

УДК 658.7:338.012

Р. М. Набока,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет

ORCID ID: 0000-0002-3417-8216

В. В. Шукліна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет

ORCID ID: 0000-0002-9697-092X

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.8.94

ОСОБЛИВОСТІ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

R. Naboka,

PhD in Economics, Associate professor, Department of Management,
Marketing and Tourism, Kherson National Technical University

V. Shuklina,

PhD in Economics, Associate professor, Department of Management,
Marketing and Tourism, Kherson National Technical University

FEATURES OF SITUATIONAL MANAGEMENT OF LOGISTIC ACTIVITY OF FOOD ENTERPRISES

У статті розглянуто особливості ситуаційного управління логістичною діяльністю харчових підприємств. Констатовано, що ситуаційне управління логістичними системами виробництва харчової продукції полягає у пошуку та прийнятті управлінських рішень у різних проблемних ситуаціях. Виявлено, що метою ситуаційного управління у логістичних системах виробництва харчової продукції є усунення результатів впливу зовнішніх чинників та забезпечення максимально можливої відповідності фактичного виробництва запланованому з мінімальними втратами часу та використуваних на виробництві ресурсів. Встановлено, що управління ланками логістичного ланцюга в реальному масштабі часу відбувається за допомогою специфічних систем оперативного управління. Впровадження запропонованих методів ситуаційного управління логістичною діяльністю на підприємствах харчової галузі надасть можливість підвищити ефективність, ритмічність, прогнозованість, продуктивність та прибутковість виробництва продуктів харчування.

The article considers the features of situational management of the logistics activities of food enterprises. It is stated that situational management of the logistics systems for food production consists in the search and adoption of managerial decisions in various problem situations. It is established that in the logistics systems of food producers, situational management is the operational management of the process of food production, which consists in making a management decision in case of problems caused by the production situation. At the same time, the problematic situation itself arises from the influence of external and internal factors. It was revealed that the goal of situational management in the logistics systems of food production is to eliminate the effects of disturbances and ensure the maximum possible correspondence of the actual production to the planned one with minimal loss of time and resources used in the production. It is substantiated that situational management of logistic activity of food enterprises involves recognition of levels of management and decision makers in problem situations, decisions aimed at eliminating the results of external influences at different levels of management, as well as changing operational and production plans, tasks and schedules. It has been established that real-time management of the links in the supply chain occurs using specific operational management systems, such as procurement and supply of source components; storage of raw materials and products; production, distribution and consumption of finished food products. It is concluded that the structure of the operational management elements of an individual link in the logistics chain includes interrelated functions: rationing, planning, accounting,

control, analysis and regulation. Implementation of the proposed methods of situational management of logistics activities in the food industry will improve the efficiency, rhythm, predictability, productivity and profitability of food production and will contribute to the smooth operation of the logistics chain as a whole.

Ключові слова: ситуаційне управління, логістична діяльність, логістичний ланцюг, підприємства харчової галузі, управлінські рішення, оперативне управління.

Key words: situational management, logistics activities, the logistics chain, food industry enterprises, management decisions, operational management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективне функціонування і розвиток сучасних харчових підприємств обумовлені не тільки якістю вироблених продуктів харчування, економічністю і ритмічністю виробництва і операцій, а й значною мірою успішним і результативним управлінням логістикою, для якої сьогодні дуже актуальні велика динамічність та гнучкість у прийнятті рішень. Бажаних результатів діяльності підприємств харчової галузі реально досягти за допомогою створення адекватних методів управління логістичною діяльністю.

Однією з визначальних умов удосконалення управління логістичною діяльністю харчових підприємств виступає розробка відповідних теоретичних і методичних основ, що дозволяють передусім забезпечити широке використання ситуаційного підходу для підвищення ефективності управління логістичними системами в харчовому виробництві з урахуванням їх специфіки (необхідність дотримання і контролю безпечності та якості сировини і продуктів, короткі терміни придатності більшості продукції, дотримання температурних умов її зберігання, сезонність тощо).

Для харчових виробництв характерним є нестабільність логістичного процесу. Заходи, спрямовані на стабілізацію логістичного процесу дозволяють зменшити нестабільність, тому ситуаційне управління здійснюється з урахуванням поточної ситуації, яка склалася на виробництві. Загалом ситуаційне управління логістичною діяльністю харчових підприємств має бути системно узгоджене з цілями, завданнями, ресурсами й очікуваними результатами, бути оперативним та результативним, відбуватися в реальному масштабі часу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання ситуаційного управління розглядали у своїх наукових працях Р. Моклер [1], В.В. Домарєв [2], І.Н. Герчикова [3], В.О. Василенко [4], В.І. Дубницький [6]. Управлінню логістичною діяльністю присвячені наукові розвідки М.І. Іванової [7] Є.В. Крикавського [9], Б.А. Анікіна [11] та інших вітчизняних та зарубіжних вчених.

