

УМОВИ І ЧИННИКИ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

CONDITIONS AND FACTORS OF QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS AT THE TRADE ENTERPRISE

Андрущенко Н.О.

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Andrushchenko Nataliya

Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor at the Department of Management and Administration,
Institute of Trade and Economy the branch
of the Kyiv University of Trade and Economy

Стаття присвячена розгляду питання формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. Проаналізовано підходи вчених, які займалися вивченням цієї проблеми, та надано рекомендації щодо прийняття управлінського рішення адміністрацією підприємства. У статті аналізуються основні підходи щодо формування процесу підготовки до прийняття та ревізування управлінських рішень саме на торговельних підприємствах. Охарактеризовано суть поняття «управлінське рішення», пораджено низку підходів щодо розроблення процесу прийняття таких рішень і організації контролю за ним, який зображено у вигляді певного алгоритму дій, що варто реалізувати для досягнення поставленої мети. Акцентовано увагу на низці факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на прийняття та контроль управлінських рішень на торговельному підприємстві.

Ключові слова: управлінське рішення, процес прийняття та контролю за управлінським рішенням, менеджер із прийняття рішень, торговельне підприємство, методика прийняття рішень.

Статья посвящена рассмотрению вопроса формирования механизма управления результатами деятельности предприятия. Проанализированы подходы ученых, которые занимались изучением данной проблемы, и даны рекомендации по принятию управленческого решения администрацией предприятия. В статье анализируются основные подходы к формированию процесса подготовки к принятию и ре-визии управленческих решений именно на торговых предприятиях. Охарактеризована суть понятия «управленческое решение», посоветован ряд подходов к разработке процесса принятия таких реше-ний и организации контроля за ним, изображенный в виде определенного алгоритма действий, которые следует реализовать для достижения поставленной цели. Акцентировано внимание на ряде факторов внешней и внутренней среды, влияющих на принятие и контроль управленческих решений на торговом предприятии.

Ключевые слова: управленческое решение, процесс принятия и контроля за управленческим решени-ем, менеджер по принятию решений, торговое предприятие, методика принятия решений.

The article is devoted to the consideration of the issue, on the formation of the mechanism for managing the results of the enterprise. Improvement of the management system, including the management of the results of a trading enterprise, requires a procedure for filling it with an appropriate mechanism, which will significantly increase the efficiency of management in a changing market environment and ensure the achievement of the strategic goal of the trading company. That is why before the management of the trading company the question arises about the development of the process of preparation and adoption of management decisions at the enterprise, as well as control of this process. All this clearly indicates the relevance of our research. The approaches of scientists who have been studying this problem are analyzed, and recommendations are given on the management decision of the enterprise administration. The article analyzes the main approaches to the formation of the process of preparing for the adop-tion and revision of management decisions on trading enterprises. It is determined that the efficiency and quality of management decisions are determined by the whole set of management processes that make it relatively independ-ent and interconnected in the technological cycle of the stages: the development, adoption and implementation of

solutions. The essence of the concept of «managerial decision» was characterized, a number of approaches to the development of the process of making such decisions and organizing control over it, depicted as a specific algorithm of actions, should be implemented to achieve the set goal. It is determined that the quality of management decision is one of the most important components of the process of management practice, in which a competent manager in the system of public administration requires efficiency, knowledge and certain skills in the use of management methods and technologies. In modern economic conditions, from the point of view of economic science, the mechanism of making managerial decisions represents a certain sequence of stages of elaboration of the main objectives of management and a set of means for their achievement, involving certain tools. It is proved that among the main characteristics defining the quality of decision making at the trade enterprise are: substantiality, timeliness, consistency, reality, completeness of content, authority (authority), balance of duties and rights, efficiency. Attention is focused on a number of factors of the external and internal environment that affect the adoption and control of management decisions at a commercial enterprise.

Key words: management decision, decision-making process and control over management decision, manager for decision-making, trading company, decision-making methodology.

Постановка проблеми. Постійні трансформаційні процеси, у яких перебуває національний макроекономічний простір України, вимагає пошуку та формування сучасної концептуальної підтримки системи управління результатами діяльності суб'єкта господарювання. Саме трактування поняття «рішення» у сучасному житті дуже багатозначне. Воно розуміється і як процес, і як акт чи результат вибору. Основна причина такого трактування полягає в тому, що кожного разу у це поняття вкладається зміст, що відповідає конкретному напрямку досліджень.

Зміна векторів стратегічного розвитку української економіки визначила, відповідно, сучасні орієнтири в діяльності торговельних підприємств, які зумовлюють закономірність розвитку теорії та методології управління результатами господарювання з використанням сучасного механізму управління. Нам вбачається цілком логічним трактування, що управлінське рішення – вибір, який робить керівник, щоб виконати обов'язок, відповідно до посади, яку він обіймає. Слід відзначити, що управлінське рішення є результатом аналізу керівником діяльності підприємства як системи та діями, які спрямовані на ефективне подолання проблем та труднощів на підприємстві задля досягнення певної мети.

