

М.В. Чорна, канд. екон. наук

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ

Узагальнено характерні особливості та визначено недоліки існуючих підходів до управління організаціями; обґрунтовано доцільність застосування для ефективного управління сучасними підприємствами торгівлі концептуальних засад різних підходів.

Обобщены характерные особенности и определены недостатки существующих подходов к управлению организациями; обоснована целесообразность применения для эффективного управления современными предприятиями торговли концептуальных основ различных подходов.

Characteristic features are generalized and the lacks of existent approaches to the management are certain; expedience of application for the effective management by the modern trade enterprises of conceptual bases of different approaches is grounded.

Постановка проблем у загальному вигляді. У процесі еволюції теорії управління було розроблено низку підходів до управління організаціями, які активно використовуються у сучасному менеджменті. Характерні особливості, притаманні сучасним економічним системам різних рівнів як вітчизняного, так і світового господарства, обумовлені активізацією глобалізаційних та інтеграційних процесів. Укрупнення сучасних організацій, наявність складної ієрархічної структури, зростаюча швидкість динаміки розвитку на фоні постійного посилення конкуренції обумовлюють не просто доцільність, а життєву необхідність ефективності їхнього функціонування, яка в першу чергу забезпечується високою результативністю управління. Для забезпечення ефективного менеджменту необхідно грамотно використовувати певні підходи до управління сучасною організацією.

Вищевикладене доводить необхідність та своєчасність розробки рекомендацій щодо можливості та доцільності застосування окремих підходів до управління підприємством, яка дозволить забезпечити прийняття найкращих управлінських рішень в умовах значного різноманіття чинників зовнішнього середовища та можливих ситуацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Активізація досліджень концептуальних засад управлінської науки, становлення та розвиток основних наукових шкіл відбувалося під впливом певних підходів до визначення сутності й змісту управління. Практично усі провід-

ні як закордонні (П. Друкер, М. Мескон, Д. Сільверман, П. Дойль, М. Армстронг та ін.) [1-5] так і вітчизняні (М. Мартиненко, В. Федоренко, О. Василенко, О. Шегда та ін.) [6-9] науковці, відомі дослідники виділяють три основні підходи: процесний (функціональний), системний, ситуаційний. Практично всі автори досліджуючи зазначене питання виявляють однаковість у визначенні характерних властивостей притаманних кожному з підходів, але при виявленні недоліків виникають розбіжності. Але не дивлячись на значні здобутки багато проблем ще залишаються не розв'язаними. Це в першу чергу питання вибору для застосування конкретного підходу до управління в сучасних умовах економічного розвитку.

Мета і завдання статті. Метою даної статті є обґрунтування необхідності застосування для ефективного управління сучасними підприємствами торгівлі концептуальних засад різних підходів – процесного (функціонального), системного та ситуаційного. Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі завдання – досліджено існуючі в теорії управління підходи до менеджменту організаціями, узагальнено характерні особливості та визначено недоліки різних підходів до управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Першим підходом у теорії управління, як стверджують визнані американські науковці М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хеддоурі, був процесний (функціональний) підхід, який розглядає управління як процес, як серію безперервних дій, які й становлять роботу по досягненню певної мети. Ці дії (управлінські функції), кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації [2, с.71].

Засновник концепції процесного підходу А.Файоль виділяв п'ять окремих управлінських функцій – планування, організація, розпорядження, координування та контроль [10]. Інші автори зосереджують увагу на інших функціях. Огляд сучасної літератури [2-4; 6-11] свідчить про наявність значної кількості функцій – планування, організація, розпорядництво (або командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво та проведення переговорів або укладання договорів. Майже в кожній публікації з управління міститься свій список управлінських функцій, який хоча б трохи, але відрізняється від подібних списків [2, с.72]. Така ж тенденція спостерігається й у дослідженнях сучасних вітчизняних науковців – проф. Л.О.Лігоненко обґрунтовує доцільність виділення п'яти функцій менеджменту: цілевизначення, планування, організація, мотивація, контроль [11, с.63], інші – від чотирьох [6, с.56] (планування, організація,

мотивація і контроль) до шести (планування, організація, мотивація, контроль, комунікації, ухвалення рішень) [7, с.12]. Слід відзначити, що в тому немає протиріччя, а таке різноманіття відбувається за рахунок деталізації окремих дій, необхідних для досягнення визначеної мети організації та поставлених для її забезпечення завдань.