Проте питанням ситуаційного управління логістичною діяльністю суб'єктів господарювання, зокрема і харчових підприємств, досі не приділено належної уваги науковців. У зв'язку з чим, обрана для дослідження тематика є актуальною.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей ситуаційного управління логістичною діяльністю на харчових підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Загалом термін "ситуація" у перекладі з латинської означає: положення, обстановка, сукупність обставин. Для того щоб підприємство досягло успіху, керівник має передбачити можливість, імовірність появи тих або інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно до обставин.

Загальновідомим є факт, що поняття "ситуаційне управління" уперше було введено до наукового обігу вченим зі США Р. Моклером [1], а загалом дослідження в цьому напрямі ведуться вже понад півсторіччя. Найбільш значущими результатами розробок у сфері ситуаційного менеджменту є констатація того, що

форми, системи, методи, стилі управління мають істотно варіюватися залежно від об'єктивно існуючих умов діяльності [2, с. 84]. У межах ситуаційних теорій, підприємства розглядаються як відкриті системи, що активно взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Науковець І.Н. Герчикова розглядала ситуаційний підхід як концепцію, яка стверджує, що оптимальне рішення є функцією чинників середовища на самому підприємстві і в навколишньому середовищі [3, с. 45]. На думку В.О. Василенка та В.І. Шостки, головним завданням ситуаційного підходу є розуміння того, як організація має реагувати на мінливі умови та специфічні обставини і як саме можна сформулювати типи організацій, системи та процеси управління, які б найбільше відповідали різноманітним специфічним ситуаціям [4, с. 71].

Ситуаційний підхід концентрований на тому, що ефективність різноманітних методів управління зумовлюється конкретними обставинами. Оскільки існує значна чисельність факторів впливу як безпосередньо на підприємстві, так і ззовні, не існує універсального способу управління об'єктом. Найбільш ефективним методом у певній конкретній ситуації буде той, який найбільше відповідатиме даній ситуації та буде максимально адаптованим до неї. Застосування ситуаційного підходу засноване на альтернативності досягнення тієї самої мети під час ухвалення чи реалізації управлінських рішень (планів та ін.), урахування непередбачуваних обставин [5, с. 352].

Варто відзначити, що методи ситуаційного управління економічними системами посилено розвиваються і використовуються для вирішення різних організаційно-технічних проблем [6], в той час як організаційно-економічним завданням в рамках ситуаційного управління поки що не приділяється належної уваги. Ці обставини визначають актуальність для економічної науки і господарської практики розгляду основ ситуаційного управління логістичною діяльністю харчових підприємств.

Ситуаційне управління має на увазі прийняття управлінських рішень в ході виникнення проблем відповідно до поточної ситуації.

У логістичних системах виробників харчової продукції ситуаційне управління являє собою оперативне управління процесом виробництва продуктів харчування, яке полягає у прийнятті управлінського рішення при виникненні проблем, зумовлених виробничою ситуацією. Сукупність проблем та виробничої ситуації на певний момент часу являє собою проблемну ситуацію, виникнення якої в процесі

виробництва обумовлено впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Внутрішні протиріччя, які виникають у результаті впливу контрольованих чинників, що змінюють процеси функціонування логістичної ланки і викликають незаплановані зміни величин задіяних ресурсів, вимагає прийняття грамотних управлінських рішень. До типових проблемних ситуацій виробничої логістики можна віднести, наприклад, вихід з ладу робочого обладнання, травмування працівника тощо. Управлінські рішення можуть стосуватися визначення рівня відповідальності в системі управління за певну ланку логістичного ланцюга, за конкретну проблемну ситуацію, за внесення змін в графіки виконання робіт, корегування оперативних планів тощо [7, с. 67]. Метою ситуаційного управління в логістиці харчового виробництва у реальному масштабі часу є усунення результатів впливу зовнішніх чинників та забезпечення відповідності фактичного протікання процесу виробництва запланованому, причому за мінімальних витрат ресурсів, що використовуються у виробництві.

