

Хомицький А. І.,
асистент кафедри економіки підприємства, Львівська комерційна академія, м. Львів

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Анотація. У статті розглянуто сутність та теоретичні підходи до організаційно-економічних методів управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. Обґрунтована ефективна система матеріального стимулювання на підприємстві оптової торгівлі. Викладена принципова блок-схема підтримки управління конкурентоспроможністю. Визначено чинники впливу на конкурентоздатність оптового підприємства, розглянуто основні види адаптацій підприємства на ринку оптової торгівлі, сформульовано схему адаптації підприємства до умов ринку, відображено організаційно-економічні методи підтримки конкурентоздатності оптового підприємства, рекомендовано проводити бальну оцінку конкурентоздатності за основними критеріями, які її визначають, досліджено організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю, запропоновано стратегії конкурентоспроможності підприємства оптової торгівлі.

Ключові слова: конкурентоспроможність, оптова торгівля, підприємство оптової торгівлі, адаптивність, стратегія, організаційно-економічний механізм.

Khomytskyu A. I.,
Assistant of the Department of Economics of Enterprise, Lviv Academy of Commerce, Lviv

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC METHODS OF MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF WHOLESALE ENTERPRISES

Abstract. The article considers the essence and theoretical approaches to organizational and economic methods of management of competitiveness of wholesale enterprises. The efficient system of financial incentives in wholesale enterprise is grounded. A principled block diagram of management support of competitiveness is outlined. Factors of impact on the competitiveness of the wholesale enterprise are determined, the basic types of adaptations of an enterprise in the wholesale market are formulated, the scheme of adapting enterprises to market conditions is proposed, the organizational and economic methods of competitiveness support of wholesale enterprise are reflected, the scoring of competitiveness according to key criteria that determine it is recommended, the organizational and economic mechanism of competitiveness is investigated, the strategies of competitiveness for wholesale enterprise are proposed.

Keywords: competitiveness, wholesale trade, wholesaler, adaptability, strategy, organizational and economic mechanism.

Постановка проблеми. Складні процеси реформування економічних відносин і розвиток нових ринкових умов господарювання, що відбуваються в нашій країні, супроводжуються значним посиленням конкуренції на ринку товарів та послуг.

Загальновідомо, що конкуренція – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних і суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах [4, с. 222]. У той же час ринкова конкуренція - це боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту з боку споживачів, що ведеться на доступному їм сегменті ринку [5].

Зіткнення інтересів суб'єктів ринку в боротьбі за отримання прибутку - природний процес у конкурентному середовищі. У сучасній конкурентній боротьбі при всій її масштабності, динамізмі й гостроті вирає той, хто аналізує і бореться за свої конкурентні позиції. Встановлення об'єктивного становища підприємства на ринку, визначення його конкурентних переваг і виявлення слабких сторін діяльності дозволяє забезпечити високий ступінь підготовки і прийняття управлінських рішень, направлених на підвищення стійкості підприємства у ринковому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти економічної сутності оптової торгівлі, розвитку підприємств оптової торгівлі знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців, серед яких: В. В. Апопій, Л. В. Балабанова, О. А. Бриндіна, А. В. Войчак, С. С. Гаркавенко, В. Г. Герасимчук, В. Я. Кардаш, А. І. Кредисов, О. М. Мозговий, Н. Б. Ткаченко, Л. В. Балабанова, Н. О. Голошубов, А. А. Мазаракі, В. М. Торопков, Дж. Андерсен, Дж. Нарус, Ф. Котлер, Г. Армстронг, П. Дойль, М. Мак-Дональд та Г. Черчилль. Що стосується організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі, то їх практично немає. Отже, рівень теоретичної розробленості цієї важливої теми, яка б урахувала особливості економіки України і специфіку такої сфери діяльності, як оптова торгівля, ще недостатній. Практика показує, що потрібні глибокі наукові дослідження з питань оптових підприємств, перш за все формування, в нових умовах господарювання.

Постановка завдання. Визначення сили впливу динамічного зовнішнього середовища на діяльність підприємства, умов конкуренції й важко передбачуваної поведінки конкурентів необхідно підприємству насамперед для того, щоб:

- визначити ступінь своєї адаптації до дії зовнішніх і внутрішніх чинників ринкового середовища;
- виявити свої конкурентні переваги і недоліки перед конкурентами;
- оцінити рівень своєї конкурентоздатності;
- розробити комплекси організаційно-економічних, технічних і технологічних заходів, направлених на її підвищення;
- розробити різні сценарії розвитку ринкового середовища й ефективні конкурентоздатні стратегії свого розвитку в цьому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкуренція як основоположна характеристика ринку має значний вплив на господарську діяльність підприємства, примушує його прагнути переваги над конкурентами, отже, володіти конкурентоздатністю.