Не дивлячись на деякі відмінності у визначенні управлінських функцій практично усі науковці єдині в самому трактуванні сутності процесного підходу, з позиції якого управління розглядається як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій (процесів), кожна з яких складається з серії взаємопов'язаних дій, тобто правління трактується як процес, а не якась одноденна дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Таким чином, застосування процесного підходу до управління організацією дозволяє своєчасно та ефективно реагувати на будь-які зміни зовнішнього або внутрішнього середовища за допомогою управлінських функцій [2-4; 6-9].

Найвагомішим внеском у розвиток теорії управління став системний підхід, з позиції якого організація розглядається як відкрита система, що являє собою сукупність взаємозалежних елементів – людей, структури, завдань та технології, що орієнтовані на досягнення цілей в умовах мінливості зовнішнього середовища. Системний підхід орієнтовано на досягнення цілей системи шляхом відбору та реалізації рішень, які базуються на врахуванні й аналізі всієї сукупності чинників впливу на розв'язувану проблему, їхніх взаємозв'язків і взаємодій [2-9].

Не дивлячись на широке розповсюдження та використання системного підходу він має як своїх прихильників, так і опонентів. Ще раз підкреслимо, що згідно з цим підходом організації розглядаються як набір пов'язаних між собою потребою вижити незалежних елементів, а їх дії та поведінка – з погляду пристосування до цієї потреби. Тобто організації повинні перетворити певні входи (ресурси: люди, гроші, матеріали) на виходи (результати), і основною сферою управлінських досліджень є процес врегулювання цієї діяльності. Системні теоретики не враховують того, що саме члени організації через дії привносять певні значення та загальні визначення, які допомагають здійснювати їм процес регулювання й адаптації організаційних утворень [5]. Дуже часто при вивченні організацій практично не звертається увага на цілеспрямований аналіз людських дій. За такого підходу організаційні структури розглядаються як трансцендентальні, тобто такі що мають свою власну логіку і доступні для аналізу незалежно від людських дій і сприйняття їхнього внутрішнього змісту. Відомий британський соціолог, дослідник проблем організаційної поведінки Д. Сільвермана визначає організаційні структури як іманентні, тобто такі, що

безперервно конструюються і реконструюються на основі людських дій і їхнього внутрішнього змісту. На його думку саме ці розбіжності в підходах є головними у розумінні механізмів функціонування сучасних організацій. Такі теоретичні конструкції можна знайти у двох варіантах теорії систем – у функціоналізмі та в теорії соціотехнічних систем. Ці варіанти теорії систем розглядають здебільшого наслідки, а не причини людської поведінки; та підкреслюючи важливість процесів адаптації і рівноваги, не можуть адекватно застосовуватися в ситуаціях організаційних змін і організаційних конфліктів, так як вони хоча і містять певну конкретизацію, однак недостатньо спираються на джерела орієнтації людей-членів організацій. При цьому вчений вважає, що жодна з форм системного підходу не здатна пояснити чому виникла та чи інша організація, вона здатна лише описати модель адаптації організації та її наслідки зі своєї точки зору [5].

Кожен з розглянутих підходів до менеджменту – функціональний (процесний) та системний має певні недоліки, а тому їх застосування не дозволяє комплексно визначити як само поняття управління організацією, так і його зміст. Тому наукові пошуки в цій галузі активно продовжувалися, що сприяло обґрунтуванню в кінці 60-х рр. ХХст. ще одного підходу до сутності менеджменту – ситуаційного.

Ситуаційний підхід, як підкреслюють американські вчені [1-4], зробив значний внесок у теорію управління, використовуючи можливості застосування науки до конкретних ситуацій та умов. Центральним моментом даного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які мають значний вплив на організацію в даний конкретний момент часу. Таким чином ситуаційний підхід підкреслює значимість «ситуаційного мислення», використовуючи яке керівники можуть краще зрозуміти, які прийоми та методи найкраще сприяють досягненню цілей організації в конкретній ситуації. Методологія ситуаційного підходу, розроблена визнаними фахівцями в галузі управління, базується на чотирьох основних моментах [2, с.83]:

- 1) необхідність застосування засобів професійного управління, які довели свою ефективність;
- 2) урахування наявності сильних та слабких сторін управлінських концепцій і методик при застосуванні у конкретних ситуаціях;
- 3) обов'язковість правильної інтерпретації ситуації з позиції визначення кола найважливіших чинників у конкретній ситуації;
- 4) ув'язка конкретних прийомів, які мають найменший негативний ефект та найменшу кількість недоліків, з конкретними ситуаціями.

