

Мошек Г.Є.,
к.е.н., професор кафедри менеджменту КНТЕУ
Поканевич Ю.В.
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Київського Університету ринкових відносин

ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ПРОЕКТІВ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

В статті розкрито сутність, роль та особливості проектування систем менеджменту торговельного підприємства. Особлива увага приділена висвітленню практичного досвіду застосування управлінського аналізу діяльності торговельних підприємств в процесі поетапної розробки проектів їх систем менеджменту.

Ключові слова: система, торговельне підприємство, аналіз, проектування, організаційні зміни, діагностика, керована підсистема, деталізація, модель.

В статье раскрыта сущность, роль и особенности проектирования систем менеджмента предприятия. Особое внимание уделено освещению практического опыта применения управленческого анализа деятельности торговых предприятий в процессе поэтапной разработки проектов их систем менеджмента.

Ключевые слова: система, торговое предприятие, анализ, проектирование, организационные изменения, диагностика, управляемая подсистема, детализация, модель.

The article is sanctified to research of functions of management of organization, clarification of their role and exposure of forming features in the modern terms of manage. The special attention is spared to illumination of practical experience of application of administrative analysis of activity of trade enterprises in the process of stage-by-stage development of projects of their systems of management

Key words: system, trade enterprise, analysis, planning, organizational changes, diagnostics, guided subsystem, working out in detail, model.

Постановка проблеми і її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями.

Ринкові умови господарювання, швидкі зміни умов зовнішнього середовища, розвиток та вдосконалення нових технологій, здійснення торговельних процесів, пов'язаних з просуванням товарів від виробника до кінцевого споживача зумовлює необхідність відповідних організаційних змін. Практика підтверджує, що швидкість, з якою здійснюються соціальні зміни і ускладнення умов оточення вже цим визначають необхідність безперервних організаційних змін. Це дає підстави стверджувати, що бюрократичний тип будь-якого торговельного підприємства буде витіснятися органічно-адаптивними структурами, тобто такими, що зможуть швидко пристосовуватись до змін оточуючого середовища. Разом з тим слід мати на увазі і те, що незначні зміни в процедурах і операціях постійно здійснюються в усіх організаціях. Завдання керівника підприємства полягає в тому, щоб сприяти таким змінам і зробити так, щоб торговельне підприємство оперативно реагувало на них. Організаційні зміни вважаються суттєвою модифікацією певної частини будь-якої організації [1, 246]. До числа основних завдань організаційних змін на торговельних підприємствах відносять передбачення та оптимальне реагування на зміни в оточуючому середовищі для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Як показали дослідження, в сучасних умовах господарювання найчастіше здійснюються зміни в системах управління підприємствами шляхом їх

реорганізації, перебудови моделі поведінки як управлінських працівників так і виконавців, зміни їх функцій, структури, графіків роботи, спеціалізації тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування підходів до розробки проектів систем управління підприємствами зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені як Верзух Е.[5], Воропаєв В.А.[2], Грей Кліффорд Ф.[4], Кунц Г., Доннел С.[6], Куперштейн А.Н.[7], Мазур М.М.[8], Рікі В., Гріфін [1] та інші. Разом з тим, особливості розробки проектів формування систем управління у великих торговельних підприємствах досліджені недостатньо. Так, зокрема, недостатньо аналізуються існуючі методичні підходи до розробки проектів формування систем менеджменту торговельних підприємств, не виявляються основні чинники, які впливають на здійснення організаційних змін та функцій проектування систем управління. Потребують уточнення такі понятійні категорії як «проект», «організаційні зміни», «система менеджменту організації».

