

можливість обґрунтувати доцільність та необхідність використання інтегральних показників під час оцінювання ефективності діяльності підприємства та розробити методіку інтегральної оцінки ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємств торгівлі. Наведена методика може бути доповнена та поглиблена залежно від мети, умов, інформаційної підготовки дослідження.

Список літератури

1. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] / М. И. Баканов, А. Д. Шеревет. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 201 с.
2. Власова, Н. О. Оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємств громадського харчування [Текст] : навч. посібник / Н.О. Власова. – Х. : Харк. держ. академія технол. та орг. харчування, 1998. – 127 с.
3. Моделирование финансовых потоков предприятия в условиях неопределенности [Текст] : монографія / Т. С. Клебанова [и др.]. – Х. : ИНЖЭК, 2006. – 312 с.
4. Власова, Н. О. Діагностика фінансової кризи підприємств роздрібної торгівлі [Текст] : монографія / Н. О. Власова, В. А. Гросул, Ю. Є. Чирва. – Х. : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2007. – 209 с.
5. Сидорова, Т. О. Фінансовий аналіз в умовах нових стандартів обліку в підприємствах торгівлі [Текст] : навч. посібник / Т. О. Сидорова. – Х. : Друкарня №13, 2002. – 312 с.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© Н.О. Гайдар, 2009.

УДК 658.821:339.37

О.М. Блохіна, асп.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Визначено сутність, основні функції та завдання центру управління конкурентними перевагами підприємства роздрібної торгівлі. Розглянуто основні теоретичні положення питання корпоративної культури та методи управління опором.

Определена сущность, основные функции и задачи центра управления конкурентными преимуществами предприятия розничной торговли. Рассмотрены основные теоретические положения вопроса корпоративной культуры и методы управления сопротивлением.

Essence and basic principles of management an enterprise is considered; a primary purpose, principles, approaches and methods of management the competitive edges of enterprise of retail business, is certain

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі розвитку роздрібно́ї торгівлі управління конкурентними перевагами є досить важливою складовою в системі управління підприємством. Управління конкурентними перевагами на підприємстві роздрібно́ї торгівлі за допомогою комплексної системи управління конкурентними перевагами (КСУКП) вимагає опрацювання певної сукупності організаційних аспектів та її інтеграцію в загальну систему управління підприємством. При цьому управління конкурентними перевагами передбачає ініціацію певних змін на підприємстві, які не завжди сприймаються позитивно трудовим колективом підприємства. Саме тому питання організаційного забезпечення та вдосконалення організаційної культури за допомогою методів управління опором є досить актуальними і потребують теоретичного опрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у теорію управління в цілому та управління опором зокрема зробили Й. Ансофф, Р.М. Файоль, Б. Карлоф; М.Х. Маскон, В. Кнорінг; С.В. Сисоева та ін. Безпосередньо проблемам управління конкурентними перевагами підприємства присвячено роботи Р.А. Фатхутдинова; Л.О. Лігоненко, М.М. Лепи, І.П. Оленко, Є.О. Полтавської, Д.О. Барабась та ін. Але незважаючи на існуючі наукові розробки питання організаційного забезпечення системи управління конкурентними перевагами підприємства роздрібно́ї торгівлі в сучасних ринкових умовах розроблено в недостатній мірі.

Мета та завдання статті. Мета дослідження полягає в систематизації та узагальненні теоретичних положень організаційного забезпечення комплексної системи управління конкурентних переваг (КСУКП) підприємств роздрібно́ї торгівлі (ПРТ) та організаційної культури.

Для досягнення поставленої мети у статті поставлено і вирішено такі науково-практичні завдання:

- визначено сутність, основні функції та завдання центру управління конкурентними перевагами ПРТ;
- розглянуто основні теоретичні положення питання корпоративної культури та методи управління опором.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведені дослідження стосовно організації управління конкурентними перевагами ПРТ виявили низький рівень координації відповідних управлінських

рішень у зв'язку із відсутністю відповідного організаційного забезпечення. Для вирішення цієї проблеми автор вважає за доцільне визначитись із можливими типами систем управління, впровадження яких дозволить керівництву ПРТ ефективно управляти конкурентними перевагами за допомогою КСУКП.

Виконання функцій управління КСУКП на роздрібному підприємстві можливо на рівні:

- центру управління конкурентними перевагами підприємства (ЦУКПП) – спеціального підрозділу з управління конкурентними перевагами з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими й інформаційними ресурсами;

- спеціалістів існуючих підрозділів (відділів) підприємства.

