

Організаційно-економічне забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю агропромислового підприємства

Дутченко О.М., доцент кафедри теоретичної
і прикладної економіки,
Сумський державний університет, к.е.н., доцент

Мішеніна Н.В., доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування,
Сумський державний університет, к.е.н., доцент

Ярова І.Є., доцент кафедри економіки, Сумський національний аграрний
університет, к.е.н., доцент

Сучасні орієнтири сталого розвитку агропромислового сектору економіки України висувають нові вимоги до стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств. У зв'язку з цим виникає необхідність у вдосконаленні управління конкурентоспроможністю агропромислового підприємства шляхом використання сучасних принципів менеджменту, маркетингу, логістики, а також забезпечення стратегічного підходу до оцінки витрат виробництва.

Ринкова конкуренція ставить перед агропромисловими підприємствами завдання щодо пристосування до глобальних та регіональних вимог мінливого конкурентного середовища функціонування, зокрема, завдяки розв'язанню проблеми формування ефективної системи управління повними витратами виробництва, підприємницькою та комерційною діяльністю на логістичних засадах. Саме конкурентоспроможність підприємства забезпечує його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної та інноваційної продукції, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування організації.

Практично всі дослідники теорії управління займаються питанням пошуку ефективних механізмів управління, що сприяли б швидкому реагуванню господарського суб'єкта на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища і адаптації до нових умов. Метою управління

конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є визначене коло осіб, що реалізують його (управління) мету: власник підприємства, вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства), лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури та органи [Павлова,2014].

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів – процесного, системного, ситуаційного [Ансофф,1999].

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення виробу, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства буде найбільш ефективнішим у тому випадку, коли він посилює мотивацію діяльності людей. При такому механізмі узгодженість інтересів взаємодіючих сторін досягається вибором методів і ресурсів управління відповідно до природи факторів управління, на які здійснюється вплив. При неузгодженості інтересів неможливе здійснення ефективного впливу на внутрішні та зовнішні фактори і досягнення поставленої мети. Механізм управління

конкурентоспроможністю є складною категорією управління. Він являє собою сукупність заходів, які спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Забезпечення конкурентоспроможності – це філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, що повинна бути орієнтованою на вирішення наступних задач [Карпюк, 2009]:

- дослідження потреб споживачів та їх розвиток;
- оцінку поведінки та можливостей конкурентів;
- дослідження розвитку ринку;
- дослідження середовища;
- виготовлення товару, що перевершував би товар конкурента.

Основні цілі організаційно-економічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства визначаються таким чином:

- визначення конкурентних переваг та формування на їхній основі конкурентного потенціалу компанії, який у подальшому знаходить своє відображення в товарах або послугах підприємства, методах ведення боротьби за конкурентні позиції на вітчизняному та міжнародному ринках тощо;

- забезпечення життєдіяльності та стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, через орієнтацію його поточної управлінської діяльності на випереджальне зростання показників господарської діяльності в майбутньому;

- формування ресурсних резервів з метою забезпечення максимально швидкої реакції на зовнішні та внутрішні фактори впливу для мінімізації їхнього негативного впливу на оперативне управління конкурентоспроможністю підприємства [Павлова, 2006; Смолин, 2004].

Сучасна наука виділяє ряд сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Системний підхід до управління об'єктом розглядає його як систему, в якій виділені елементи, внутрішні і зовнішні зв'язки, що впливають на його функціонування. Елементи будь-якої системи, як правило, є підсистемами

нижчого порядку, а кожна підсистема виступає в свою чергу як окремий елемент системи вищого порядку.

Системний підхід один з найбільш сучасних і поширених методів дослідження різних об'єктів. Необхідність застосування системного підходу обумовлена наявністю наступних чинників: інтеграція наукових знань; комплексність проблем і необхідність їх вивчення в єдності; ускладнення вирішуваних проблем; зростання числа зв'язків між об'єктами; динамічність ситуацій, що змінюються; дефіцитність ресурсів; підвищення рівня виробничих і управлінських процесів; глобалізація економіки, конкуренції, виробництва. Крім того, застосування системного підходу може забезпечити якість управлінських рішень.

Основний недолік системного підходу, в тому, що він не визначає основні змінні, що впливають на функцію управління, не говорить про вплив навколишнього середовища на результати діяльності підприємства.

