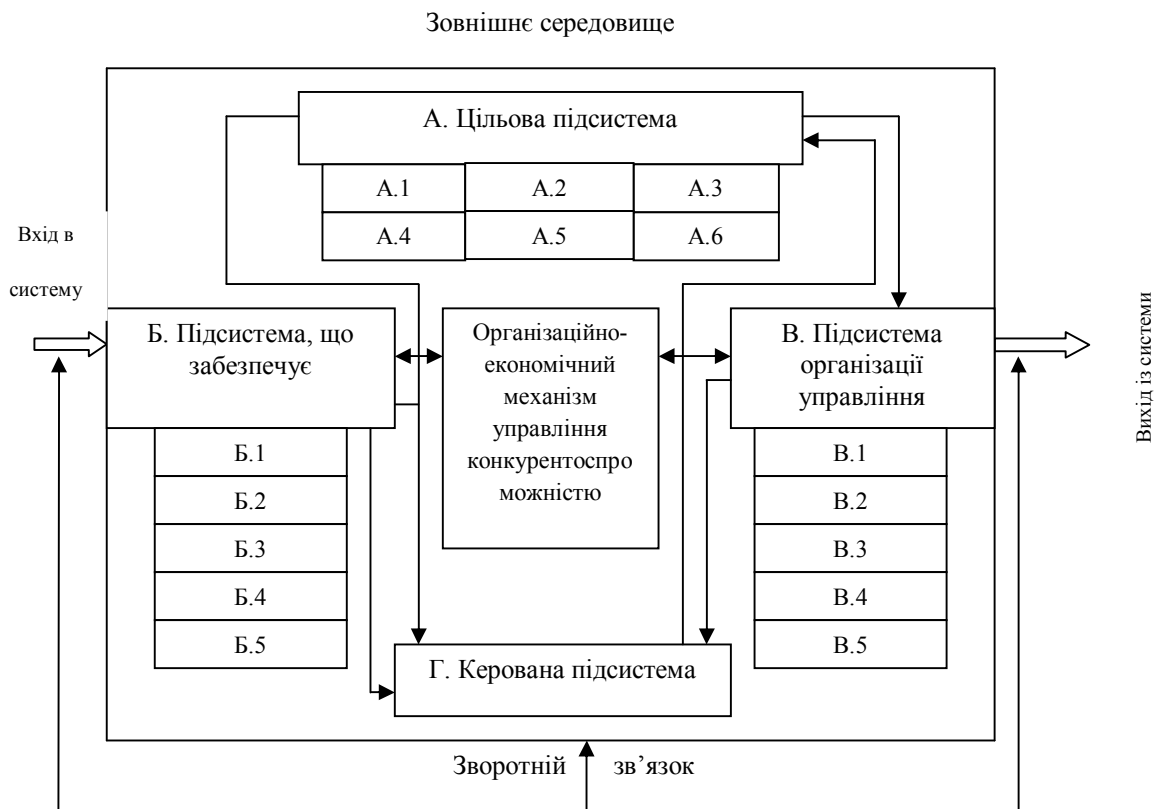


Рис. 1. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості за елементами

Запропонована система містить декілька підсистем, що складаються з відповідних елементів. Передбачено вхід і вихід із системи, наявність зворотного зв'язку. Як видно вона взаємодіє із

зовнішнім середовищем, компонентами якого є макросередовище, регіональна інфраструктура та мікросередовище.

Всі перераховані компоненти прямо або посередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Макросередовище є сукупністю суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства та можуть представляти як можливості для ефективного функціонування системи, так і створювати загрози. Складовими макросередовища є економічні, технологічні, природні, демографічні, соціально-культурні та політичні елементи.

Регіональна інфраструктура є системою наступних галузей регіону: ринкова інфраструктура; моніторинг навколишнього природного середовища; охорона здоров'я; наука і освіта; культура; торгівля; громадське харчування; транспорт і зв'язок; промисловість; будівництво; житлово-комунальне господарство; побутове обслуговування населення; приміське сільське господарство. Серед наведених галузей регіону є такі, що прямо впливають на функціонування системи, наприклад, торгівля, оскільки через мережу торговельних підприємств здійснюється реалізація харчової продукції.