Управління елементами логістичного ланцюга в логістичних системах виробництва харчової продукції в реальному масштабі часу реалізується специфічними системами оперативного управління: закупівлями, поставками і зберіганням необхідних для виробництва компонентів (харчової та сільськогосподарської сировини, пакувальних матеріалів, комплектуючих та ін.); виробництвом, зберіганням, розподілом та споживанням виробленої харчової продукції.

Структура складових елементів оперативного управління кожної ланки логістичного ланцюжка підприємства з виробництва харчової продукції уявляє собою взаємно пов'язані функції планування, нормування, обліку, аналізу, контролю та регулювання.

Функціонування допоміжного та обслуговуючого виробництва взаємопов'язане з функціонуванням основного виробництва харчового підприємства в рамках планово-економічних розрахунків і скоординованої взаємодії системи оперативного менеджменту основного виробництва з системами оперативного менеджменту допоміжних виробництв та обслуговуючих служб. У результаті має місце злагоджене функціонування служб основного виробництва, яке гарантується необхідними ресурсами.

У дискретному виробництві харчової продукції специфічними системами оперативного менеджменту здійснюється моделювання найбільш оптимальних потокових процесів до-

поміжного та основного виробництва, які обслуговують різні служби та здійснюють управління їх рухом у просторі та часі.

Діяльність харчового підприємства постійно піддається впливу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Системи управління підприємством в залежності від швидкості реакції на ці збурення класифікують на контрольовані та неконтрольовані. Система управління харчовим підприємством реагує на контрольовані чинники впливу під час їх виникнення, попереджаючи значущі відхилення фактичних станів реалізованих бізнес-процесів від запланованих (цільових, встановлених). На неконтрольовані фактори впливу система управління харчовим підприємством не реагує під час їх виникнення; їх дія призводить до значних відхилень фактичних станів реалізованих бізнес-процесів від цільових. У цьому випадку управління здійснюється за фактом виникнення неконтрольованих чинників.

Перший вид управління істотно ефективніше управління за фактом виникнення неконтрольованих чинників. Проте реалізація управління за фактом впливу контрольованих факторів вимагає більш значних одноразових та поточних витрат на створення і забезпечення функціонування систем управління підприємством, аніж за фактом виникнення неконтрольованих чинників.

У зв'язку із зазначеним, в умовах недостатніх фінансових ресурсів і технічних можливостей фіксування збурень в режимі реального часу перевагу доцільніше віддавати системам управління за принципом переважного управління за фактом впливу контрольованих факторів і часткового управління за фактом виникнення неконтрольованих факторів [8, с. 26]. Водночас це може призводити до того, що підприємство може отримувати невиправдано менший економічний ефект від виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності.

Для існуючих систем оперативного управління окремими ланками логістичних ланцюжків виробництва харчової продукції, що реалізують принципи управління за фактом впливу контрольованих факторів та за принципом переважного управління за фактом впливу контрольованих факторів і часткового управління за фактом виникнення неконтрольованих факторів, характерна орієнтація переважно на "людський фактор" (послідовна передача інформації про проблемні ситуації знизу вгору для встановлення повноважних в частині їх вирішення осіб та передача команд у

зворотному порядку). У зв'язку з цим існуючі системи управління логістикою виробництва харчової продукції здебільшого не забезпечують необхідної відповідності фактичного стану потоків процесів їх цільовому стану за встановленими показниками. Так, для харчового виробництва характерними є такі цільові показники: часові, номенклатурні, вартісні, об'ємні. Всі операції з управління ланками логістичного ланцюга за наявності проблемної ситуації (констатація проблемної ситуації на всіх рівнях ієрархії управління, прийняття рішень щодо її вирішення, зі зміни оперативних планів, графіків роботи тощо) займають надмірно тривалі проміжки часу. Внаслідок цього виникають непродуктивні витрати ресурсів (трудових, матеріальних, енергетичних та ін.). Ці різного роду втрати в кінцевому підсумку негативно відбиваються на ефективності діяльності логістичного ланцюга загалом.

Отже, функціонування логістичних ланцюгів в сучасних умовах пов'язано з нестабільністю зовнішнього середовища та інтенсивним впливом випадкових чинників, що генерують різні проблеми [9, с. 209]. У зв'язку з цим зростає роль істотного підвищення швидкодії оперативного управління поточними процесами в логістиці виробництва. Для вирішення зазначених проблем управління логістичними ланками гостро необхідне збільшення кількості формалізованих процедур у процесах констатації, генерації, аналізу можливих альтернатив; у виборі більш адекватних оперативних планів, графіків, завдань для вирішення проблемних ситуацій.