Вивчення споживачів і конкурентів, а також умов конкуренції дозволяє підприємству визначити його переваги і недоліки перед конкурентами, виробити успішні конкурентні стратегії й підтримати конкурентні переваги. Підприємство повинно знати ступінь своєї конкурентоздатності по відношенню до інших суб'єктів даного ринку, оскільки високий ступінь конкурентоздатності є гарантом отримання високих економічних показників у ринкових умовах, і мати стратегічну ціль досягнення такого її рівня, який допоміг би йому виживати в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

В економічній теорії поняттю конкурентоздатності підприємства дано безліч визначень, кожне з яких охоплює ту або іншу його сторону. На нашу думку, в умовах вітчизняної економіки цей термін найточніше відображає наступне визначення: “кон-

курентоздатність підприємства - комплексна порівняльна характеристика, ступінь переваг сукупності оціночних показників діяльності підприємства, які визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, відносно сукупності показників конкурентів” [6, с. 54].

Конкурентоздатність оптового підприємства передбачає його здатність здійснювати ефективний економічний контакт із постачальниками, споживачами і конкурентами.

Взаємодія з постачальниками і споживачами здійснюється через купівлю-продаж товару, взаємодія з партнерами - через торгівлю послугами, на рещті, взаємодія з конкурентами - через систему поточних і перспективних організаційних заходів, направлених на реалізацію активності підприємства у конкурентному середовищі [2, с. 240].

Конкурентоздатність підприємства виявляється в кожному моменті, у кожному епізоді його діяльності.

Рівень конкурентоздатності оптових торговельних підприємств за умов реалізації однакових за конкурентоспроможністю товарів залежить від дії сукупності економічних чинників, які впливають на формування результатів діяльності підприємств. На нашу думку, всю сукупність чинників, що визначають відношення споживачів до самих оптових підприємств і його товарів та послуг, слід розділити на внутрішні й зовнішні по відношенню до нього [9, с. 55].

Конкурентоздатність підприємства є складною економічною категорією, якій, на нашу думку, притаманні три основні її характеристики.

Це, по-перше, адаптивність підприємства до змін навколишнього середовища; по-друге, конкурентні переваги в межах комплексу маркетингу; по-третє, результати економічної діяльності (щодо конкурентів). Виходячи з цього, до конкурентоздатності підприємства потрібно ставитися як до багатовимірної концепції і для її вимірювання необхідно використовувати спеціальні змінні адаптивності, конкурентних переваг і результатів економічної діяльності. З викладеного випливає, що один із важливих напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у розробці методів підвищення його конкурентних переваг і адаптаційних властивостей [4, с. 165].

При аналізі й оцінці конкурентоздатності необхідно враховувати, що адаптивна і конкурентні переваги - це лише потенційна сторона конкурентоздатності підприємства, яка при певних обставинах може бути і не реалізована. В той же час тільки результати економічної діяльності дають безпосереднє віддзеркалення реальних досягнень у галузі забезпечення конкурентоздатності, і тому вони повинні бути використані як її вимірники [3, с. 156].

На практиці адаптація підприємства до дії зовнішнього середовища можлива на основі створення організаційно-економічної системи адаптації з подальшою оцінкою конкурентоздатності, що дозволяє прийняти рішення щодо конкурентного становища підприємства на ринках збуту і розробити маркетингові стратегії на перспективу (рис. 1).