Метою статті є уточнення сутності організаційних змін та проектування систем менеджменту, аналіз існуючих методичних підходів до розробки проектів формування систем управління торговельними підприємствами та виявлення основних чинників, що впливають на проведення організаційних змін та здійснення функцій проектування систем менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу досліджень. Проектування (від лат. *projectus*, «кинутий вперед», «виступаючий») визначають як «щось що замислюється або планується» [3, 11, 12]. У загальному вигляді проектування систем менеджменту підприємства можна уявити як передбачення або планування нової системи управління, що обумовлено впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Система (від дав.-гр. Σύστημα – «сполучення») – це порядок, обумовлений правильним розташуванням частин, функцій які складають одне ціле [2, 6-7]. В більш широкому розумінні систему менеджменту підприємства можна уявити як організовану сукупність взаємопов'язаних елементів керуючої і керованої підсистем, до складу яких входять керівники всіх рівнів підприємства. Прямий і зворотній зв'язок між елементами керуючої та керованої підсистем здійснюється за допомогою інформації. Потреба проведення організаційних змін на підприємствах зумовлена, найчастіше, несвоєчасною реакцією менеджерів на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі (економічна криза, зміни в законодавстві щодо оподаткування, інфляційні процеси, зміна попиту на продукцію тощо).

Як показав аналіз, на торговельних підприємствах зміни досить часто стосуються зміни застарілої системи управління і проектування нової. Розробка проектів формування систем менеджменту торговельних підприємств є складовою частиною управління організаційними змінами та їх подальшим розвитком. Необхідність організаційних змін і перетворень зумовлена впливом зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. До таких основних чинників в сучасних умовах господарювання відносяться розвиток інноваційних технологій в сфері виробництва та продажу товарів і надання послуг споживачам, інфляційні процеси, створення нових видів товарів і впровадження нових стандартів їх якості, потреба в зміні місії, цілей і завдань, спеціалізації торгівлі, організаційної структури, комплексній механізації, автоматизації та комп'ютеризації торговельно-технологічних процесів тощо. До числа найбільш розповсюджених змін в організаціях належить зміна діючої системи і підсистеми управління і проектування нових, які б оптимально відповідали місії, цілям і завданням підприємства в сучасних умовах господарювання.

Дослідження технології організаційних змін, що проводились на таких відомих роздрібних підприємствах Києва як ПАТ «Універмаг «Дитячий світ», мережа «Велика кишеня», гіпермаркет «Фоззі» та інші, показали, що початковим етапом розробки

нових проектів формування їх систем управління є управлінський аналіз і діагностика існуючих систем.

Управлінський аналіз як метод дослідження передбачає практичне розчленування і осмислення всіх складових елементів діючої системи управління торговельного підприємства.

Діагностика – це процес встановлення діагнозу, тобто висновку про порушення в системі або в окремому елементі системи на основі аналізу її параметрів [6].

Для встановлення діагнозу менеджери підприємства використовують такі методи як анкетування, вивчення думок спеціалістів та робітників, інтерв'ю, архівні дані, зустрічі та наради. Результатом такого діагностування є специфікація діяльності організації, яку надалі використовують для ідентифікації проблемних сфер, в тому числі і в сфері проектування нових систем і підсистем управління підприємством [8, 9].

Слід мати на увазі те, що будь-яка діагностика повинна виявляти симптоми і причини виникнення проблем. В ході діагностики виявляються слабкі місця (симптоми) об'єкту аналізу, аналізуються і виявляються причини їх виникнення та пропонуються шляхи їх вирішення. При цьому дуже важливо, щоб кожен параметр майбутнього (так само як і поточного) стану системи менеджменту можна було виміряти. І лише після того, як майбутній стан системи менеджменту визначений, можна визначати перелік необхідних ресурсів, які необхідні для переходу з поточного стану в майбутній.

Поряд з цим діагностика системи менеджменту передбачає чітке визначення рівня деталізації опису системи (деталізація моделі) та глибини проведення аналізу і його напрямку. Тут маєтсья на увазі такий опис системи менеджменту, на основі якого можна проводити її автоматизований аналіз і проектування. Даний підхід, з досвіду, визначає ступінь формалізації опису системи менеджменту.

Як засвідчує практика, виконавці проекту, зазвичай, намагаються формалізувати опис системи такою мірою, щоб він відповідав існуючим можливостям засобів аналізу і проектування, але для характеристики кінцевого стану системи такий рівень опису не є повністю задовільним. Але це створює необхідний фундамент для подальшого вдосконалення і формалізованого опису системи менеджменту, а також для майбутніх можливостей її повністю автоматизованого аналізу і проектування.

