

## ХАРАКТЕРНІ АСПЕКТИ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

© Мізюк Б. М., Ярова І. М., 2015

Розкрито зміст, мету та основні завдання здійснення ситуаційного управління в торговельній діяльності, наведено результати аналізу загальних характерних аспектів ситуаційного управління в торговельних організаціях в практичній діяльності керівників різних рівнів, зокрема: обмеженість часу на прийняття обґрунтованих рішень; здатність узгодження регулюючих дій; можливість отримання своєчасної, достовірної і за можливості повної інформації щодо ситуації, яка потребує вирішення. Також розглядаються засоби підвищення ефективності менеджменту підприємства, які ґрунтуються на ситуаційному підході, адже саме він дає можливість керівникам різних ланок та рівнів управління раціонально отримувати позитивні результати.

Теоретико-методологічною основою дослідження є теоретичні положення ситуаційного підходу, теорії ймовірності, роботи вітчизняних та зарубіжних вчених із проблем ситуаційного управління.

**Ключові слова:** управління, ситуаційне управління, торгові організації і підприємства, управлінський цикл, управлінські функції, прийняття рішень.

B. M. Mizyuk, I. M. Yarova  
Lviv Academy of Commerce

## CONSTRUCTION OF THE OPERATING SYSTEMS IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT ON THE SITUATIONAL APPROACH

© Mizyuk B. M., Yarova I. M., 2015

In the article we consider the essence of the process approach, determine the theoretical principles and characteristics of business processes. Some basic types of business processes that arise on the commercial enterprises are shown. We propose operational system of trading enterprise based on the situational approach, which is based on the category of "situation". The possible problem situations that arise in the course of business on the trade enterprise are considered and certain stages for solving and resolving problem situations that may arise in trade are shown, making it possible to use modeling of business processes.

Here we also consider means to enhance the management of the company, based on the situational approach, as it allows managers of different branches and levels of management efficiently obtain positive results.

Theoretical and methodological basis of the study are theoretical concepts of situational approach, theory of probability, works of domestic and foreign scholars on issues of situational management.

We also analyzed scientific works of domestic and foreign scientists and economists on the application of situational management in enterprises and noted that currently they cover only certain aspects of situational management, but it is not considered as a complex process of bilateral ties, there are no systematic studies on the use of situational management in trading organizations.

**In the process of study the following methods were used, in particular: inductive, deductive ones – while collecting, organizing and processing of information; theoretical generalization – in the process of uncovering the nature and main characteristics of situational management.**

**In conclusion the theoretical generalizations about key aspects of situational management on the trade enterprises was made. Results of the study show that the practical activities of the leaders of different levels of trade enterprises showed that the main criteria of situational management is to limit the time for performing management cycle, consistency of management functions and information support for decision-making.**

**We offer prospects for further studies, which show that despite the urgent need for situational approach in the management of trade enterprises and organizations, currently there is insufficient systematic research on this issue in scientific literature.**

**Key words:** management, case management, operational management, situation, process, business process, trading enterprises, situational approach, accounting, analysis, control.

**Постановка проблеми.** Ефективне функціонування торговельних організацій в сучасних ринкових умовах, головною складовою яких є жорстка конкуренція, можливе лише за умови, якщо його управління здійснюється на високому професійному рівні і використовує сучасні методи менеджменту, зокрема, ситуаційний підхід, в основі якого лежить категорія “ситуація”, під якою слід розуміти сукупність подій, обставин, що розвиваються в часі та просторі з певними наслідками і можуть бути чітко сформульовані та мають важливе значення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний внесок у вивчення окремих складових елементів ситуаційного підходу до управління підприємствами, зокрема торговельними, зробили провідні вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: М. Альберт, Ю. Балабан, О. Белкін, О. Дікарева, М. Мескон, В. Руденко, Г. Попов, А. Саврасова [6], В. Сусіденко, М. Тарасюк, Г. Флорова, Ф. Хедоурі, О. Хіленко, Ф. Хміль, Л. Шимановська. Проте, незважаючи на значну кількість робіт, в яких досліджується застосування ситуаційного управління на підприємствах, у науковій літературі сьогодні охоплено лише окремі аспекти ситуаційного управління, не розглянуто його як комплексний процес із двосторонніми зв'язками, недостатньо системних досліджень щодо особливостей застосування ситуаційного управління в торговельних організаціях.