Удосконалення системи управління, у тому числі управління результатами діяльності торговельного підприємства, потребує процедури наповнення її відповідним механізмом, який значно підвищить ефективність управління у мінливому ринковому середовищі та забезпечить досягнення стратегічної мети торговельного підприємства. Саме тому перед керівництвом торговельного підприємства постає питання щодо розроблення процесу підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві, а також контролювання цього процесу. Все це безперечно вказує на актуальність нашого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інструментальної підтримки системи управління результатами діяльності торговельних підприємств займалися такі україн-

ські науковці, як Ю.М. Сафонов, Ю.М. Мельнік, Є.І. Масленніков, І.А. Маркіна, Ю.Г. Козак.

Особливий внесок у теорію прийняття рішень внесли такі українські та іноземні вчені, як Н.Г. Чумаченко, А. Ігнатська, В.Д. Бакуменко, Н.А. Карданська, Е.А. Смирнова, А.О. Дегтяр, Я.Г. Берсуцький, С. Бир, Р. Фатхутдінов, Г. Саймон, М. Мескон, Д. Дерлоу, А. Файоль, Ф. Тейлор, А. Томпсон, А. Ігнат'єва та низка інших.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на аналіз наукових публікацій та узагальнення наявних підходів щодо розроблення управлінських рішень керівниками торговельних підприємств та сформованим заходом щодо реалізації дій для контролювання процесу впровадження розроблених управлінських рішень, сама проблематика визначення умов і формування чинників якості управлінських рішень на торговельному підприємстві, на жаль, вирішена не досить.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якість управлінського рішення є однією з найбільш вагомих складових частин процесу управлінської практики, в якій від компетентного керівника в системі державного управління вимагається оперативність, знання та певні навички використання методів і технологій управління. У сучасних умовах господарювання, з погляду економічної науки, механізм прийняття управлінських рішень репрезентує собою певну черговість етапів розроблення основних цілей управління і комплекс засобів для їх досягнення із залученням певних інструментів.

Прийняття рішень, на нашу думку, являє собою систематизований процес і є невід'ємною частиною процесу управління.

Прийняття рішень притаманне будь-якому виду діяльності, і від правильного чи неправильного прийнятого управлінського рішення може залежати результативність роботи однієї людини, групи людей, виробництва чи країни загалом.

Як зазначає Р. Бондар, рівень економічного управління на підприємствах не завжди відповідає сучасним вимогам, ухвалені рішення часто не

досить обґрунтовані, також недосконалими залишаються структура і методи управління. Це лише невелика частка тих недоліків, що мають місце [2].

Нами вважається за доцільне проаналізувати основні дефініції, що характеризують поняття «управлінське рішення» в роботах низки вчених (таблиця 1).

Ефективність і якість управлінського рішення визначаються всією сукупністю процесів управління, складники його відносно самостійні і взаємопов'язані в технологічному циклі: розроблення, прийняття та реалізація рішень. Відповідно до цього необхідно розглядати модифікації управлінського рішення – ефективності та якості теоретично знайденого, прийнятого і практично реалізованого рішення [3].

Певний процес розроблення і прийняття управлінських рішень на торговельному підприємстві зображено на рисунку 1.

Під якість управлінських рішень, на думку Р. Бондар, розуміється сукупність властивостей, що забезпечують успішне їх виконання та отримання певного ефекту [2]. Критерієм якості рішень виступає їх практичне впровадження. У зв'язку з цим у практиці діяльності торговельних підприємств застосовується показник, що побічно оцінює якість прийнятих управлінських рішень через кількість виконаних рішень, розраховується він за формулою 1:

$$K = P_v - P_n / P_p \times 100, \quad (1)$$

де K – коефіцієнт якості управлінських рішень;



Рис. 1. Процес розроблення і прийняття управлінських рішень на торговельному підприємстві (за Михайловою Л.І.) [4]

Таблиця 1

Основні дефініції, що характеризують поняття «управлінське рішення»

№	АВТОР	ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ»
1	Андрущенко Н.О. [1]	Розглядається як раціональний процес, тобто як серія стадій і етапів, через які менеджер має пройти від початку і до кінця, щоб дійти до повного виконання рішення й усунення виниклої проблеми.
2	Бондар Р. [2]	Це той пункт, у якому вибір робиться між альтернативними та, як правило, конкуруючими можливостями.
3	Коцалап С.О., Припотень В.Ю. [3]	Це соціальний акт, який підготовлено на основі варіантного аналізу та прийнятої у встановленому порядку оцінки, що має директивне значення, містить постановку цілей і обґрунтування шляхів їх здійснення, організує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення мети.
4	Михайлова Л.І. [4]	Результат розумової діяльності людини, що приводить до якогось висновку або до необхідних дій, наприклад, повна бездіяльність, розроблення якої-небудь дії або вибір дії з набору альтернатив і її реалізація.
5	Онофрійчук О.В. [5]	Результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту

R_v – кількість виконаних управлінських рішень;
 R_n – кількість виконаних неякісних рішень;
 R_p – кількість прийнятих управлінських рішень.

