

9. Чорна, М. В. Конкурентний потенціал: особливості термінології. [Текст] / М. В. Чорна, Ю. А. Сімех // Управління економічним потенціалом підприємства : всеукр. наук.-практ. конф., 26 вересня 2008 р. : [тези] / редкол. : О. І. Черевко [та ін.] ; Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. – Харків : ХДУХТ, 2008. –С. 94–95

Отримано 15.03.2009. ХДУХТ, Харків.
© М.В. Чорна, 2009.

УДК 65.014.1: 658.821

О.М. Блохіна, асп.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Розглянуто сутність та основні принципи управління підприємством; визначено основну мету, принципи, підходи та методи управління конкурентними перевагами підприємства роздрібною торгівлі.

Рассмотрена сущность и основные принципы управления предприятием; определена основная цель, принципы, подходы и методы управления конкурентными преимуществами предприятия розничной торговли.

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. В останні роки проблеми управління конкурентними перевагами на підприємстві роздрібною торгівлі є досить актуальними як для теоретиків, так і для практиків. Зростаюча необхідність у вирішенні цього питання змушує вітчизняних дослідників шукати нові моделі управління, спираючись на досвід розвинених країн. Це допомагає керівництву підприємства правильно орієнтувати прикладні розробки і практичні дії щодо посилення конкурентної позиції підприємства на ринку. Водночас, існуючі закордонні моделі управління потребують адаптації до вітчизняних особливостей галузей економіки вцілому і до роздрібною торгівлі зокрема. Саме тому питання управління конкурентними перевагами, що є важливою складовою системи управління підприємства має особливе значення для підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у теорію управління зробили Й. Ансофф; Р.М. Файоль; С.А. Жданов;

Т.А. Сініцина; Ю. Кузнецов; І.А. Маркіна; А.В. Шегда; В. Герасимчук та ін. Безпосередньо проблемам управління конкурентними перевагами підприємства присвячено праці Р.А. Фатхутдинова; Л.О. Лігоненко; М.М. Лепи; І.П. Отенко; Є.О. Полтавської; С.М. Пилипенко; Д.О. Барабась та ін. Але незважаючи на існуючі наукові розробки питання управління конкурентними перевагами підприємства роздрібною торгівлі в сучасних ринкових умовах розроблено в недостатній мірі.

Мета та завдання статті. Мета дослідження полягає в систематизації та узагальненні теоретичних положень управління конкурентних переваг саме підприємств роздрібною торгівлі.

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

- розглянуто основні теоретичні положення менеджменту підприємства;
- визначено та систематизовано основні принципи, підходи та методи управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість існуючих в науковій літературі теоретичних досліджень спрямовані на спробу розгляду концептуальних положень теорії управління крізь призму сучасної теорії конкуренції. Саме тому для розробки ефективної системи управління конкурентними перевагами на підприємстві роздрібною торгівлі доцільно детальніше визначитись із самим поняттям «управління».

У загальному вигляді поняття «управління» визначається як елемент, функція організованих систем різної природи, що забезпечує збереження їхньої певної структури, підтримка режиму діяльності, реалізацію їхніх програм і цілей [5, с. 132].

У тлумачному словнику В. Даль надав управлінню наступне визначення: «Управління – правити, давати хід, напрям; розпоряджатися, завідувати, бути господарем, розпорядником» [4].

На рівні підприємства управління розглядається як синтез засобів і способів підготовки управлінських рішень, організація і контроль за їх виконанням [11].

З позиції І. П. Отенко та Є. О. Полтавської управління являє собою складне й багатогранне явище, яке можна розглядати в статичній як структуру системи й у динаміці – як процес [7, с. 68]. Процес управління ці автори визначають як процес функціонування системи органів, працівників управління, спрямований на досягнення поставлених цілей шляхом реалізації визначених функцій з використанням відповідних методів і принципів управління. Структура управління на їх дум-

ку – це система органів управління, які формуються з працівників – управлінських кадрів – менеджерів, керівників, фахівців різних професій, допоміжного персоналу – і оснащуються необхідною технікою управління [7, с. 69].

Шегда А.В. пропонує розглядати «управління» як точну, і як гуманітарну науку, і як суму результатів, що можна об'єктивно перевірити і підтвердити, і як суму переконань і досвіду, і як основу економічного і соціального розвитку [10].

У сучасній економічній літературі замість терміну «управління» іноді використовується термін «менеджмент», але ці поняття є ідентичними і розглядаються на однакових засадах. Підґрунтям цього є однакова сутність категорій, що виражаються українським словом «управління» і англomовним «менеджмент» [3; 7].

У центрі сучасних поглядів на менеджмент знаходиться проблема гнучкості та адаптивності до постійних змін зовнішнього середовища, що досить часто диктують стратегію та тактику організації. Відповідно до цієї позиції особливої уваги заслуговують розробки І. Ансоффа [1], які базуються на двох основних підходах до вирішення проблем, а саме:

– «управління на основі передбачення змін»: несподівані події можуть стати очікуваними, оскільки темп змін хоча й прискорюється, але усе ще можна заздалегідь попередити майбутні тенденції й визначити реакцію на них;

– «управління на основі гнучких негайних рішень» – в умовах, коли велика кількість важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити.