**Формування цілей статті.** Мета статті полягає у дослідженні та обґрунтуванні теоретичних положень ситуаційного управління торговельними організаціями, зокрема розкриття сутності, змісту, основних завдань та загальних характеристик ситуаційного управління, які використовують у практичній діяльності керівники різних рівнів торговельних організацій на різних етапах прийняття управлінських рішень щодо вирішення проблемних ситуацій, які можуть відбуватися на підприємствах торгівлі.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне функціонування торговельної організації в сучасному ринковому середовищі, де невід'ємною ознакою є жорстка конкуренція, можливе лише за умови, якщо рівень управління організацією є достатньо високим і використовує сучасні підходи і методи управління. Важливе місце в реалізації стратегії розвитку підприємства належить ситуаційному управлінню, характерними ознаками якого є наявність таких складових, як метод, об'єкт і суб'єкт управління, наявність зовнішніх і внутрішніх чинників, що утворюють певну ситуацію, в межах якої необхідно виконувати завдання, а також принцип зворотного зв'язку та інформаційне забезпечення.

Ситуаційний підхід до управління визначає послідовність дій, що входить до замкненого циклу управління і відповідає етапам управління відповідно до швидкості змін умов функціонування [3, с. 76]. Проте ситуаційне управління потрібно розглядати як специфічний різновид оперативного управління, який здійснює керівництво підприємства нижчих і середніх ланок. Воно спрямоване на конкретне, постійне і надійне забезпечення функціонування систем на основі своєчасного виявлення в поточній діяльності ситуацій, котрі вимагають негайного втручання, коригування перебігу торгово-господарського процесу [4, с. 327].

Отже, слід зазначити, що зміст ситуаційного управління в торговельних організаціях полягає у такому:

- адекватний аналіз ситуації, що відображує зміни в середовищі діяльності торговельного підприємства;
- визначення фактичного стану торгово-господарського процесу в кожний конкретний період часу;
- встановлення відхилень від завчасно встановленого графіка технологічного процесу;
- прийняття обґрунтованих рішень;
- виконання відповідних дій, спрямованих на регулювання ходу торгово-господарської діяльності для ліквідації наслідків небажаних відхилень.

Метою ситуаційного управління торговельним процесом є забезпечення суворого виконання заданого плану реалізації товарів чи послуг за кількістю та номенклатурою, у встановлені строки на основі раціонального використання наявних ресурсів.

На нашу думку, основними завданнями ситуаційного управління в торговельних організаціях, є такі: своєчасне і ритмічне виконання поставлених задач; виявлення відхилень від запланованого ходу подій; встановлення причин відхилень; прийняття у відповідності до відхилень управлінських рішень; визначення потрібних для усунення відхилення дій та заходів; встановлення необхідних для цього ресурсів; координування всіх складових прийнятих рішень у часі.

Аналіз практичної діяльності керівників різних рівнів дає змогу виділити три загальні характеристики ситуаційного управління:

- 1) обмеженість часу на прийняття обґрунтованих рішень;
- 2) здатність узгодження регулюючих дій;
- 3) можливість отримання своєчасної, достовірної і за можливості повної інформації щодо ситуації, яка потребує вирішення.

Розглядаючи процес ситуаційного управління з позиції першої характеристики, а саме, обмеженість часу на прийняття рішень, то для цього введемо два часових інтервали. Перший ( $t_y$ ) – час вироблення управлінського впливу, другий ( $t_{ep}$ ) – час виконання прийнятого рішення. Якщо розглянути відносини між інтервалами ( $t_y$ ) і ( $t_{ep}$ ), то можна виділити чотири моменти. У випадку ( $t_y \ll t_{ep}$ ), то для оперативного управління характерним є те, що час, відведений для аналізу ситуації і прийняття рішення, значно менший від часу його виконання. Якщо ( $t_y \approx t_{ep}$ ), то мається на увазі оперативно-календарне управління. Випадок, коли ( $t_y \gg t_{ep}$ ) – відповідає поточному плануванню, а якщо ( $t_{ep} \ll t_y$ ), то це відповідає річному і довгостроковому плануванню.

Відмінною особливістю ситуаційного управління є порівняно короткий інтервал часу для прийняття управлінського рішення. Це зв'язано із швидкими змінами господарсько-торгових ситуацій і зумовлює прийняття рішення в умовах високої або малої невизначеності, тобто недостатній інформації. Важливо відзначити, що своєчасність рішення зазвичай вступає в протиріччя з його обґрунтованістю. Що більший обсяг інформації хоче мати суб'єкт управління, то більше часу буде витрачено на її збір, опрацювання і аналіз. Тому ситуаційне управління здебільшого ґрунтується на використанні евристичних методів. Їх основою є використання аналогії і неповної індукції, використання спрощень і прийомів, узагальнюючи минулий досвід і пошук ступеня правдивості створеної ситуації з минулим. Важливим моментом оперативного управління є оцінка ризику, що відображає можливість виникнення негативних наслідків прийнятих рішень.