В процесі опису системи менеджменту слід передбачити те, щоб створювана модель могла поступово уточнюватись, деталізуватись там, де це буде доцільним при аналізі і проектуванні [4, 8].

Структуру системи менеджменту торговельного підприємства можна описати з урахуванням діяльності і взаємозв'язків, включаючи властивості даних зв'язків і всіх видів діяльності по відношенню до зовнішнього середовища.

Виходячи з обраного рівня деталізації для опису системи та її аналізу опис системи менеджменту торговельного підприємства можна обмежити такими основними даними щодо його діяльності і взаємовідносин (рис.1).

1. Дані щодо елементів системи менеджменту торговельного підприємства та видів його діяльності.

1.1 порядковий номер виду діяльності;

1.2 вербальний опис діяльності за допомогою формалізованої бази;

1.3 назва і номер функціонального виконавця , який виконує визначені види діяльності;

2. Дані щодо відносин між окремими видами діяльності торговельного підприємства;

2.1 дані про вид діяльності, джерело певного виду діяльності;

2.2 визначення типу зв'язку: внутрішній або зовнішній;

- 2.3 повна назва носія інформації, за яким зафіксований кінцевий результат того чи іншого виду діяльності;
- 2.4 інтервал обробки інформації;
- 2.5 періодичність обробки інформації.
- 3. Вхідні зв'язки діяльності торговельного підприємства;
 - 3.1 дані щодо виду діяльності, куди той чи інший зв'язок входить;
 - 3.2 дані щодо виду діяльності, звідки той чи інший зв'язок виходить;
 - 3.3 визначення типу зв'язку: внутрішній або зовнішній;
 - 3.4 повна назва носія інформації, який характеризує результат попередньої діяльності;
 - 3.5 інтервал обробки носія інформації;
 - 3.6 періодичність обробки носія інформації.

Слід мати на увазі і те, що система, яка складена в такий спосіб, знаходиться на рівні діяльності і зв'язків, які представлені певними носіями інформації. Використання семантики при описі забезпечує можливості в названих частинах аналізу і проектування для підготовки того чи іншого управлінського рішення.

Практика діяльності великих роздрібних торговельних підприємств показує, що створена модель дозволяє проводити управлінський аналіз і проектування систем менеджменту з урахуванням важливих системних взаємозв'язків. В той же час слід мати на увазі те, що в процесі аналізу і проектування виникає необхідність того, що деякі частини системи повинні бути більш точними (детально описаними) до рівня відомостей і операцій з ними. Деталізація опису системи на даному рівні необхідна перш за все там, де елементи соціальної системи та елементи соціальної підсистеми знаходяться в стані взаємодії із засобами облікової, організаційної та іншої техніки [6, 3]. Підвищення рівня деталізації опису в деяких її частинах створює передумови для включення формалізованих алгоритмів в систему менеджменту, а це дозволяє поступово створювати умови для комплексної автоматизації процесу аналізу і проектування, які в подальшому можна розвивати до досягнення відповідного рівня деталізації як існуючої системи менеджменту торговельного підприємства, так і опису типових управлінських рішень. Модель системи менеджменту, що створена на основі опису видів діяльності і зв'язків між ними відображає реально існуючу систему конкретного об'єкта.

Рівень деталізації опису системи в окремих випадках відрізняється і впливає з підсумків діагностики системи. На основі створеної моделі можна аналізувати існуючі процеси, що здійснюються в реальній системі. Систему менеджменту доцільно аналізувати як єдине ціле, при цьому в процесі аналізу слід підходити до неї відповідно до загальної схеми функцій системи в аспекті управління нею [6, с.39].

За допомогою управлінського аналізу слід отримати характеристику рівня існуючої системи, повну інформацію про матеріальні та комунікаційні зв'язки між окремими складовими частинами (підрозділами) системи при виконанні завдань, які поставлені перед досліджуваною організацією. При аналізі також знаходимо і визначаємо ті процеси, які мають суттєве значення для раціонального функціонування всієї системи менеджменту.