Головними альтернативами сучасної організації управління окремими ланками логістичних ланцюжків виробництва харчової продукції в умовах інтенсивного впливу випадкових збурень виступають:

- адресне встановлення управлінських рівнів та осіб, які мають повноваження вирішувати проблемні ситуації, що виникають;

- організація управління на принципах управління за фактом впливу контрольованих факторів та за принципом переважного управління за фактом впливу контрольованих факторів і часткового управління за фактом виникнення неконтрольованих факторів;

- адресна констатація проблемних ситуацій, що виникли у логістичних ланках;

- прийняття адекватних управлінських рішень у мінімально можливій за тривалістю інтервали часу в режимі реального часу [10, с. 227—228].

Такі варіанти управління логістикою харчового виробництва дозволяють реагувати на будь-які значущі виклики зовнішнього і внутрішнього середовища, оперативно здійснювати адекватну реакцію, що особливо важливо при виробництві та реалізації продукції з обмеженими термінами зберігання при обов'язковому дотриманні необхідних температурних режимів.

Також можливе управління логістикою в інший спосіб за допомогою ідентифікації проблемних ситуацій. Подібна система розпізнавання отримує певні вхідні дані та перетворює їх на вихідні, що дає змогу прийняти і реалізувати потрібні управлінські рішення. Серед вибог до таких систем — урахування впливу зовнішніх збудників, визначення рівня менеджменту, відповідального за їх усунення [11].

Продуктивність сучасних інформаційних технологій в галузі управління харчовим виробництвом гарантує мінімальні витрати часу на вияв результатів дії зовнішніх впливів та прийняття рішень, що спрямовані на їх усунення при застосуванні спеціалізованих систем ідентифікації проблемних ситуацій на виробництві.

Швидкодія спеціалізованих систем ідентифікації проблемних ситуацій в логістиці виробництва забезпечується значними витратами різних ресурсів на стадії їх утворення та мінімально необхідними ресурсами для їх сталого функціонування. Саме в процесі розробки і побудови системи, яка розпізнає відповідні типи призначення здійснюється значна за обсягами робота: дослідження безлічі варіантів можливих ситуацій; їх аналіз; класифікації; розробка алгоритмів розпізнавання; вибір та/або розробка комплексу технічних засобів тощо. Одноразові витрати на створення спеціалізованих систем ідентифікації проблемних ситуацій можуть окупатися в досить стислі терміни через економію різних ресурсів при їх багаторазовому застосуванні на працюючих харчових підприємствах.

Загалом ситуаційне управління ланками логістичного ланцюга в основному виробництві включає розпізнавання: рівнів управління й осіб, що приймають рішення в проблемних ситуаціях; рішень, спрямованих на усунення результатів зовнішніх впливів на різних рівнях менеджменту (на рівні підприємства, міжцеховому, цеховому, дільничному рівнях); фактів необхідності зміни оперативно-виробничих планів, завдань і графіків на різних рівнях; рішень, спрямованих на коригування завдань, графіків, планів виробничих систем на різних рівнях.

Організація ситуаційного управління логістичною ланкою — дискретним виробництвом, за умов впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, на основі застосування спеціальних систем ідентифікації проблемних ситуацій дозволяє формалізувати функції оперативного регулювання, контролю та аналізу і може бути адаптована для здійснення схожих функцій оперативного управління.

Сукупність гнучко коригованих календарних планів (завдань, графіків) ланок логістичних ланцюжків, адекватні реакції систем управління на зовнішні та внутрішні збурення у реальному масштабі часу, що ґрунтуються на широкому використанні спеціалізованих систем ідентифікації проблемних ситуацій, вимагають існування єдиної взаємно пов'язаної сукупності цільових управлінських рішень, які гарантують організацію злагодженої роботи логістичного ланцюга загалом.

ВИСНОВКИ

Ситуаційне управління логістичними системами виробництва харчової продукції полягає у пошуку та прийнятті управлінських рішень у різних проблемних ситуаціях. Мета ситуаційного управління у логістичних системах виробництва харчової продукції — усунення результатів впливу збурень та забезпечення максимально можливої відповідності фактичного виробництва запланованому з мінімальними втратами часу та використовуваних на виробництві ресурсів.

