

Ярова І. М.,  
аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## АДАПТИВНО-СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

**Анотація.** Статтю присвячено теоретичним засадам адаптивно-ситуаційного підходу до управління бізнес-процесами торговельних організацій. У роботі здійснено аналіз змін, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі торговельних підприємств. Окремо подаються визначення бізнес-процесів торговельних організацій, адаптивного та ситуаційного підходу до управління бізнес-процесами. Сформульовано основні принципи адаптивно-ситуаційного управління бізнес-процесами торговельних підприємств, а також запропоновані відповідні етапи здійснення адаптивно-ситуаційного управління бізнес-процесами торговельними організаціями. Теоретико-методологічною основою дослідження є теоретичні положення адаптивного та ситуаційного підходу, теорії ймовірності, роботи вітчизняних та зарубіжних вчених із проблем адаптивного та ситуаційного управління.

**Ключові слова:** бізнес-процес, ситуація, адаптивність, управління, адаптивно-ситуаційне управління, торговельні організації.

Yarova I. M.,  
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## ADAPTIVE&SITUATIONAL APPROACH TO BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT IN TRADE ORGANIZATIONS

**Abstract.** The article is devoted to theoretical principles of adaptive&situational approach to business processes management in trade organizations. This study analyzes the changes that occur in the external and internal environment of the trade enterprises. Separately are submitted definitions of business processes of the trade organizations, adaptive and situational approach to business processes management. The main principles of adaptive&situational business process management of trade enterprises are formulated and appropriate stages of adaptive&situational approach to business process management in trade organizations are offered. Theoretical and methodological basis of the study are presented by the theoretical concepts of adaptive&situational approach, theory of probability, works of domestic and foreign scholars on issues of adaptive and situational management.

**Keywords:** business process, situation, adaptability, management, adaptive&situational management, trade organizations.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації світової економіки торговельним організаціям слід підвищувати свої конкурентні переваги шляхом використання новітніх підходів до управління бізнесом. У зв'язку з підвищенням рівня ризиків та невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища перед ними постає завдання підвищення спроможності підприємств до пристосування та пошуку вирішення проблемних ситуацій бізнесу, що набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у вивчення окремих складових елементів ситуаційного підходу до управління підприємствами, в т.ч. торговельними, зробили провідні вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: М. Альберт, Ю. Балабан, О. Белкін, О. Дікарева, М. Мескон, В. Руденко, Г. Попов, А. Саврасова, В. Сусіденко, М. Тарасюк, Г. Флорова [1], Ф. Хедоурі, О. Хіленко, Ф. Хміль [2],

Л. Шимановська. Також значний внесок у дослідження в сфері адаптації підприємства та його елементів до змінних умов середовища було здійснено наступними вченими-економістами: І. Ансофф, М. Бір, І. Гурков, П. Друкер, Ф. Котлер, Л. Соколова, А. Томсон, А. Тоффлер та ін. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць у даній галузі, дослідження аспектів адаптивно-ситуаційного підходу до управління бізнес-процесами торговельних організацій є недостатньо розробленим і потребує уточнення і поглиблення.

**Постановка завдання.** Мета даної статті полягає у теоретичному дослідженні адаптивно-ситуаційного підходу до управління бізнес-процесами торговельних організацій, зокрема:

- розкрити сутність адаптивного та ситуаційного підходу до управління бізнес-процесами;

-сформулювати основні принципи адаптивно-ситуаційного управління бізнес-процесами торговельних підприємств;

-запропонувати відповідні етапи здійснення адаптивно-ситуаційного управління бізнес-процесами торговельних організацій.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Однією з невід'ємних складових ведення бізнесу в сучасних ринкових умовах стали постійні зміни, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Сьогодні наша країна знаходиться в складних економічних і політичних умовах, які зумовлені військовими діями на сході України, що призвели до нестабільності та непрогнозованості подій у країні та в сфері торгівлі зокрема.

Сфера торгівлі зазнає постійних змін унаслідок таких факторів, як: посилення глобалізаційних процесів, непрогнозоване законодавче регулювання, девальвація національної валюти, високий рівень конкуренції, зниження платоспроможності споживачів, швидкий розвиток та застосування інформаційних і технологічних інновацій тощо. В такій ситуації керівництву торговельних організацій необхідно швидко та гнучко реагувати на зміни, які впливають на бізнес-процеси торговельних підприємств.