В основі ситуаційного управління лежить відповідність між цілями функціонування системи і засобами їх досягнення. Тому його процес передбачає процедури, виконання яких обмежене часом  $t_y$ . Вони полягають в такому: суб'єкт управління будує свою діяльність так, щоб найефективнішим способом визначити цілі, поставити конкретні завдання, встановити способи і засоби їх досягнення з врахуванням наявних обмежень і засобів рішень. Суб'єкт управління визначає характер і структуру прийняття рішень, організовує інформаційну систему слідування за об'єктом управління, що дає змогу на основі прямого і зворотного зв'язку здійснювати облік і контроль за роботою об'єкта управління під час виконання рішення поставлених завдань.

Особливості ситуаційного управління, що відображають стислість часу виконання управлінського циклу, проявляються через такі функції:

- 1) поточне і оперативно-календарне планування;
- 2) організація виконання управлінського рішення;
- 3) облік;
- 4) аналіз;
- 5) контроль виконання управлінського рішення [1, с. 195].

Організація виконання управлінських рішень з виконання поставлених планових завдань полягає в забезпеченні раціонального перебігу торгових процесів у відповідності до планового інтервалу часу. Ця управлінська функція спрямована на правильну організацію товароруху в оптових і роздрібних торгових мережах, оптимальне розміщення торгових підприємств, визначення режиму їх роботи, підвищення культури торгівлі тощо.

Важливе значення в ситуаційному управлінні має оперативний облік, який повинен задовольняти вимоги інформаційної системи стеження за станом перебігу торгових процесів. Він виступає основою виконання таких управлінських функцій, як контроль і аналіз стану об'єкта управління.

Центральною ланкою оперативного управління є вироблення і прийняття управлінського рішення [5, с.124]. Сутність цієї процедури полягає у виробленні заходів з усунення негативних явищ у торговому процесі з метою його удосконалення. Слід зауважити, що ефективність прийняття рішень залежить від кваліфікації і досвіду суб'єкта управління. Якщо вироблення і прийняття рішень доповнити управлінським впливом, спрямованим на об'єкт управління, то прийдемо до такої управлінської функції, як регулювання.

Прогнозування стану об'єкта управління в результаті прийнятого рішення складається у передбачуваності стану об'єкта в наступний плановий інтервал часу. Фактично відбувається екстраполяція стану об'єкта управління залежно від прийнятого рішення.

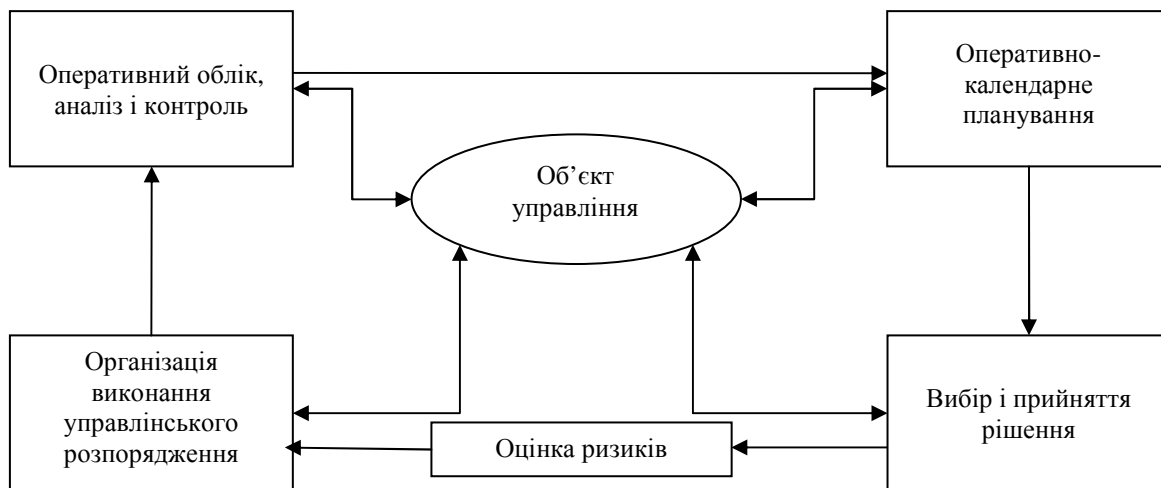
Наведений опис з позиції першої характеристики виступає вимогою до раціональної побудови управлінських функцій оперативного управління.

Немаловажне значення у виникненні негативних моментів у торгівлі товарами і послугами має стохастичність торговельного процесу. Це пов'язано з непередбачуваністю багатьох зовнішніх факторів впливу, тобто торговий процес залежить від багатьох виробничих, соціальних, економічних, природо-кліматичних чинників. Проте це не повинно перекреслювати те, що багато причин негативного в торгівлі багато в чому пов'язане з незадовільним станом оперативного управління.