Мікросередовище є частиною зовнішнього середовища системи, що містить елементи, з якими організація регулярно взаємодіє і які можливо певним чином контролювати, а саме: внутрішнє середовище підприємства; його безпосередні конкуренти; всі постачальники, що перебувають на «вході» у систему; маркетингові посередники; споживачі; кредитні установи; засоби масової інформації; державні, громадські організації, контролюючі органи, громадськість.

Дослідити вплив зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства можна за допомогою наступних варіантів аналізу [14-17]:

— SWOT-аналіз.

— PEST-аналіз.

— Багатофакторний системний аналіз.

Аналіз зовнішнього середовища дає можливість визначити фактори, які сприяють або перешкоджають успішному функціонуванню системи. Зовнішньому середовищу властивий динамізм, тому для системи управління конкурентоспроможністю харчового підприємства важливе значення мають посилення прогностичних функцій і вміння системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Розглянемо більш докладно внутрішню структуру системи управління конкурентоспроможністю харчового підприємства.

Цільова підсистема (А). Під цілями системи розуміються бажані кінцеві результати діяльності. В рамках даної підсистеми ставляться цілі, завдання, закладаються параметри, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства і формується стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. Пропонуються наступні правила формування цілей:

1) Визначити й чітко сформулювати мету і завдання управління конкурентоспроможністю, максимально використовуючи кількісні показники та часові періоди.

2) Забезпечити концентрацію мети на найважливішому.

3) Забезпечити колективне обговорення поставленої мети.

4) Прийняти стратегічні і тактичні рішення.

До елементів цільової підсистеми можна віднести:

1) А.1 – управління процесами створення продукції.

2) А.2 – управління якістю процесів і продукції.

3) А.3 – стандартизація на рівні підприємства.

4) А.4 – управління витратами на якість.

5) А.5 – управління маркетинговим просуванням продукції.

6) А.6 – управління якістю та вартістю сервісних послуг.

Обґрунтованість елементів цільової підсистеми визначає ефективність подальшого функціонування системи.

Підсистема, що забезпечує (Б). Елементи цієї підсистеми повинні забезпечити наявність всіх необхідних компонентів для вирішення завдань, поставлених в рамках цільової підсистеми.

Для досягнення параметрів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на виході системи необхідно знайти конкурентоспроможних постачальників на її вході [16, 18]. Якщо компоненти «входу» є неконкурентоспроможними, то при будь-якому рівні техніки, технології, організації процесів неможливо виготовити якісну продукцію, забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Елементами підсистеми, що забезпечує є:

1) Б.1 – інформаційне забезпечення.

2) Б.2 – ресурсне забезпечення.

3) Б.3 – кадрове забезпечення.

4) Б.4 – методичне забезпечення.

5) Б.5 – правове забезпечення.

Підсистема організації управління (В). На наш погляд, ця підсистема, є найважливішою, тому що в її рамках здійснюються всі процеси управління:

1) В.1 – управління персоналом.

2) В.2 – розробка управлінських рішень.

3) В.3 – реалізація рішень.

4) В.4 – аналіз і прогнозування.

5) В.5 – координація функціонування та регулювання системи управління.

Керована підсистема (Г). Вона містить елементи, вплив на які в рамках ресурсів, відведених забезпечуючою підсистемою, дозволить досягти цілей визначених цільовою підсистемою.

Важливе значення для формування структури системи управління конкурентоспроможністю харчового підприємства має виявлення функцій, що відносяться до управління конкурентоспро-

можністю і встановлення їхнього взаємозв'язку з виробничими функціями управління.

Слід зазначити, що в харчовій галузі недостатньо досліджено функції управління конкурентоспроможністю підприємства [4].

У якості основних функцій управління конкурентоспроможністю харчового підприємства можна виділити наступні:

- планування підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- організація та координація управління;

- контроль забезпечення підвищення конкурентоспроможності;
- оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства;
- облік і аналіз процесів управління конкурентоспроможністю;
- регулювання процесів управління конкурентоспроможністю.