Серед головних завдань ЦУКПП на роздрібному підприємстві можна виділити наступні:

- пошук, збір та обробка необхідної інформації;
- прогнозування передумов формування конкурентних переваг ПРТ;
- пошук можливих конкурентних переваг ПРТ;
- управління процесом формування конкурентних переваг ПРТ (із постановкою завдань для спеціалістів відповідних відділів та контролем за їх виконанням);
- просування конкурентних переваг ПРТ (вибір методів просування, пошук необхідних матеріальних та трудових ресурсів);
- подальше управління сформованими конкурентними перевагами ПРТ (із постановкою завдань для нижчої ланки управління та контролем за виконанням).

На рисунку зображено розподіл основних завдань між спеціалістами відділу.

Для вирішення проблем формування функціональних обов'язків для працівників ЦУКПП керівництву ПРТ необхідно дотримуватись наступних правил [1, с. 319]:

- функціональні обов'язки необхідно формулювати відповідно завданням посади;
- функціональні обов'язки повинні описувати як тактичні (повсякденні) так стратегічні, які менш піддаються формалізації;
- окрім безпосередньо обов'язків необхідно формулювати і загальнокорпоративні обов'язки співробітників, пов'язані з дотриманням корпоративних норм і правил, збереженням комерційної таємниці та іншими особливостями роботи;

- функціональні обов'язки повинні описувати не тільки завдання роботи, але і можливі способи виконання (якщо це не закріплено в стандартах роботи);
- до функціональних обов'язків необхідно додавати основні види звітності для кожної посади;
- формулювання функціональних обов'язків повинна бути зрозумілим для співпрацівників будь-якого рівня та не повинне містити професійних жаргонних виразів та простої мови.

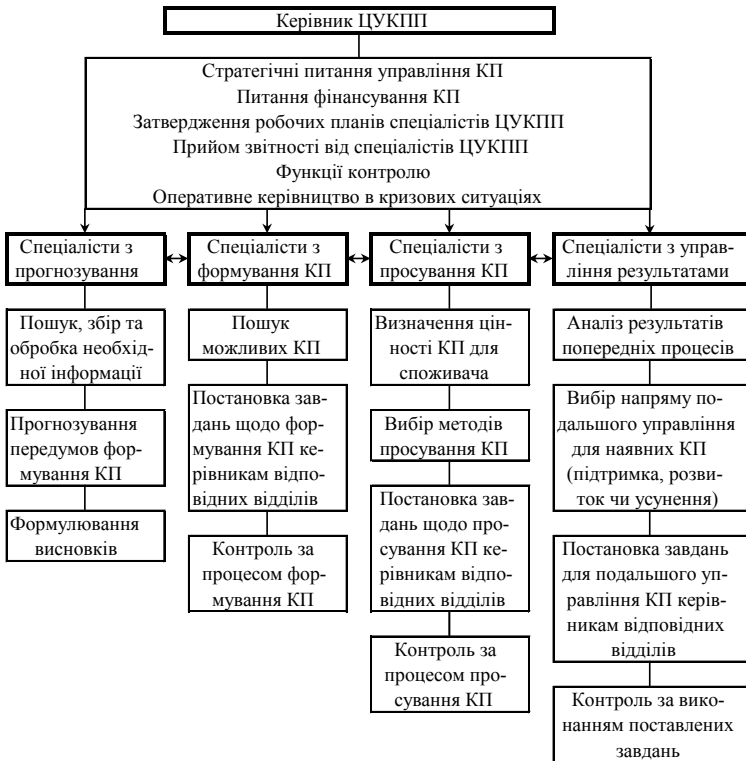


Рисунок 1 – Ієрархічний розподіл завдань між керівником та спеціалістами ЦУКПП

Процес управління конкурентними перевагами підприємства роздрібної торгівлі (ПРТ) передбачає ініціацію певних змін, які можуть не завжди позитивно сприйматися колективом ПРТ. Дуже важливим у процесі формування конкурентних переваг підприємства є коле-

ктивна підтримка нововведень, яка досягається впровадженням в організаційну культуру персоналу певних змін в корпоративній культурі.

Багато сучасних науковців, зокрема А. Є Воронкова, Н. Г. Калюжна і В. І. Отенко зазначають, що розповсюджене уявлення про те, що для успішного проведення змін досить, щоб в організації був один лідер є помилковим. Дуже часто дійсно лідер може стати ініціатором змін, але для їх реалізації лідерство в організації не повинне закінчуватися на цій людині. Швидкість прийняття управлінських рішень в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється, – це перевага всієї команди (колективу) підприємства [2; с.350].