Зауважимо, що бізнес-процеси торговельного підприємства – це сукупність різних видів діяльності, спрямованих на реалізацію продукції, пов'язаних із маркетингом, збутом, постачанням, виробництвом, сервісом, доставкою до кінцевого споживача з метою задоволення вимог клієнтів та підвищення ефективності господарювання підприємства [3, с. 255].

Характерною ознакою, яка визначає ступінь відповідності підприємства до умов середовища, є його адаптивність, яка забезпечує гнучкість, маневреність та мобільність дій. Мета адаптивного управління бізнес-процесами підприємств торгівлі полягає в діагностиці всіх процесів, які протікають всередині торговельного підприємства, дослідженні процесів, які виникають зовні, і на основі цього прийняття відповідних оперативних і стратегічних управлінських рішень. В свою чергу, ситуаційний підхід до управління бізнес-процесами торговельних організацій являє собою комплекс методів аналізу і побудови моделей ситуацій. Деталізований аналіз таких проблемних ситуацій, які виникають у процесі ведення бізнесу торговельними підприємствами, а також формування можливих варіантів їхнього вирішення дозволяють використовувати апарат моделювання бізнес-процесів [4, с. 327].

Варто зазначити: у контексті адаптивності бізнесу торговельних підприємств у мінливих умовах середовища слід наголосити, що потреби та вимоги споживачів формують пріоритетні цілі, основними з яких є:

- мінімізація витрат виробництва;
- якість та надійність продукції (товарів, послуг);
- скорочення терміну виконання замовлень;
- надійність постачань;
- здатність реагувати на зміни попиту;
- гнучкість та здатність освоєння нової продукції;
- інноваційна діяльність.

В результаті проведеного дослідження було сформульовано основні принципи адаптивно-ситуаційного управління. Принцип (з лат.) – первоначало, керівна ідея, основне правило поведінки [4, с. 294]. Як зазначають А. Розман та І. Денисенко, адаптивно-ситуаційне управління бізнес-процесами торговельних підприємств повинно здійснюватися на основі наступних базисних принципів, зокрема:

-гнучкості – управління з урахуванням динамічного, різноманітного й складного оточення, що дозволяє швидко змінюватися;

-відкритості – необхідність взаємодії з середовищем;

-зворотного зв'язку – своєчасне розуміння і реагування на вимоги ринку;

-необхідної різноманітності – підвищення ступеня варіативності пропонованого підприємством продукту;

-рефлексивності – формування реакцій на періодичні ризики середовища [6, с. 58].

Таким чином, вказана система принципів є основою формування механізму управління адаптивністю торговельним підприємством, який являє собою сукупність методів забезпечення ефективної взаємодії з середовищем.

Узагальнюючи основні цілі, принципи адаптивно-ситуаційного управління бізнесом торговельних організацій у зовнішніх умовах, можна визначити основні етапи механізму його здійснення.

Отже, на рис. 1 схематично зображено етапи адаптивно-ситуаційного управління бізнесом торговельних організацій, які повинні здійснюватися в наступній послідовності.