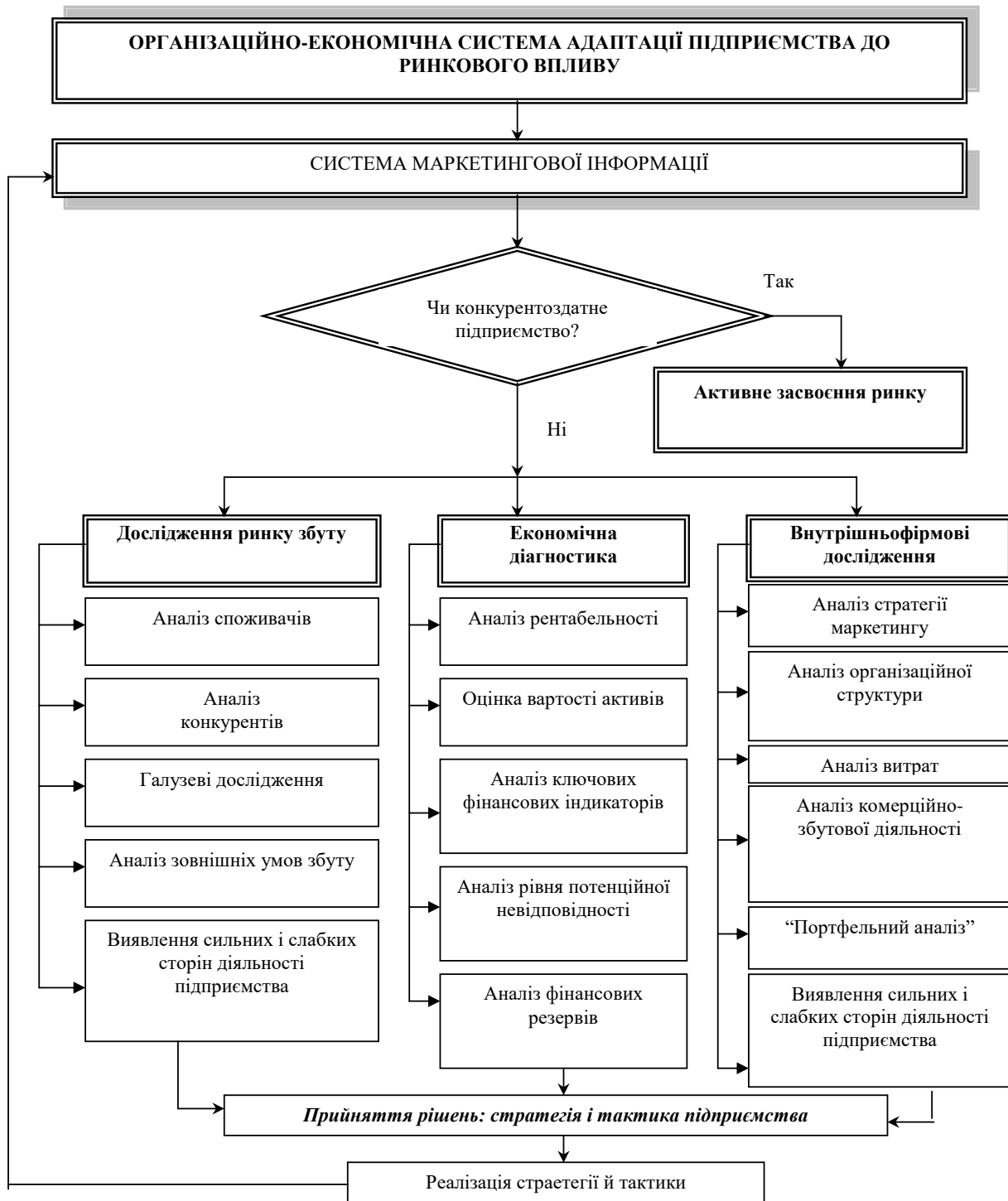


Рис. 1. Схема процесу адаптації підприємства до умов ринку

Адаптація підприємства до умов ринку направлена на підвищення конкурентоздатності підприємства і вимагає розроблення відповідної стратегії. В економічній науці й практиці дана проблема дуже багатопланова [7]. Це вимагає системно-цільового підходу, який сконцентрований, зокрема, на розробці аналітичних методів дослідження конкурентоздатності й організаційно-економічних мето-

дів, що становлять єдиний організаційно-економічний механізм (ОЕМ) підтримки управління конкурентоспроможністю підприємства, тобто ОЕМ об'єднує управлінські, технічні й технологічні заходи щодо підвищення конкурентоздатності підприємства [5, с. 95].