Діагностика системи менеджменту, опис (створення моделі) і аналіз системи створюють передумови для її проектування. Результати аналізу дозволяють оптимально вдосконалювати систему з двох основних точок зору:

- аспект раціонального впорядкування системи (організаційний аспект);
- аспект комплексної автоматизації.

Слід мати на увазі те, що ці дві фази аналізу взаємно перетинаються, а програмні інструменти є, значною мірою, загальними для обох фаз.

Управлінський аналіз діяльності досліджених торговельних підприємств показує, що існуюча система інструментів для проектування дозволяє імітувати з використанням моделі організаційні і законодавчі зміни, процеси менеджменту, структуру всіх потоків інформації, вплив інноваційної технології отримання і обробки інформації. Названі інструменти проектування дозволяють проводити експерименти з наявною базою даних і в процесі проектування пропонувати декілька варіантів відповідних рішень. Окремі запропоновані варіанти рішень за допомогою відповідних інструментів аналізується і вибирається оптимальний варіант.

Накопичений досвід великих торговельних підприємств в галузі практичного застосування описаного вище способу аналізу і проектування їх систем менеджменту дозволяє: раціоналізувати процеси вибору рішень і інформації, здійснити правильний вибір галузі застосування системи управління в умовах комплексної автоматизованої обробки відомостей; здійснювати експериментальні перевірки передбачуваних вдосконалень системи менеджменту; мінімізувати можливі ризики здійснюваних втручань в систему управління як в галузі комплексної автоматизованої обробки інформації, так і галузі створення приписів і розпоряджень (організаційних і законодавчих змін).

В результаті проектування системи менеджменту здійснюється об'єднання окремих її елементів в єдине ціле, яке володіє означеними властивостями і характеризується визначеною поведінкою, відповідною означеним вимогам. Як показує аналіз, проектування систем менеджменту великих торговельних підприємств включає три основні етапи:

- підготовчий (передпроектний);
- проектний;
- введення в дію.

На першому етапі (передпроектному) визначається місце торговельного підприємства в загальній системі управління, характеризується його місія і функції, конкретні умови діяльності та досягнуті результати. Наступним кроком є дослідження виділених в складі підприємства об'єктів управління, формування бажаних напрямів розвитку системи менеджменту в цілому, проведення аналізу існуючої системи управління і узагальнення результатів проведених досліджень та ухвалення рішення про основні напрями та умови розвитку системи управління. Слід мати на увазі те, що вихідним кроком на передпроектному етапі є отримання основної інформації, яка характеризує комерційну діяльність підприємства. Об'єм цієї інформації визначається метою оптимізації системи менеджменту і залежить від глибини потрібної розробки та зумовленої цим ступеню деталізації об'єкта і суб'єкта менеджменту.

На практиці, як правило, обмежуються невеликим обсягом відомостей, які дозволяють коротко і, в той же час, досить повно описувати найбільш суттєві фактори, які характеризують ефективність діяльності торговельного підприємства. На основі результатів обробки інформації складаються відповідні огляди, в яких дається оцінка комерційної діяльності підприємства і надаються пропозиції щодо усунення недоліків існуючої системи.

Наступним кроком в проектування систем менеджменту є проведення досліджень керованої підсистеми. Ці дослідження зумовлені, перш за все, необхідністю вивчення необхідних змін у виробничому (комерційному) процесі, які пов'язані, наприклад, з виготовленням принципово нових виробів. Так, наприклад, такі великі роздрібні підприємства м.Києва як ПАТ «Універмаг «Дитячий світ», мережі супермаркетів «Фуршет», «Велика кишеня» та інші, здійснюють власне виробництво широкого асортименту хлібобулочних, кондитерських та кулінарних виробів. Необхідність вивчення можливих змін у виробничому (комерційному) процесі пов'язана також з використанням нових матеріальних ресурсів, застосуванням більш

раціонального і ефективного торговельного, технологічного обладнання, організаційної і комп'ютерної техніки та різноманітних пристроїв і механізмів для прийому, переміщення та розміщення товарів на складах і в торговельних залах. З урахуванням можливих змін в керованій підсистемі на даному етапі визначаються вимоги до подальшого розвитку системи менеджменту.