Управління ланками логістичного ланцюга в реальному масштабі часу відбувається за допомогою специфічних систем оперативного управління, таких, як закупівлі та поставки вихідних компонентів; зберігання сировини і продукції; виробництво, розподіл і споживання готової харчової продукції. Структура елементів оперативного управління окремої ланки логістичного ланцюга містить взаємопов'язані функції: нормування, планування, облік, контроль, аналіз та регулювання. Впровадження ситуаційного управління логістичною діяльністю на підприємствах харчової галузі надає можливість підвищити ефективність, ритмічність, прогнозованість, продуктивність та прибутковість виробництва продуктів харчування для суб'єктів господарювання.

Література:

1. Mockler R.J. Situational Theory of Management / R.J. Mockler // Harvard Business Review. — 1971. — Vol. 49. — № 3. — P. 151.

2. Домарєв В.В. Система ситуаційного управління: Теорія, методологія, рекомендації / В.В. Домарєв. — Київ, 2017. — 347 с.

3. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. — Москва: ЮНИТИ, 2012. — 499 с.

4. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент / В.О. Василенко, В.І. Шостка. — К.: ЦУА, 2003. — 285 с.

5. Трофимчук О.М. Алгоритмічний базис ситуаційного управління / О.М. Трофимчук, О.О. Кряжич // Інформатика та системні науки: матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Полтава, 19—21 берез. 2015 р.). — Полтава, 2015. — С. 351—353.

6. Дубницький В.І. Розподілена динамічна модель розвитку та виявлення проблемних ситуацій на підприємствах в рамках ситуаційного управління / В.І. Дубницький, Н.Ю. Науменко, О.В. Овчаренко // Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет". — 2017. — № 2. — С. 14—23.

7. Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах: монографія / М.І. Іванова. — Дніпро: Грані, 2017. — 427 с.

8. Осініна Л.М. Ситуаційний менеджмент / Л.М. Осініна. — К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2006. — 110 с.

9. Крикавський Є.В. Логістика та управління ланцюгами поставок / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. — Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2017. — 801 с.

10. Попова Ю.М. Логістична діяльність підприємства харчової промисловості та її оптимізація / Ю.М. Панюкова, Ю.А. Попова // Финансы, учет, банки. — 2014. — Вып. 1. — С. 223—231.

11. Анікін Б.А. Логістика виробництва / В.А. Волочієнко, Р.В. Серішев; відп. ред. Б.А. Анікін. — К., 2014. — 454 с.

References:

1. Mockler, R.J. (1971), "Situational Theory of Management", Harvard Business Review, vol. 49, no. 3, pp. 151.

2. Domariev, V.V. (2017), Systema sytuatsijnoho upravlinnia: Teoriia, metodolohiia, rekomendatsii [System of situational management: Theory, methodology, recommendations], Kyiv, Ukraine.

3. Herchykova, Y.N. (2012), Menedzhment [Management], YuNYTY, Moscow, Russia.

4. Vasylenko, V.O. and Shostka, V.I. (2003), Sytuatsijnyj menedzhment [Situational management], TsUL, Kyiv, Ukraine.

5. Trofymchuk, O.M. and Kriazhych, O.O. (2015), "Algorithmic basis of situational management", Informatyka ta systemni nauky: materialy VI Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu [Informatics and Systems Sciences: Proceedings of the VI All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation], Poltava, Ukraine, 19—21 march, pp. 351—353.

6. Dubnyts'kyj, V.I. Naumenko, N.Yu. and Ovcharenko, O.V. (2017), "Distributed dynamic model of development and identification of problem situations in enterprises within the context of situational management", Ekonomichnyj visnyk DVNZ "Ukrains'kyj derzhavnyj khimiko-tekhnolohichnyj universytet", vol. 2, pp. 14—23.

7. Ivanova, M.I. (2017), Naukovi zasady upravlinnia lohystychnymy systemamy na promyslovykh pidpryemstvakh [Scientific principles of logistics systems management at industrial enterprises], Hrani, Dnipro, Ukraine.

8. Osinina, L.M. (2006), Sytuatsijnyj menedzhment [Situational management], Vydavnytstvo Yevropejs'koho un-tu, Kyiv, Ukraine.

9. Krykavs'kyj, Ye. Pokhyl'chenko, V.O. and Fertch, M. (2017), Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok [Supply chain logistics and management], Vyd-vo L'viv. politekhniky, L'viv, Ukraine.

10. Popova, Yu.M. and Popova, Yu.A. (2014), "Logistic activity of the food industry enterprise and its optimization", Fynansy, uchet, banky, vol. 1, pp. 223—231.

11. Anikin, B.A. Volochienko, V.A. and Seryshev, R.V. (2014), Lohistyka vyrobnytstva [Production logistics], Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 17.04.2020 р.

www.economy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73