Важливе значення для оцінки ефективності системи управління мають принципи, на яких вона повинна створюватися і функціонувати. Принцип – це основне, вихідне положення (початок чи основа), котре зумовлює всі наступні твердження, які з нього випливають [9, с. 263]. Дубіщев та Громов зазначають, що новій парадигмі відповідають сформульовані у 90-ті роки принципи управління, які звертають увагу на працівника розумової діяльності як ключовий ресурс підприємства та на забезпечення умов для реалізації його потенціалу, здатності до ефективної співпраці, а саме: [5, с. 136-137]

1. Лояльність до працівників.
2. Відповідальність – обов'язкова умова успішного управління.
3. Комунікації (зверху до низу, знизу до верху та по горизонталі).
4. Атмосфера, що сприяє розкриттю здібностей працівників.
5. Часткова участь кожного працівника у загальних результатах.

6. Своєчасна реакція на зміни зовнішнього середовища.
7. Методи роботи із людьми, націлені на створення задоволення від праці.
8. Безпосередня участь менеджерів у груповій роботі – умова досягнення узгодженості і цілісності.
9. Вміння контактувати з постачальниками, покупцями, виконавцями і керівниками.
10. Етика бізнесу.
11. Чесне відношення і довіра до людей.
12. Використання в роботі фундаментальних основ менеджменту.
13. Чітке уявлення про місце і роль організації у майбутньому.
14. Якість особистої праці і постійне самовдосконалення.

Існує безліч різних способів, підходів та прийомів, що дозволяють упорядкувати, направити й ефективно організувати виконання функцій управління, етапів, процедур, операцій, необхідних для прийняття рішень. У сукупності вони виступають як методи управління – способи здійснення практичної управлінської діяльності, які застосовуються для постановки і досягнення її цілей [7]. У менеджменті розрізняють організаційно-розпорядницькі, економічні та соціально-психологічні методи управління. При цьому найчастіше використовують їхню комбінацію у відповідності з особливостями поставлених завдань [8, с. 123].

Вищевикладені теоретичні аспекти є визначальними під час вирішення питання управління конкурентними перевагами підприємства, адже управління конкурентними перевагами підприємства базується на існуючому інструментарії управління підприємством.

Відповідно до поставленої мети та головних завдань процесу управління конкурентними перевагами автором виокремлено та систематизовано основні принципи, підходи та методи управління конкурентними перевагами (КП) підприємства роздрібної торгівлі (ПРТ) (рис.).

В якості основних принципів управління конкурентними перевагами автор вважає за доцільне використовувати принцип конкурентоорієнтованого цілепокладання та принцип диверсифікації переваг, що на його думку мають бути доповнені принципами гнучкості системи конкурентних стратегій, безперервності, системності, стратегічної спрямованості, партисипативності, процесності [2 с. 123]; а також принцип адаптивності, інтеграції, гнучкості, динамічності, системності та комплексності [7].

Зміст запропонованих принципів управління конкурентними

перевагами полягає в наступному [2 с. 123; 7, с. 85]:

1. Принцип конкурентоорієнтованого цілепокладання передбачає опрацювання цілей підприємства з урахуванням впливу чинників конкурентного середовища.

2. Принцип диверсифікації переваг вимагає багатовекторності формування КП, що дозволяє запобігти копіюванню переваг фірми конкурентами та захистити власні конкурентні позиції.

3. Принцип адаптивності передбачає здатність системи управління КП підприємства ефективно виконувати загальні функції управління в циклі управління підприємством і специфічні функції відповідно змін внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.

4. Принцип гнучкості системи конкурентних стратегій вимагає від підприємства швидкої адаптації до змін умов функціонування шляхом внесення коректив у зміст конкурентних стратегій та в дії щодо їх реалізації.

5. Принцип безперервності визначає, що цілеспрямована діяльність з формування КП не повинна зупинятись або уповільнюватись, оскільки це може дозволити конкурентам наздогнати та перевершити фірму.

6. Принцип системності передбачає комплексність (у т.ч. врахування всіх вагомих чинників) та збалансованість (збереження або досягнення оптимальних співвідношень) дій щодо створення, підтримки та розвитку КП підприємства.

7. Принцип інтеграції, тобто взаємодії і погодженості між цілями і завданнями поточного й стратегічного управління, а також між функціональними областями діяльності підприємства на загальній інформаційній основі.

8. Принцип динамічності враховує динамічний характер аналізу і оцінки процесів формування і розвитку КП, які протікають безперервно.

9. Принцип стратегічної спрямованості вимагає орієнтації на вирішення проблем, наслідки вирішення яких відбиватимуться на діяльності підприємства протягом тривалого періоду.

10. Принцип партисипативності передбачає активну участь в процесах створення, підтримки та розвитку КП широкого кола працівників підприємства, а також інших зацікавлених сторін (постачальників, місцевих органів влади тощо).

11. Принцип процесності визначає розгляд управління КП як послідовності цілеспрямованих, безперервних і взаємопов'язаних дій (операцій і процедур), здійснення яких сприяє та забезпечує підтримку і розвиток наявних, створення нових конкурентних переваг фірми.