Наступним кроком є проведення аналізу існуючої системи менеджменту і виявлення її основних недоліків.

В кінцевому підсумку відповідними спеціалістами розробляється програма створення нової системи менеджменту, яка містить такі основні дані:

1. Основні напрями розвитку існуючої системи з визначенням головних параметрів, яким повинна відповідати створювана система.

2. Перелік конкретних заходів щодо забезпечення ефективної реалізації сформульованих завдань розвитку системи менеджменту.

3. Перелік основних передумов реалізації встановлених напрямів вдосконалення існуючої системи менеджменту.

В розробленій програмі необхідно чітко визначити загальні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання) та конкретні (управління персоналом, матеріальними і фінансовими ресурсами, торговельно-технологічним процесом, організаційною культурою тощо) першочергову ефективну реалізацію яких передбачено в результаті проектування і впровадження нової системи менеджменту. Поряд з цим керуючою системою оперативно розробляються основні завдання управління і встановлюється їх взаємозв'язок, визначається послідовність їх вирішення, розглядається їх інформаційне забезпечення, визначається організаційна структура управління, встановлюються права і обов'язки управлінського персоналу, визначається економічна і соціальна ефективність створюваної системи і розробляється стандарт управління торговельним підприємством.

Висновки: В сучасних умовах господарювання виникає гостра потреба в постійному здійсненні організаційних змін на підприємствах. Необхідність здійснювати організаційні зміни зумовлена як внутрішніми так і зовнішніми чинниками. Організаційні зміни можуть стосуватися, фактично, будь-якого аспекту організації: методів і стилю керівництва, графіків роботи, створення організаційної структури, визначення функцій персоналу тощо. Але на торговельних підприємствах найчастіше здійснюються зміни старої системи управління і проектування нової. До основних чинників, які спонукають керівників торговельних підприємств здійснювати організаційні зміни, відносять інтенсивний розвиток ринкових відносин, нових технологій організації торговельного процесу тощо.

Проектування систем менеджменту торговельних підприємств можна представити як планування організованої сукупності взаємопов'язаних елементів керуючої і керованої підсистем до складу яких входять керівники всіх рівнів та спеціалісти підприємства. Метою проектування нових систем менеджменту підприємства є врахування змін, які відбуваються в оточуючому середовищі. Підвищення ефективності здійснюваних організаційних змін і, зокрема, проектування нових систем управління торговельними підприємствами сприяє комплексному впровадженню інших змін в їх діяльності (оптимізація графіків роботи, модернізація матеріально-технічної бази, перепідготовка персоналу, вибір методів і стилю керівництва тощо).

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є пошук нових та вдосконалення існуючих моделей та методів проектування систем менеджменту торговельних підприємств з метою своєчасної адаптації системи управління до постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Література

1. Рикі В. Грифін Основи менеджменту: Підручник. / Рикі В. Грифін, Яцура В.Г. - Львів – Бак, 2001.- 624 с.
2. Воропаев В.А. Управление проектами в России./ Воропаев В.А. - М. : «Аланс», 1998. - 230 с.
3. Словник іншомовних слів. За редакцією О.С. Мельничука. – К., 1997. – 617 с.
4. Управління проектами : підручник (за ред.О.В. Пономаренко) – Донецьк, «Донбас», 2010. – 412 с.
5. Верзух Э. Управление проектами.Ускоренный курс по программе MBA. / Верзух Э. – М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 480 с.
6. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Пер с англ. / Кунц Г., Доннел С.О. – М. : Прогресс, 2001. – 685 с.
7. Куперштейн А.Н. Управление проетами в Microsoftproject. / Куперштейн А.Н. – СПб. :Питер, 2002. – 480с.
8. Мазур И.И. Управление проектами: справочник для профессионалов. / Мазур И.И. – М. :Высшая школа, 2001. – 891 с.
9. Грей Клиффорд. Управление проектами (пер.с англ.). / Грей Клиффорд - «Дело», 2007. - 608 с.
10. Project management (мексн). Institute practice standard for work breakdown structure. – New Town.: Project management institute, 2001 – 85p.