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ОПТОВОГО ПІДПРИЄМСТВА				
<p>Вибір конкурентних стратегій розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> • перевага у витратах; • диверсифікація; • диференціація • інші. 	<p>Вдосконалення системи управління кадрами і трудовою мотивацією:</p> <ul style="list-style-type: none"> • реорганізація системи навчання і перепідготовки кадрів; • вдосконалення механізму трудової мотивації; створення умов для творчої праці; • запровадження нетрадиційних методів стимулювання праці • інші. 	<p>Удосконалення управління комерційною діяльністю:</p> <ul style="list-style-type: none"> • удосконалення асортиментної політики підприємства; • удосконалення цінової політики; • удосконалення взаємовідносин з постачальниками товарів; • ін. 	<p>Комплексний підхід до диверсифікації й планування діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • формування перекетивних річних і оперативних планів зниження витрат ресурсів; • використання сучасних методів бізнес-планування і ін. 	<p>Досягнення єдності дій усіх ланок і процесів управління у зовнішній і внутрішній політиці підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> • реформування відносин власності; • запровадження підприємницького типу менеджменту; • перебудова організаційно-господарської служби управління і ін.
<p>Реструктуризація бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин;</p> <p>впровадження в практику сучасних методів обліку витрат і ін.</p>	<p>Вдосконалення маркетингової орієнтації, зміцнення маркетингової служби:</p> <ul style="list-style-type: none"> • виділення відділу маркетингу стратегічно важливих функцій управління; • комплектування маркетингової служби фахівцями у галузі маркетингу; • забезпечення маркетингової служби необхідним технічним і методичним забезпеченням 	<p>Активізація інвестиційної й інноваційної діяльності залучення зовнішнього інвестування</p>	<p>Вдосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> • запровадження наскрізних інтегрованих систем управління; • планування, нормування і облік витрат і ін. 	<p>Вдосконалення фінансового менеджменту підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розробка фінансової політики підприємства у контексті питань підвищення конкурентоспроможності; • вдосконалення системи фінансового планування і контролю руху грошових коштів, управління потоками фінансових ресурсів; • вдосконалення методичних підходів до оцінки й аналізу фінансового стану підприємства та ін.
<p>Розробка заходів, направлених на ефективне використання ресурсів</p>				

Рис. 2. Організаційно-економічні методи підтримки управління конкурентоздатністю оптового підприємства

Системним вважається такий підхід, при якому всі зв'язки, елементи, функції й проблеми управління розглядаються у вигляді єдиного цілого. Виділення систем здійснюється на основі п'яти основних чинників, згідно з якими система: володіє загальною метою; складається з взаємозв'язаних елементів, які створюють її внутрішню структуру; має разом із внутрішніми елементами зовнішнє оточення, які обумовлюють її обмеження; володіє певними ресурсами, що забезпечують її функціонування; очолюється управляючим центром, який забезпечує її рух до наміченої цілі [6, с. 107].

Успіх організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від його початкового стану, його функціональної й структурної організації. OEM повинен функціонувати як програмно-цільова структура управління, яка функціонує по типу управління за проектом, тобто володіти повноваженнями по контролю і забезпеченню реалізації, мати ресурсне забезпечення для виконання своїх дій - фінансові, матеріально-технічні й людські виробничі ресурси. OEM повинен мати такі повноваження, які дозволяли б йому ефективно впливати на організацію всіх матеріально-фінансових потоків усередині підприємства, на оцінку доцільності їх використання з позиції конкурентоздатності [1, с. 5].

На основі розглянутих вище вимог нами розроблено організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю оптового підприємства, принципова блок-схема якого відображена на рис. 2. Як видно з рис. 2, структуру основних елементів розробленого OEM управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові блоки, що відображають необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, технічні й технологічні заходи в їх взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у сфері торговельної діяльності, направлених на підвищення конкурентоздатності підприємств.

Викладена вище принципова блок-схема OEM підтримки управління конкурентоспроможністю підприємства є сукупністю комплексних дій, які дозволяють: перебудувати всю систему управління; задіювати внутрішні ресурси підприємства; створити у структурних підрозділах постійне прагнення до підвищення конкурентоздатності; підвищити конкурентоздатність підприємства та укріпити його позиції на ринку. Безумовно, дана схема, враховуючи складність і багатоаспектність проблеми конкурентоздатності підприємства, не відображає з високим ступенем деталізації всю гаму організаційно-економічних й інших методів вирішення цього завдання. Проте така структуризація дозволяє здійснити системний і цілеспрямований пошук шляхів сполучення всіх компонентів організаційно-економічного забезпечення менеджменту підприємства з метою концентрації зусиль і управляючої дії на чинники, що визначають потенціал підприємства, здатний забезпечити підвищення його конкурентоздатності й стійкості у ринковому середовищі [10, с. 85].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, нині спрямованість торгової діяльності оптових підприємств стала більш різносторонньою і складною з причини величезної різноманітності товарів і побажань оптових покупців. У ринковій економіці виживають тільки ті підприємства, товари та послуги яких знаходять збут. Враховуючи вищесказане, оптовим підприємствам у своїй практичній діяльності слід використовувати широку гаму економіко-організаційних методів, направлених на забезпечення підвищення конкурентоздатності підприємства.