Процесний підхід розглядає загальні функції управління як ланцюг безперервних взаємозв'язаних дій із стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку і контролю, мотивації і регулювання. У той же час, поняття «процесний підхід» трактується неоднозначно.

Одна група вчених, наприклад, М. Мескон [Мескон, 1997], під процесним підходом розуміють науковий підхід, що розглядає управління як єдиний безупинний процес, що складається із серії взаємозалежних дій. Інша точка зору представлена роботами, Б.Андерсен [Андерсен, 2003], В. Репіна [Репин, 2015], полягає в тому, що процесний підхід розглядає підприємство як сукупність основних і обслуговуючих процесів, при цьому кожний процес орієнтований на певну групу зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Переваги процесного підходу полягають у безперервності управління окремих процесів, оптимізації обміну інформацією між функціональними підрозділами, зниженні комунікаційних бар'єрів, підвищенні ефективності горизонтальних зв'язків в організаційній структурі, орієнтації на кінцевий результат, виділенні зон відповідальності. Управління

конкурентоспроможністю промислового підприємства на основі процесного підходу сприяє вдосконаленню інформаційного забезпечення, усунення функціональних бар'єрів між підрозділами, що підвищує ефективність горизонтальних зв'язків на підприємстві, оптимізує обмін інформацією між ними.

Таким чином, з позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [Лепа, 2005].

У сучасних умовах управління конкурентоспроможність багатьох підприємств будується на функціональному підході, при якому управління підприємством представляється у вигляді набору функцій, а управління діяльністю здійснюється по структурних елементах (відділах, секторах).

Обмежені зони відповідальності, характерні для функціонально-орієнтованого підходу до управління, виявляють наступні негативні аспекти: відсутність єдиного відповідального за весь процес; окремі функціональні елементи можуть бути виконані відмінно, а весь процес провалено.

Іншим недоліком функціонального підходу є орієнтація функціональних підрозділів на власні інтереси і показники, слідством чого є: руйнівна конкуренція за ресурси, постійні внутрішні конфлікти, відсутність єдиних показників ефективності, обмеження на обмін інформацією.

Подолати недоліки функціонального підходу щодо управління на підприємстві можна, використовуючи переваги процесного і системного підходів.



Рис. 1 - Схема управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного, функціонального та процесного підходів

Таким чином, можна зробити висновок, що протипоставлення процесного, функціонального і системного підходів принципово невірно, оскільки система функцій і процеси, будучи рівнозначними поняттями управлінської діяльності, не можуть існувати окремо один від одного.

В результаті такої інтеграції повинні бути спроектовані ефективна організаційна структура управління і механізм взаємодії структурних підрозділів.

Застосування загальної моделі функціонування керованої системи (основні елементи якої типові для будь-яких систем і форм управління) є необхідною методологічною основою для подальшого поглибленого дослідження формування та розвитку механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських товаровиробників (рис.2)