Другою важливою характеристикою оперативного управління є здатність узгодження регулюючих дій, яка виражена в двох аспектах. Перший – узгодженість прийнятих рішень по вертикалі з вищими управлінськими органами і виконавцями, а також по горизонталі із зацікавленими і зв'язаними по цьому рішенню партнерами. Узгодженість в такому сенсі має суто організаційний характер і виявляється через організаційно-розподільчі методи управління. Другий аспект проявляється через взаємозв'язок функцій оперативного управління. У цьому випадку суть узгодженості визначається тим, що управлінські функції повинні створювати замкнутий цикл управління. Це означає, що кожна з них повинна бути пов'язана з іншими функціями по об'єкту управління і часу виконання процедур (див. рисунок).

Практична діяльність управлінського апарату різних рівнів торгових організацій засвідчує, що не завжди досягається узгодженість здійснення процедур оперативного управління. Це обумовлюється часовими обмеженнями на прийняття рішень, недостатньою взаємопов'язаністю управлінських функцій і відсутністю замкнутого циклу управління.

Неузгодженість управлінських рішень виникає у невідповідності між обліком і плануванням основних торгово-економічних показників (товарооборот, поставка товарів у роздрібні і оптові мережі, товарні запаси). Вона виражається і в розбіжностях часових інтервалів планових і облікових даних, і в їх структурі. Немає також узгодженості між оперативним, бухгалтерським і статистичним обліком. Це виражається неузгодженістю показників, відсутністю механізмів агрегації і дезагрегації облікових даних і, врешті-решт, негативно позначається на якості планування, прогнозування попиту і формування пропозиції [4, с. 418].



*Взаємозв'язок функцій оперативного управління*

Важливою і необхідною характеристикою ситуаційного управління товарними ресурсами є інформаційна повнота процесу прийняття рішень. Її сутність полягає в тому, що процес оперативного управління повинен супроводжуватись неперервним потоком даних, які містять необхідні дані про торгово-господарські ситуації, які склалися. Наявність своєчасної, достовірної і повної інформації про об'єкт управління є головною умовою прийняття ефективного рішення. Причому, питання існування своєчасної, достовірної і повної інформації, є неодмінним. Якщо цю умову буде порушено, то правильно прийнятого рішення можна чекати з дуже малою ймовірністю.

**Висновки.** Отже, вдосконалення діяльності торгової організації зумовлюється конкретними цілями і завданнями, що випливають з обраної стратегії. Виконання цих завдань залежить від ефективної системи управління, яка існує на підприємстві, невід'ємною складовою якої є ситуаційне управління. Практична діяльність керівників торгових підприємств різних рівнів показала, що основними аспектами оперативного процесу управління є обмеження часу на виконання управлінського циклу, узгодженість охоплених ним управлінських функцій та інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень.

**Перспективи подальших досліджень.** Активне застосування ситуаційного підходу в управлінні торговельними підприємствами та організаціями дає можливість швидко реагувати на зміни, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємств. Використання ситуаційного підходу гарантує гнучкість в оперативному прийнятті управлінських рішень з урахуванням особливостей різних ситуацій, також він додає динамізму в управлінні підприємством, що сприяє його розвитку. Проте, не зважаючи на нагальну необхідність застосування ситуаційного підходу в управлінській діяльності торговельними підприємствами та організаціями, у науковій літературі сьогодні недостатньо системних досліджень щодо цієї проблематики, що потребує подальших наукових досліджень.

1. Гаркуша Н. М. Щодо питання оперативного управління товарними запасами підприємств роздрібної торгівлі / Н. М. Гаркуша, Н. Б. Кацена, О. В. Цуканова // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. – 2009. – Вип. 2. – С. 193–201. 2. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами = *Out of the Criss* / Э. Деминг; пер. с англ. Ю. Адлер, В. Шпер. – М.: Альпина Паблшер, 2011. – 400 с. 3. Клиланд Д. Системный анализ и целевое управление / Клиланд Д., Кинг В.; пер. с англ. – М.: Сов. радио. – 1974. – 270 с. 4. Мізюк Б. М. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства: монографія / Мізюк Б. М. – Львів: Коопосвіта, 2000. – 418 с. 5. Мильнер Б. З. и др. Системный подход к организации управления. – М.: Экономика, 1983. – 224 с. 6. Саврасова А. А. Формування ситуаційного управління на підприємствах торгівлі: автореф. дис ... канд. екон. наук / А. А. Саврасова. – Полтава: Б.в., 2009. – 21 с. 7. Фридман А. М. Проблемы повышения эффективности кооперативной торговли. – М.: Экономика, 1978. 8. Шельмин Е. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение / Е. Шельмин. – М.; СПб.: Вершина, 2007. – 224 с.