Таким чином характерною особливістю ситуаційного підходу, яка відрізняє його від інших існуючих у теорії управління, вважається визначення ситуаційних змінних особливо в галузі лідерства та поведінки організаційних структур та кількісних оцінок. Найчастіше ситуаційний підхід називають «найбільш широкою та задовільною системою, яка розроблена дотепер, для того щоб зробити управління ефективним» [2, с.84]. При цьому зазначають, що неможливо визначити усі ці змінні і для практичних цілей можливо розглядати лише ті фактори, які є найбільш значимими для організації та ті, що скоріше за все можуть вплинути на її успіх [2- 4].

Не дивлячись на те, що ситуаційний підхід має більшу конкретність і наближеність до практичних проблем, він має і незначну методологічну спільність у порівнянні із системним підходом. Сучасні українські дослідники акцентують увагу на таких особливостях ситуаційного підходу:

по-перше, він зовсім не протиставляється системному, а лише знижує рівень системного аналізу управлінських явищ, вивчаючи замість універсальних властивостей будь-яких систем управління конкретніші властивості організаційних, інформаційних та інших систем, але із залученням категорій системного підходу;

по-друге, він намагається виробити «ефективні моделі» ситуацій та їх рішень [6, с.70].

Тобто ситуаційний підхід – визначає методи, заходи і дії залежно від конкретної ситуації. А процес управління організацією відповідно до цього підходу розглядається як комплекс принципів, методів, прийомів та правил, які застосовуються в конкретній ситуації протягом певного періоду часу [7, с.31]. З цієї позиції ситуаційний підхід як і системний не є простим набором певних керівництв, це скоріше спосіб мислення щодо організаційних проблем та їх розв’язання, а його характерними особливостями є

- збереження концепції процесу управління, який є загальним для будь-яких організацій;

- визнання специфічності прийомів для ефективного досягнення цілей окремої організації;

- ув’язка конкретних прийомів і концепції з певними конкретними ситуаціями для досягнення цілей організації найбільш ефективно;

- концентрація на ситуаційних відмінностях між організаціями та всередині самих організацій.

Не дивлячись на значні переваги ситуаційного підходу як одного з найкращих способів управління, у нього є певні недоліки. Дета-

льне вивчення робіт провідних закордонних [1-5; 10] та вітчизняних [6-9; 11] дослідників в області менеджменту дозволив виділити найбільш важливі недоліки.

По-перше, внаслідок значних труднощів щодо визначення усієї сукупності чинники впливу на ефективність діяльності організації на практиці їх перелік значно обмежуються. Це може призвести до того, що малозначущі чинники, так звані слабкі сигнали, які згідно з теорією хаосу можуть серйозно впливати на успішність організації, залишаються поза увагою.

По-друге, на сьогодні не існує ефективних методів впливу на ряд змінних, які мають ймовірний характер. Це приводить до використання методу спроб і помило для прийняття потрібного рішення, що як мінімум значно знижує результативність управління, як максимум робить його не ефективним.

По-третє, характерною особливістю сучасного розвитку господарчих систем різних рівнів є наявність значної кількості складних ситуацій, які потребують необхідності ув'язки з конкретними управлінськими прийомами, які б викликали найменш негативний ефект.

Усі визначені недоліки значно ускладнюють використання ситуаційного підходу для забезпечення ефективного управління сучасною організацією.

Таким чином можна стверджувати, що на сьогодні в теорії управління не існує єдиного підходу, застосування якого давало б можливість приймати завжди правильні рішення. Така ситуація є зрозумілою та характерною для сучасного етапу розвитку управлінської думки. На наш погляд, це обумовлено активізацією глобалізаційних та інтеграційних процесів в європейській та світовій економічних системах, яка сприяла посиленню їх взаємозв'язку та взаємопроникненню. Це у свою чергу викликало розширення спектру чинників впливу на ефективність функціонування та розвитку сучасних організацій, структура, процеси та функції яких значно ускладнилися; а також збільшення кількості можливих ситуацій, для ефективного управління якими слід використовувати окремі характерні саме для них методи. Базуючись на вищевідзначеному можна стверджувати, що досягти бажаних результатів управління сучасними організаціями, в тому числі й торговельними, ґрунтуючись на застосуванні будь-якого з існуючих підходів не можливо.