Для ефективного управління конкурентними перевагами виникає необхідність не тільки у створенні центру управління конкурентними перевагами підприємства (ЦУКПП), а і у співпраці команди ЦУКПП зі всіма відділами підприємства, що досягається наступними діями:

- регулярні наради керівника ЦУКПП з керівниками інших відділів, за участю директора з розвитку ПРТ та генерального директора підприємства для узгодження характеру співпраці та розподілу додаткових обов'язків;

- проведення спеціалістами ЦУКПП (або спеціалістами залучених консалтингових компаній) навчальних семінарів (тренінгів), для співробітників інших відділів для донесення до їх відома сутності та головних ціннісних характеристик конкурентних переваг, що мають бути сформовані;

- відкритість у відношеннях між ЦУКПП та іншими відділами;

- делегування іншим відділам низки повноважень;

- створення ЦУКПП особливих групових структур з інших відділів, наділених правом прийняття рішень;

- надання працівникам інших відділів можливості участі в розробці нової ідеї;

- підтримка у співпрацівників нижчої ланки управління почуття соціальної значущості, захищеності, відповідальності тощо.

Використання вищезазначених заходів, на думку автора, дозволить ЦУКПП зменшити силу негативного опору з боку інших відділів стосовно впровадження змін, які супроводжують процес формування конкурентних переваг ПРТ.

Оскільки процес управління конкурентними перевагами ПРТ передбачає делегування ЦУКПП певних повноважень іншим відділам підприємства, автор вважає за доцільне структурувати визначені напрями делегування (рис. 2).

Для підсилення власної рушійної сили команда ЦУКПП повинна мати наступні характерні риси:

- необхідні повноваження для забезпечення реалізації змін у випадку блокування дій ЦУКПП нижчою ланкою управління;
- знання і досвід спеціалістів ЦУКПП для розробки найбільш адекватних організаційних рішень;
- кредит довіри з боку працівників ПРТ та інших зацікавлених осіб;
- достатні лідерські якості членів команди ЦУКПП для проведення певних змін в ПРТ.

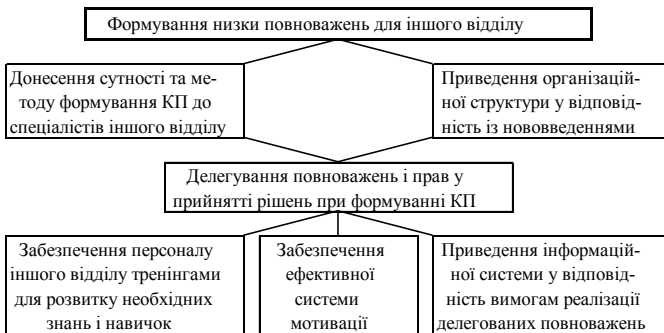


Рисунок 2 – Схематичне зображення процесу делегування ЦУКПП іншому відділу ПРТ низки повноважень

У сучасному менеджменті використовують декілька методів управління опором [2-6]: «стартова площадка», примусовий метод проведення змін; адаптивні зміни, управління кризовою ситуацією, метод «акордеона». При використанні цих методів автор вважає за доцільне дотримуватись рекомендацій І. Ансоффа [3], на думку якого вибір того чи іншого методу обумовлюється достатністю можливостей зниження опору та наявного часового терміну. Відповідно до цих рекомендацій, коли не вистачає можливостей або часу, доцільно використовувати метод управління в кризових умовах. При достатності можливостей, але обмеженості часу найбільш прийнятним є примусовий метод. Коли часу достатньо, найефективнішим є адаптивний метод, оскільки дає змогу знизити опір без додаткових зусиль. У звичайних умовах доцільними є методи створення «стартової площадки» та «акордеона», які слід розглянути детальніше.

«Стартова площадка» – це низка передумов, що забезпечують рівновагу між силою дії й протидії, необхідна для початку здійснення змін. Вона дозволяє розпочати процес планування, але не гарантує прийняття й реалізації плану [2; с.353]. Це означає, що зусилля зі зниження опору дозволять лише успішно почати процес змін. Для подальшого управління опором для команди ЦУКПП доцільно застосовувати наступні дії:

- залучати керівників всіх відділів до участі в управлінні конкурентними перевагами ПРТ;
- аналізувати поведження персоналу з погляду очікуваного опору;
- здійснювати підготовку плану вирішення проаналізованих проблем, які охоплюють розподіл та закріплення повноважень;
- визначати напрями структурних змін, що знижують опір працівників інших відділів, від яких очікувалась опозиція, а також створення потужної коаліції прихильників.

Доцільність застосування методу «акордеона» обумовлюється часовими умовами, при яких достатньо часу, щоб не застосовувати примусовий метод, але менше ніж потрібно для адапційного методу управління. Назва «акордеон» вказує на розтяжний обрій планування робіт з управління опором: з наростанням терміновості цей метод наближається до примусового, зі зменшенням терміновості – до адаптивного методу здійснення змін.