Рисунок – Схематичне відображення системи управління конкурентними перевагами (КП) підприємства роздрібно́ї торгівлі (ПРТ)

У рамках існуючих підходів до управління КП ПРТ, автором виокремлено деякі підходи, що відповідають сучасним особливостям управління КП, а саме:

- системний – дає можливість визначити зміст управління КП ПРТ як загальний план досягнення конкурентоспроможності підприємства, що розробляється на тривалу перспективу;

- ситуаційний – дозволяє розробити конкретні прийоми роботи, методи дослідження, інструменти управління КП ПРТ з урахуванням специфіки сформованої ситуації;

- динамічний – забезпечує мимовільну адаптивність, готовність до зміни функціонування підприємства;

- соціально-етичний – знижує ймовірність чи не допускає прийняття рішень, які здатні нанести моральний чи фізичний збиток об'єктам, що знаходяться в сфері його впливу;

- процесний – дозволяє підвищити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень за рахунок розукрупнення всього процесу управління на елементарні дії з метою розробки і пропозиції організаційного, методичного й інформаційного забезпечення кожного елементу роботи;

- ресурсно-ринковий – забезпечує вивчення процесів формування і розвитку КП ПРТ, спираючись на аналіз існуючих взаємозв'язків між кон'юнктурою ринку й існуючою ресурсною базою підприємства;

- рейтинговий – дозволяє ранжувати цілі підприємства за значущістю, відібрати найвагоміші з них, орієнтуватися на результат під час прийняття управлінських рішень;

- бенчмаркінговий – сучасний активно використовуваний у практичній діяльності підхід, що дозволяє запозичити найкращий світовий досвід в управлінні КП та досягти аналогічних результатів діяльності підприємства.

Вирішення питання підходу до управління КП ПРТ насамперед передбачає розробку ефективних рішень, що зможуть врахувати одну з головних сучасних особливостей економіки, а саме – клієнтоорієнтованість та циклічність економічних процесів. Відтепер мірилом ефективності управління КП є швидкість та влучність дії конкурентних переваг підприємства з позиції впливу на споживчі настрої. З цієї позиції автор вважає за доцільне окремо виділити клієнтоорієнтований та циклічний підходи до управління КП ПРТ.

Відповідно до клієнтоорієнтованого підходу автор вважає за доцільне управління КП ПРТ розглядати як процес, що базується на вивченні споживчих настроїв та націлений на створення та утримання

клієнтської лояльності. При цьому обов'язково забезпечується зворотний інформаційний зв'язок із клієнтом (call-центри або безкоштовні телефонні лінії зворотного зв'язку тощо). Цей підхід дозволяє створити конкурентні переваги відповідні потребам споживачів.

Доцільність циклічного підходу до управління КП ПРТ на думку автора полягає у врахуванні циклічності економічних процесів з метою прогнозування майбутніх вимог до КП підприємства. Врахування певної циклічності економічних процесів дозволяє передбачити майбутні зміни умов та економічного становища вцілому, і зокрема зміни у споживчих настанях, купівельної спроможності, ринкових умов господарювання тощо.

Висновки. Проведене опрацювання теоретико-методологічних аспектів управління конкурентними перевагами підприємства формує базис для дослідження стану такого управління на вітчизняних підприємствах роздрібною торгівлі і розробки рекомендацій щодо його покращення шляхом інтеграції технології управління конкурентними перевагами в систему загального управління підприємством.

Список літератури

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб Питер, 1999. – 416 с.
2. Барабась, Д. О. Залучення працівників до формування конкурентних переваг фірми за допомогою тимчасових цільових груп [Текст] / Д. О. Барабась // Управління організацією: регіональні аспекти : Х міжнар. наук.-практ. конф. Чернігів, 12-13 квітня 2002 р. : [тези] / за ред. В. Г. Герасимчука. – К. : Політехніка, 2002. – С. 17.
3. Герасимчук, В. Г. Управление предприятием как социально-экономической системой: функциональный подход [Текст] / В. Г. Герасимчук // Экономика Украины. – 2003. – № 4. – С. 12–18.
4. Даль, В. Толковый словарь живого великорусского языка [Текст] / В. Даль. – Т.4. – М., 1980.
5. Дубищев, Н. Основні принципи управління конкурентними перевагами [Текст] / Н. Дубищев, А. Громов // Менеджер. – 2002. – № 6(22). – С. 132 – 139
6. Жданов, С. А. Эталоны нормального и кризисного функционирования предприятий [Текст] / С. А. Жданов. – М. : Эдиориал, 2001. – 216 с.
7. Отенко, І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] : монографія / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків : Вид-во. ХНЕУ, 2005. – 212 с.
8. Сініцина, Т. А. Про принципи керування економікою підприємств [Текст] / Т. А. Сініцина // Зб. наук. праць Одес. держ. екон. ун-ту. – 1999. – Вип. 3. – С. 263-26

Отримано 15.03.2009. ХДУХТ, Харків.

© О.М. Блохіна, 2009.