Сучасні підприємства торгівлі мають певні характеристики серед яких можна виділити загальні, властиві будь-яким організаціям, та специфічні, обумовлені галузевою специфікою. До загальних слід віднести такі: торговельне підприємства є відкритою соціально-

економічною системою зі складною внутрішньою структурою; значна кількість різноспрямованих завдань задля забезпечення досягнення місії та усіх визначених в порядку ієрархії цілей діяльності; наявність послідовних процесів (торговельно-технологічних) для забезпечення функціонування; значна кількість чинників впливу зовнішнього середовища на ефективність функціонування. Серед специфічних доцільно виокремити наближеність до споживача, швидкість адаптації до впливів різноманітних чинників, значний динамізм ситуаційних змін тощо. Під час вибору конкретних підходів до управління підприємствами торгівлі в окремі періоди часу необхідно урахувати як загальні властивості, притаманні будь-яким суб'єктам господарювання, так і специфічні риси. Базуючись на цій позиції доцільно при управлінні сучасними торговельними організаціями використовувати концептуальні засади усіх розглянутих підходів у разі необхідності. Лише це дасть змогу досягти найкращого з можливих у конкретній ситуації для конкретного підприємства торгівлі результату управління.

Висновки. Проведене дослідження дозволило виявити характерні ознаки та особливості існуючих у теорії управління підходів до менеджменту організації, а також властиві їм недоліки. Це дало змогу обґрунтувати необхідність застосування для вироблення ефективних управлінських рішень на сучасних підприємствах торгівлі комбінування різних підходів у конкретних ситуація, які виникають під впливом чинників зовнішнього середовища. На основі запропонованого підходу планується розробити теоретико-методологічні засади управління конкурентостійкістю сучасних торговельних підприємств.

Список літератури

1. Друкер, П. Эффективное управление предприятием [Текст] : [пер. с англ.] / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2008. – 224 с.
2. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хеддоури. – М. : Дело, 1996. – 704 с.
3. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст] : [пер. с англ.] / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
4. Армстронг, М. Менеджмент : методы и приемы [Текст] : [пер. с 3-го англ. изд.] / М. Армстронг. – К. : Знання-Прес, 2006. – 876 с.
5. Silverman, D. Organizational Work: The Language of Grading: The Grading of Language, [Text] / D. Silverman, J. Jones. - Collier Macmillan, 1976.
6. Мартиненко, М. М. Основы менеджменту [Текст] : підручник / М. М. Мартиненко. – К. : Каравала, 2008. – 496 с.
7. Основы менеджменту [Текст] : підручник / В. Г. Федоренко [та ін.]; за наук. ред. проф. В. Г. Федоренка. – К. : Алерта, 2007. – 420 с.

8. Василенко, А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий [Текст] : монография / А. В. Василенко. – К. : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.

9. Шегда, А. В. Менеджмент [Текст] : учебник / А. В. Шегда. – 3-е изд., испр. и доп. – К. : Знання, 2006. – 645 с.

10. Fayol, Henri. General and Industrial Management [Text] / Henri Fayol. – London : Pitman. 1949. – P. 5–6.

11. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій [Текст] : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© М.В. Чорна, 2009.

УДК 338. 512 : 640. 43

І.С. Андрущенко, асп.

РЕЗЕРВИ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Визначено резерви зниження витрат операційної діяльності на підприємствах ресторанного господарства.

Определены резервы снижения расходов операционной деятельности на предприятиях ресторанного хозяйства.

Reserves' lowering of expenses in restaurant industry is determined.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасній швидко змінюваній обстановці переходу до ринку підприємствам ресторанного господарства необхідно постійно проводити аналіз діяльності для ухвалення управлінських рішень. Систематичне зниження витрат – одна з основних умов підвищення ефективності виробництва. Вона робить безпосередній вплив на величину прибутку, рівень рентабельності. Детальне знання сутності і структури витрат операційної діяльності дозволяє виявити шляхи зниження витрат, недоліки існуючої практики, труднощі і прорахунки персоналу. У даний час, коли посилюється конкурентна боротьба на внутрішньому і зовнішніх ринках збуту, зниження витрат набуває особливо великого значення. У зв'язку з цим зростає потреба у підвищенні якості внутрішнього фірмового планування, обліку і пошуку резервів зниження витрат операційної діяльності.