Таблиця 1. Розподіл функцій між структурними підрозділами

Функція управління	Структурний підрозділ
Планування підвищення конкурентоспроможності підприємства	Відділ управління конкурентоспроможністю підприємства, відділ маркетингу, плановий та виробничий відділи
Організація і координація управління	Керівництво підприємства, начальники структурних підрозділів, відділ управління конкурентоспроможністю підприємства
Контроль забезпечення підвищення конкурентоспроможності	Виробничий відділ, бухгалтерія, аналітичний відділ, відділ маркетингу
Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства	Відділ управління конкурентоспроможністю підприємства, оперативно створювані групи
Облік і аналіз процесів управління конкурентоспроможністю	Бухгалтерія, фінансовий відділ, аналітичний відділ
Регулювання процесів управління конкурентоспроможністю	Керівництво підприємства, відділ управління конкурентоспроможністю підприємства, відділ праці та заробітної плати, виробничий відділ

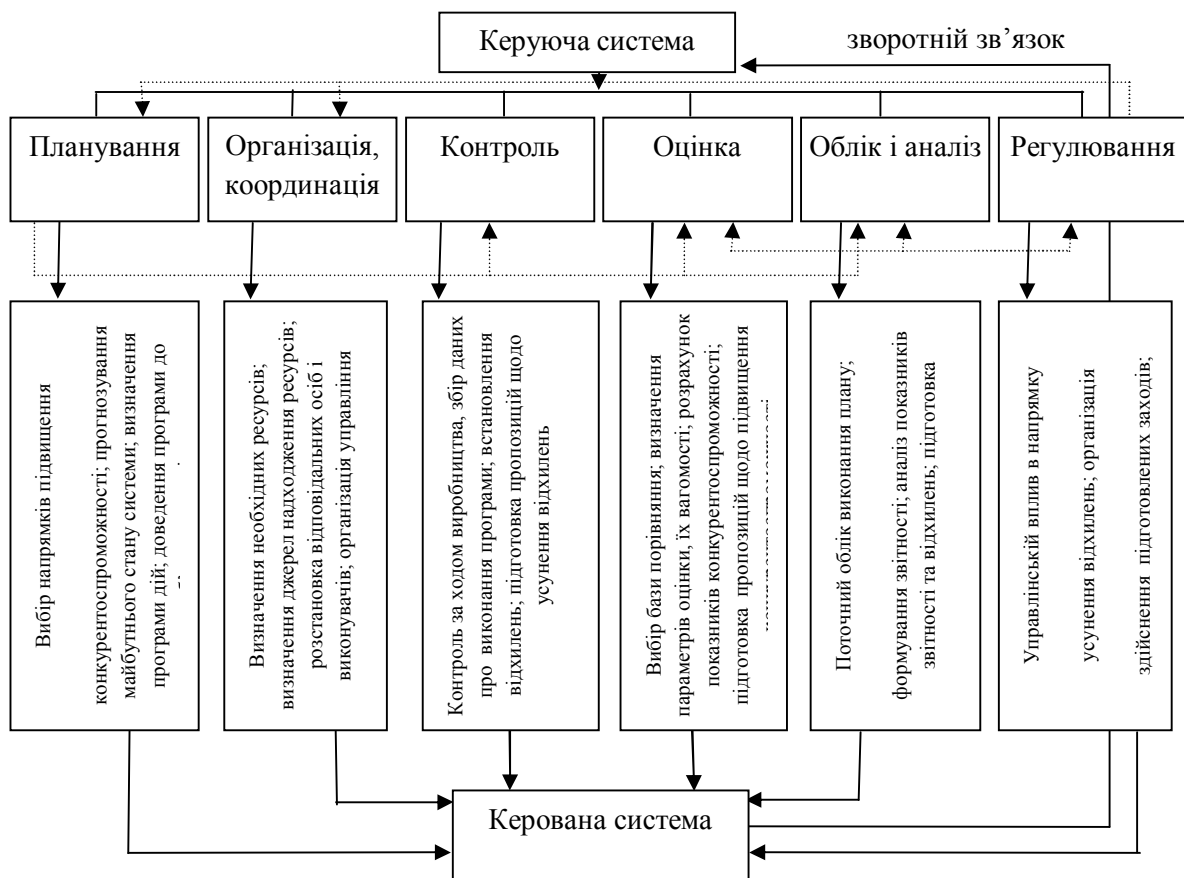


Рис. 2. Функціональна структура системи управління конкурентоспроможністю харчового підприємства