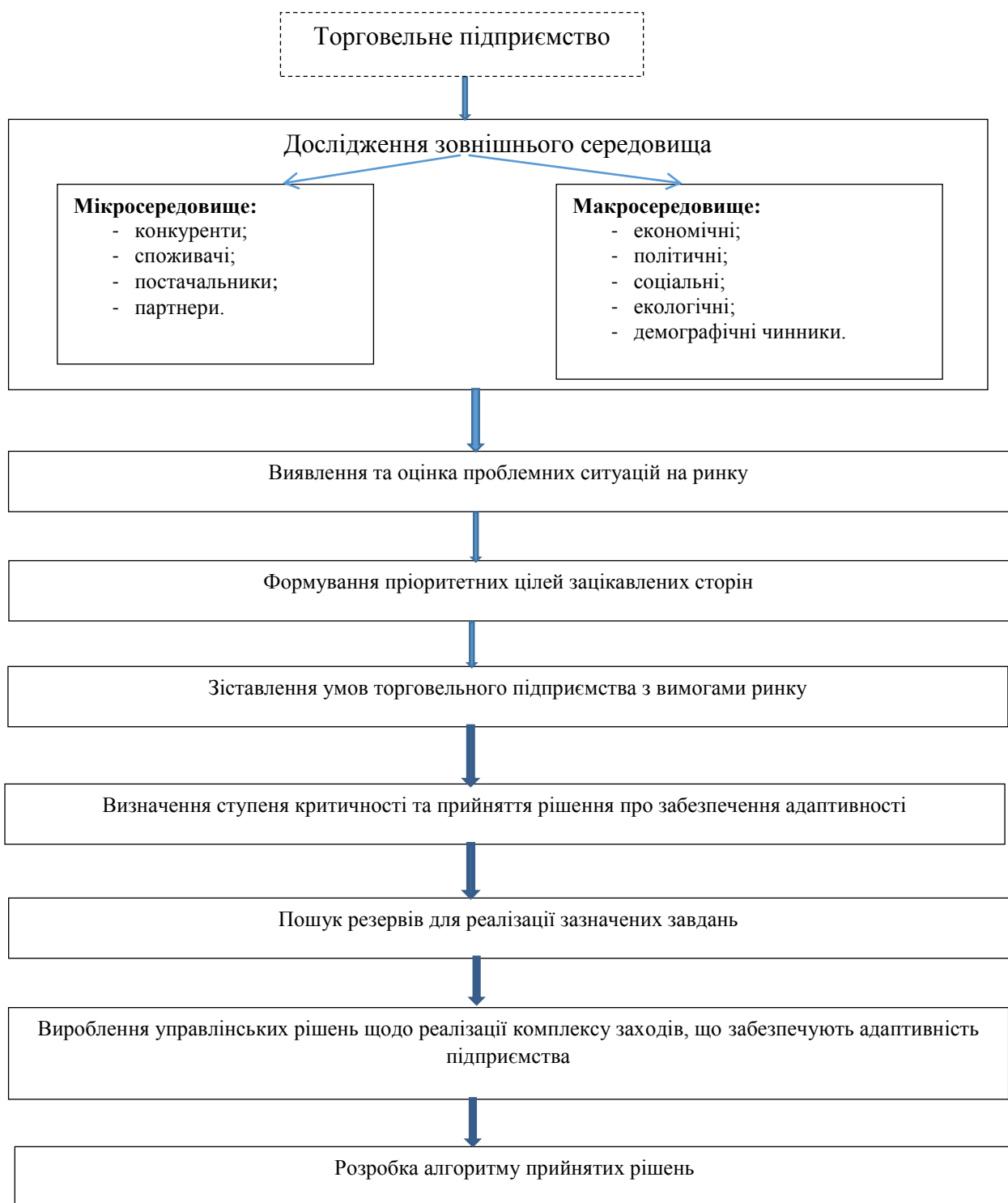
На першому етапі проводиться дослідження мікросередовища (конкуренти, споживачі, постачальники, партнери) та макросередовища (економічні, політичні, соціальні, екологічні, демографічні чинники), тобто здійснюється аналіз сильних і слабких позицій торговельного підприємства в зовнішньому середовищі.

Другий етап полягає у глибинному аналізі проблемних ситуацій на ринку.

Наступний етап полягає у визначенні пріоритетних цілей (доступність, якість, інноваційність, надійність товару чи послуги) зацікавлених сторін, зокрема як зі сторони торговельного підприємства, так і зі сторони постачальників і партнерів даного підприємства.

Наступний крок полягає у зіставленні умов торговельного підприємства з вимогами ринку, на основі якого приймається рішення про необхідність забезпечення чи відхилення адаптивності, яка ґрунтується на принципах гнучкості, відкритості, зворотного зв'язку, необхідної різноманітності, рефлексивності.

Наступним важливим етапом здійснення адаптивно-ситуаційного управління бізнесом торговельних організацій є пошук резервів для реалізації зазначених завдань, тобто за допомогою технологічних, організаційних та інноваційних рішень здійснюється пошук ресурсів для забезпечення процесу адаптації торговельної організації.