Одним із ключових чинників успіху бізнесу і підвищення конкурентоздатності оптових підприємств, на нашу думку, є мотивація і стимулювання персоналу підприємств.

Під системою мотивації ми розуміємо сукупність систем матеріального і нематеріального стимулювання співробітників, а також основних елементів корпоративної культури підприємства: цінностей, традицій і норм, що поділяються керівництвом і співробітниками.

Ефективна система нематеріального стимулювання повинна включати сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих елементів, у межах якої виробляються, приймаються і реалізуються рішення про матеріальне і нематеріальне заохочення співробітників підприємства.

Крім того, велике значення для побудови ефективної системи мотивації персоналу мають також чинники організаційної культури.

ЛІТЕРАТУРА

1. Боїн В. О. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства : автореф. дис. канд. економічних наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємством" / Боїн В. О.; ПУСК. – Полтава, 2009. – 14 с.
2. Валевиц Р. П. Економіка торгової організації : учеб. пособ. / Р. П. Валевиц, Г. А. Давыдова. – Минск, 2008. – 371 с.
3. Израэл М. Кирцнер Конкуренция и предпринимательство / Израэл М. Кирцнер; [пер. с англ., под ред. проф. А. Н. Романова]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.
4. Клименко С. М. Управление конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
5. Міценко Н. Г. Засади регулювання діяльності підприємств оптової торгівлі / Н. Г. Міценко // Наукові записки. – Львів, 2011. – Вип. 3 (36). – С. 94-100.
6. Перцовский Н. И. Международный маркетинг : учеб. пособ. / Н. И. Перцовский, И. А. Спиридонов, С. В. Барсукова. – М. : Высшая школа, 2001. – 239 с.
7. Трішкіна Н. І. Товарна політика оптового підприємства в системі маркетингу : автореф. дис. канд. економічних наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємством" / Трішкіна Ніна Іванівна, КНТЕУ. – К., 2006. – 23 с.

8. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

9. Хваткин Н. Г. Экономика оптовой торговли продовольствием / Н. Г. Хваткин. – М. : Эксмо, 2007. – 400 с.

10. Чернышов В. Н. Теория систем и системный анализ : учеб. пособ. / В. Н. Чернышов, А. В. Чернышов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – 96 с.

REFERENCES

1. Boin, V. O. (2009), “Organizational-economic mechanism of management of competitiveness of trade enterprise”, Abstract of Ph.D. dissertation, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvom*, Boin Viktor Oleksandrovych Poltava University of Consumer Cooperatives, Poltava, Ukraine.

2. Valevich, R. P. and Davydova, G. A. (2008), *Jekonomika torgovoj organizacii* [Economics of trade organization], Minsk, Ukraine.

3. Izrajel, M. Kircner (2001), *Konkurencija i predprinimatel'stvo* [Competition and entrepreneurship], JuNITI-DANA, Moskov, Russia.

4. Klymenko, S. M. and Dubrova, O. S. (2006), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Management of competitiveness of the enterprise], Kyiv national economic University, Kyiv, Ukraine.

5. Mitsenko, N. H. (2011), “Bases of regulation of activity of enterprises of wholesale trade”, *Naukovi zapysky*, vol. 3 (36), pp. 94-100.

6. Percovskij, N. I. Spiridonov, I. A. and Barsukova, S. V. (2001) *Mezhdunarodnyj marketing* [International marketing], Vysshaja shkola, Moskov, Russia.

7. Trishkina, N. I. (2006), “Wholesale commodity policy of the enterprise in the marketing system”, Abstract of Ph.D. dissertation, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvom*, Trishkina Nina Ivanivna Kyiv national economic University, Kyiv, Ukraine.

8. Fathutdinov, R. A. (2000), *Konkurentosposobnost': jekonomika, strategija, upravlenie* [Competitiveness: Economics, strategy, management], INFRA-M, Moskov, Russia.

9. Hvatkin, N. G. (2007), *Jekonomika optovoj tovgovli prodovol'stviam* [Economy wholesale food trade], Jeksmo, Moskov, Russia.

10. Chernyshov, V. N. and Chernyshov, A. V. (2008), *Teorija sistem i sistemnyj analiz* [Systems theory and systems analysis], Tambov state technical University, Tambov, Russia.