Для формування оптимальної структури і чисельності служб управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується розподілити функції між структурними підрозділами (табл. 1).

Таким чином, є всі підстави представити функціональну структуру системи управління конкурентоспроможністю харчового підприємства (рис. 2).

Залежно від масштабів діяльності, поставлених завдань структура відділу управління конкурентоспроможністю підприємства може бути від одного менеджера до окремого структурного підрозділу.

При формуванні структури системи управління конкурентоспроможністю харчового підприємства пропонуємо використати комплексний підхід до управління, відповідно до якого система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна діяти на всіх стадіях його життєвого циклу, на всіх рівнях управління, як по вертикалі, тобто по його рівнях, так і по горизонталі, тобто по функціях управління конкурентоспроможністю підприємства.

## Висновки

Таким чином, запропоновано складові системи управління конкурентоспроможністю, які шляхом поєднання відповідним чином можуть бути використані при її формуванні на підприємствах харчової промисловості. Центральне місце в системі займає спрямований на забезпечення безперервного і стійкого підвищення рівня конкурентоспроможності організаційно-економічний механізм, який й приводить її в дію. Спираючись на цей механізм система управління має 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.

З огляду на викладене, подальші дослідження передбачають розробку теоретичних положень і практичних рекомендацій з формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості.

## Список літератури:

1. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: [монографія] / Л.І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.
2. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: [монографія] / Н.П. 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 / Г.И. Яковлев. – Самара, 2007. – 310 с.
4. Гринів Л.В. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.04 / Л.В. Гринів. – Київ, 2008. – 212 с.
5. Кошулько О.П. Управління людським капіталом на підприємствах харчової промисловості: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.04 / О.П. 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 / И.Н. Рожкова. – Орел, 2007. – 187 с.
7. Суха І.В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.04 / І.В. Суха. – Київ, 2008. – 287 с.
8. Месарович М. Теория иерархических многоуровневых систем: [монографія] / М. Месарович, Д. Мако, И. Такаха. – М.: Мир, 1973. – 344 с.
9. Прангишвили И.В. Системный подход и общесистемные закономерности: [монографія] / И.В. Прангишвили. – М.: Синтег, 2000. – 528 с.
10. Мухин В.И. Исследование систем управления: [учебник для вузов] / В.И. Мухин. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 384 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: [монографія] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо-Пресс, 2004. – 544 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: [учебник] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 612 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: [учебно-практическое пособие] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. – 272 с.
14. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
15. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів ВНЗ] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.

16. 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.
17. Коваленко О.М. Оцінювання системи управління як умова підвищення конкурентоспроможності підприємства / О.М. Коваленко // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки / Донецький економіко-гуманітарний інститут МОНМС України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Донецьк: Юго-Восток, 2011. – Вип. 3(36). – С. 209-212.
18. Піддубна Л.І. Система управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: концептуально-методологічні аспекти формування / Л.І. Піддубна // Зб. наук. праць Дон ДУУ / Проблеми та сучасна практика зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації та інтеграції. – Серія «Економіка». – Т. VIII. – Вип. 92. – Донецьк: ДонДУУ, 2007. – С. 24-27.

Надійшла до редакції 04.05.2012

Коваленко Олександр Михайлович / Oleksander M. Kovalenko  
*almkov@rambler.ru*

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

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Формування структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості [Електронний ресурс] / О.М. Коваленко, О.В. Станіславик // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 2 (3). – С. 78-83. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>*