**Рис. 1. Механізм здійснення адаптивно-ситуаційного управління бізнесом торговельних організацій**

Заключний етап даного процесу полягає у виробленні управлінських рішень щодо реалізації комплексу заходів, що забезпечують адаптивність підприємства, та розробці алгоритму їх здійснення.

Отже, для вирішення можливих проблемних ситуацій, які виникають у процесі ведення бізнесу торговельними організаціями в умовах адаптації до змін зовнішнього середовища, слід використовувати

ситуаційний підхід, що включає у себе послідовні етапи дій.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Застосування адаптивно-ситуаційного підходу в управлінні торговельними підприємствами та організаціями дає можливість швидко реагувати на зміни, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі. Також

використання даного підходу гарантує гнучкість в оперативному прийнятті управлінських рішень із урахуванням особливостей різних ситуацій, що сприяє його розвитку.

Проте, незважаючи на гостру необхідність застосування адаптивно-ситуаційного підходу в управлінській діяльності торговельними підприємствами та організаціями, у науковій літературі в даний час недостатньо системних досліджень щодо цієї проблематики, що потребує подальших наукових досліджень.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Флорова Г. І. Ситуаційний підхід до управління підприємствами : монографія / Г. І. Флорова. – Дніпропетровськ : Торги, 2005. - 141 с.
2. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.
3. Мізюк Б. М. Побудова оперативної системи управління бізнес-процесами в торговельних підприємствах на базі ситуаційного підходу [Текст] / Б. М. Мізюк, І. М. Ярова // Вісник Львівської комерційної академії. – 2015. – Вип. 49. – С. 254-258. – (Серія економічна).
4. Философский словарь / [под ред. И. Т. Фролова]. – [4-е изд.]. – М. : Политиздат, 1981. – 445 с.
5. Мізюк Б. М. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства : монографія / Мізюк Б. М. – Львів : Коопосвіта, 2000. – 418 с.
6. Розман А. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємств роздрібною торгівлі / А. Розман, І. Денисенко // Прикладна економіка. – 2014. – № 4. – С. 56-60 [Електронний ресурс]. –

Режим доступу : [file:///C:/Users/Admin/Downloads/econ\\_2014\\_4\\_19.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/econ_2014_4_19.pdf).

7. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [5-е изд., стереотип]. – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

8. Дубич К. В. Основи теорії управління та менеджменту : навч. посіб. / К. В. Дубич. – К. : Пектораль, 2005. – 104 с.

## REFERENCES

1. Florova, H. I. (2005), *Sytuatsijnyj pidkhid do upravlinnia pidpriemstvamy*, Torhy, Dnipropetrovs'k, 141 s.
2. Khmil', F. I. (2005), *Osnovy menedzhmentu*, Akademvydav, K., 608 s.
3. Miziuk, B. M. and Yarova, I. M. (2015), *Pobudova operativnoi systemy upravlinnia biznes-protsesamy v torhovel'nykh pidpriemstvakh na bazi situatsijnoho pidkhodu*, [Tekst], *Visnyk L'vivs'koi komertsijnoi akademii* (Serii ekonomichna), vyp. 49, s. 254-258.
4. *Filosofs'kij slovar'*, pod red. I. T. Frolova (1981), 4 nd ed, Politizdat, M., 445 s.
5. Miziuk, B. M. (2000), *Systemni osnovy teorii ta instrumentarij menedzhmentu pidpriemstva*, Kooposvita, L'viv, 418 s.
6. Rozman A. and Denysenko I. (2014), *Mekhanizm upravlinnia adaptivnistiu biznes-modeli pidpriemstv rozdrubnoi torhivli*, *Prykladna ekonomika*, № 4, s. 56-60, available at: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/econ\\_2014\\_4\\_19.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/econ_2014_4_19.pdf).
7. Vykhan's'kyj, O. S. and Naumov, A. Y. (2014), *Menedzhment*, 5 ed nd, Mahystr: YNFRA-M, M., 576 s.
8. Dubych, K. V. (2005), *Osnovy teorii upravlinnia ta menedzhmentu*, Pektoral', K., 104 s.