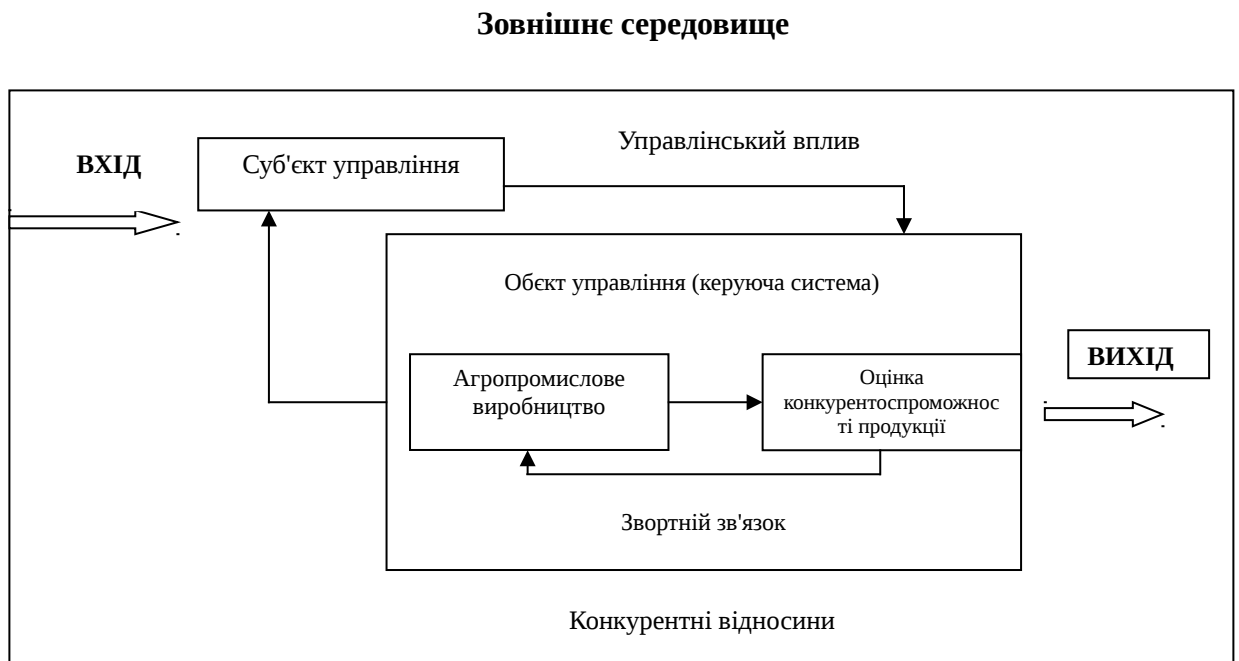


Рис. 2 - Інтерпретація типового контуру управління щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських товаровиробників

Комплексний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю, сільськогосподарського підприємства є цілісною та збалансованою сукупністю організаційно-економічних форм, які реалізуються у вигляді підмеханізмів, інструментів і технологій, за допомогою яких організуються та координуються процеси формування конкурентних переваг виробництва та споживання аграрної продукції на основі концентрації, інтеграції, диверсифікації агрогосподарювання шляхом впровадження системи інтегрованого менеджменту та інноваційних технологій.

З урахуванням існуючих загальних положень теорії господарського механізму [Беляев, 1990; Ляшенко, 2008] *цільова функція комплексного механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства* полягає в узгодженні споживчих, економічних, соціально-екологічних інтересів усіх зацікавлених сторін (у т.ч. конкурентів), а також вирішення виникаючих протиріч та конфліктів, що виникають на ринках сільськогосподарської продукції. Таким чином, забезпечується належний рівень конкурентоспроможності підприємства, а також відтворення конкурентних переваг виробництва та споживання аграрної продукції.

Основними завданнями механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є:

1. Реалізація стратегічних та тактичних заходів ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Організаційно-економічне забезпечення виходу підприємства на нові ринки збуту сільськогосподарської продукції.
3. Розвиток підприємницьких ініціатив у напрямку концентрації, інтеграції та диверсифікації виробництва, а також реалізація інноваційних проектів.
4. Забезпечення ефективної взаємодії науки, освіти, виробництва та фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності.
5. Розвиток фінансового забезпечення прибуткового виробництва.

6. Розвиток системи економіко-правової та соціально-екологічної відповідальності за якість сільськогосподарської продукції.

З огляду на існуючі загальні принципи управління економікою, господарського механізму, а також організаційно – економічного управління підприємством *принципами функціонування механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю є:*

1. *Принцип організаційно-інституціональної регламентації управління конкурентоспроможністю.*

2. *Принцип наукової обґрунтованості системи конкурентних переваг.*

3. *Системний підхід до формування механізму управління конкурентними проблемами.*

4. *Принцип структурності та необхідності різноманіття механізму.*

5. *Принцип функціональної інтеграції, спеціалізації, універсальності та централізації управління на основі застосування технологічного підходу.*

6. *Принцип цілеспрямованого мотивування підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції.*

7. *Принцип раціонального сполучення та гармонізації організаційно-економічних форм та технологій управління конкурентоспроможністю.*

9. *Принцип розвиненої та збалансованої відповідальності, що реалізується у формі економіко-правової та соціально-екологічної відповідальності за якість сільськогосподарської продукції.*

Згідно наведених принципів функціонування механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства існує необхідність оцінки повних витрат на забезпечення конкурентних переваг організації, які мають охоплювати такі напрями виробничо-комерційної діяльності:

1. Заходи на підвищення організаційно-технічного рівня та інноваційного виробництва та управління, а також якості продукції, передбачають:

- перебудову системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, підвищення культури виробництва, поліпшення умов праці.