Успішне застосування того чи іншого методу передбачає певні зміни в організаційній (корпоративній) культурі персоналу ПРТ. Без удосконалення цієї культури неможливо реалізувати виконання поставлених завдань у повній мірі. Саме тому питання організаційної культури потребує більш детального розгляду.

Проблемі вдосконалення організаційної культури присвячено багато наукових праць [3; 4; 7], які пов'язані з питанням управління підприємством і кожен з науковців пропонує власне трактування цього поняття.

Корес Е. вважає, що організаційна культура – це сукупність цінностей, символів та ритуалів, які розділяються членами певної організації і описують засоби вирішення внутрішніх управлінських проблем підприємства і взаємовідносин з клієнтами, постачальниками і середовищем [7, с.141].

Янічиевич Н. визначає організаційну культуру як систему уявлень, цінностей і норм працівників одного підприємства, що впливають на їх мислення і поведінку [7, с.141].

На думку Р. Уотермена, організаційна культура – це сукупність видів неформальних процедур, переважаючих в організації чи в організаційній філософії відносно того, як найкращим засобом досягати організаційних цілей і що визначило поточний стан організації [7 с.141].

Карлоф Б. зазначає, що культура корпорації може розглядатися як вираз цінностей, які втілені в організаційній структурі та кадровій політиці, що впливає на неї [4].

Але всі автори одноставні в тому, що управління будь-яким процесом на підприємстві обов'язково торкається питання вдосконалення організаційної культури. Саме тому при управлінні конкурентними перевагами керівництву ПРТ необхідно приділити особливу увагу відповідності організаційної культури персоналу новим цілям підприємства.

Слід зазначити, що вдосконалення (розвиток) організаційної культури ПРТ передбачає певну послідовність дій, націлених на створення відповідно поставленим цілям внутрішнього клімату. Автор погоджується із алгоритмом формування внутрішнього клімату підприємства, запропонованого О.Б. Чернегою, який складається з наступної послідовності: цінності, переконання, вірування (глибинний рівень людської психології) – етичні норми – стандарти поведінки – стиль управління – внутрішній клімат організації [7].

Відповідно до зазначеного алгоритму процес реформування організаційної культури ПРТ доцільно здійснювати за тією ж самою послідовністю, адже саме глибинний рівень організаційної культури, формує поведінку персоналу, його етичні норми, стандарти поведінки та стиль управління. Враховуючи всі вищезазначені аспекти, вдосконалення організаційної культури ПРТ відповідно умовам процесу управління конкурентними перевагами підприємства доцільно здійснювати за наступною послідовністю дій:

1. Оцінка організаційної культури ПРТ на відповідність критеріям формування конкурентних переваг підприємства.
2. Визначення необхідного для процесу формування конкурентних переваг рівню організаційної культури ПРТ.
3. Визначення напрямів необхідних змін та їх послідовна реалізація.

Висновки. Використання вищезазначених рекомендацій сприятиме ефективному управлінню конкурентними перевагами спеціалістами ЦУКПП, зменшить силу можливого опору серед працівників інших відділів і дозволить підприємству підвищити рівень як клієнтської лояльності так і конкурентоспроможності ПРТ.

Список літератури:

1. Сысоева, С. В. Большая книга директора магазина [Текст] / С. В. Сысоева, Г. Г. Крок – СПб. : Питер, 2009. – 432 с.
2. Воронкова, А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект [Текст] : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, І. П. Отенко. – ІНЖЕК, 2008. – 512 с.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб : Питер, 1999. – 416 с.
4. Карлоф, Б. Деловая стратегия [Текст]: пер. с англ. / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
5. Кнорринг, В. Теория, практика и искусство управления [Текст] / В. Кнорринг, – М. : Инфра-М, 1999. – 528 с.
6. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
7. Чернега, О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений. [Текст] : монография / О. Б. Чернега. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. – 448 с.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© О.М. Блохіна, 2009.

УДК 512.568.5:339.37

Г.І. Забродська, асп.

**ЗАСТОСУВАННЯ МУЛЬТИПЛІКАТИВНИХ МОДЕЛЕЙ
У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРА
В ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Автором запропоновано використання мультиплікативних моделей для кількісної оцінки цільових установок формування людського фактора в антикризовому управлінні підприємств роздрібної торгівлі.

Автором предложено использование мультипликативных моделей для количественной оценки целевых установок формирования человеческого фактора в антикризисном управлении предприятий розничной торговли.

An autor conducted the integral complex estimation of the state of human factor forming at retail enterprises by the method of analysis of hierarchies.