- зміцнення матеріально-технічної бази та покращення організації НДДКР;

- ефективну реалізацію структурних зрушень та диверсифікацію виробництва відповідно до пріоритетів науково-технічної та інноваційної політики, а також соціального та екологічного розвитку;

- перебудову завдань та функцій управління виробництвом якістю продукції на інноваційних засадах;

- стандартизацію та сертифікацію продукції та її виробництва.

2. Заходи, спрямовані на зниження ресурсоемності продукції, а також витрат виробництва.

3. Заходи щодо вдосконалення вивчення ринку збуту, сервісного обслуговування, реклами.

Важливим елементом формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства, управління повними витратами виробництва є механізм логістики підприємства [Мішеніна, 2015].

Логістичний механізм управління виробничою системою підприємства повинен відповідати таким основним принципам:

– цілий комплекс операцій з виробництва, постачання і розподілу повинен бути узгоджений із загальною стратегією підприємства;

– формування загальних (комплексних) логістичних витрат повинно враховувати соціально-екологічно обумовлені витрати;

– підприємство повинно мати достатнє інформаційне забезпечення, а також відповідний обмін інформацією між партнерами та іншими зацікавленими особами;

– наявність на підприємстві висококваліфікованих працівників, які мають відповідні знання;

– організація постачання, транспортного забезпечення, складського господарства, розподілу, повинна призвести до створення на підприємстві єдиного підрозділу – служби логістики, яка буде регулювати співвідношення ефективності та затратності наявної логістичної системи.

Функціонування логістичного управління витратами виробничої системи характеризується оцінкою економічного (підвищення рентабельності виробництва), екологічного (зменшення забруднення від транспорту) та соціального (зниження травматизму) ефектів.

Взагалі слід відмітити, що стратегія підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників повинна охоплювати удосконалення системи управління, стратегії розвитку виробництва та підвищення загальної та екологічної якості агропромислової продукції. При цьому одним з ефективних засобів забезпечення конкурентоспроможності та стійкості сільськогосподарських підприємств є гнучкість його виробничих систем, здатність адаптуватися до змін умов зовнішнього організаційно-інституціонального та ринкового середовища з меншими витратами і без втрат. Підвищення конкурентних переваг потребує відповідності світовим стандартам якості виробництва та споживання сільськогосподарської продукції [Мішеніна, 2014].

Література

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.Ариничева / Науч. ред. Ю.Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
2. Ансофф И., Макдоннелл Э. Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ.– СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Беляев А.А. Механизм хозяйствования: сущность и формы управления / А.А.Беляев.-К.: Вища шк., 1990.-147 с.
4. Карпюк В.П. Управління конкурентоспроможністю продукції / В.П. Карпюк [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_4/46.pdf.
5. Лепа Н.Н. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий: монография / Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа, А.И.

- Пушкарь; [под ред. Н.Н. Лепы]. – Донецк: Юго-Восток, ЛТД, 2005. – 347 с.
6. Ляшенко В.И. Механизмы регулирования малого предпринимательства в Украине: монография / В.И.Ляшенко, Е.Г. Кошелева, А.Ф. Толмачева.- Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2008.- 495 с.
 7. Мішеніна Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств / Н.В.Мішеніна, Р.В. Говорушенко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». - 2014.-№5(60). - С.109-112.
 8. Мішеніна Н.В. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири /Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко// Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – 2015. - №5 (64). – С.89-92.
 9. Мескон М.Х.Основы менеджмента/ М.Х.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: [пер. с англ.] – М.: Дело, 1997.- 407с.
 10. Павлова В.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Європейський вектор економічного розвитку. - 2014. - № 2 (17). – С.168-176.
 11. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення / В.А. Павлова; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – Д.: ДУЕП, 2006. – 276 с.
 12. Репин В.В. Два понимания процессного подхода к управлению предприятием / В.В. Репин.- [Электронный ресурс].- Режим доступа к статье www.finexpert.ru.
 13. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації / І. В. Смолін; Київ. нац.торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2004. – 344 с.