Виражений у відсотках, цей показник характеризує, по суті, якість управління (певна похибка можлива).

До числа основних характеристик, що визначають якість прийняття рішень на торговельному підприємстві, належать: обґрунтованість, своєчасність, несуперечність (узгодженість), реальність, повнота змісту, повноважність (владність), збалансованість обов'язків і прав, ефективність [4].

Таким чином, обґрунтованість рішення забезпечується такими основними факторами:

- урахуванням вимог об'єктивних економічних законів і закономірностей, чинного законодавства та статутних документів;
- знанням і використанням закономірностей і тенденцій розвитку об'єкта управління і його зовнішнього середовища;
- наявністю повної, достовірної, своєчасної інформації;
- наявністю спеціальних знань, освіти і кваліфікації розробників;
- знанням і застосуванням основних рекомендацій менеджменту та теорії прийняття рішень;
- використанням методами аналізу та синтезу ситуацій.

Для аналізу ефективності управлінського рішення варто синтезувати економічні та соціальні аспекти управління. Тому для цього на виробництві повинна бути розроблена система показників (критеріїв) оцінки ефективності. До таких показників, на думку О.В. Онофрійчук, можна віднести чистий прибуток у динаміці, період окупності фінансових вкладень, ріст оборотності оборотних коштів, приріст рентабельності у динаміці тощо. Сам процес прийняття управлінського рішення повинен проходити усі етапи, які включає у себе будь-який організаційний процес. Тому керівник повинен не тільки розуміти основи управління на підприємстві, а й бути спеціалістом високої категорії з управління та психології менеджменту [5].

Чинники, що впливають на управлінські рішення торговельного підприємства, наведено у таблиці 2.

Менеджмент на торговельному підприємстві повинен ґрунтуватися на тому, що прийняття управлінського рішення – це певний процес, який обов'язково повинен включати в себе три стадії: підготовку до прийняття рішення, безпосередньо прийняття управлінського рішення та впровадження і реалізацію плану щодо прийнятого рішення в систему управління торговельного підприємства.

Безперечно, на торговельному підприємстві, як і на будь-якому іншому, зобов'язана бути людина або група людей, які розглядають, опрацьовують стратегію та ціль, план її впровадження в дію, а найголовніше – це розроблення алгоритму до прийняття правильного управлінського рішення та методики з контролю для кожного спецпідрозділу. Рівень стабільності підприємства – це найважливіший показник ефективності системи управління та якості прийнятих управлінських рішень [3].

Отже, управлінське рішення як специфічний вид діяльності людини в процесі управління можна уявити в вигляді послідовності певних операцій. Це насамперед розроблення варіантів дій, вибір варіанту, його прийняття, (затвердження) і реалізація. Рішення містять надзвичайно складний комплекс робіт, дій, операцій, який є однією з основних органічних загальних функцій менеджменту.

Висновок. Підводячи підсумок, можна дійти висновку, що забезпечення ефективного управління результатами діяльності торговельних підприємств є важливим стратегічним завданням для кожного суб'єкта господарювання, який повинен чітко усвідомлювати необхідність застосування комплексного та системного підходів до реалізації цього завдання, що дає змогу забезпечити його оптимальне вирішення, враховуючи всі фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, мету дослідження досягнуто, а саме на підставі аналізу наукових публікацій узагальнено підходи щодо розроблення управлінських рішень керівниками торговельних підприємств та сформовано низку заходів щодо реалізації дій для контролювання процесу впровадження розроблених управлінських рішень,

Таблиця 2

Чинники, що впливають на управлінські рішення торговельного підприємства.

ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ЧИННИК	УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ
Робота персоналу	Забезпечення кращого обліку і контролю результатів діяльності, ув'язка винагороди з результатами роботи
Управлінська поведінка	Впровадження програм формального планування і контроль їх здійснення на рівні підрозділів
Стратегія	Об'єднання стратегічних планів з операційними та фінансовими
Рівень відповідальності	Підняття рівня участі й обов'язковості вищого керівництва
Моніторинг конкуренції	Підвищення уваги до конкуренції, сегментів ринку і зовнішніх факторів
Сучасність процесу торгівлі	Постійне оновлення методики та технологій процесу торгівлі

досліджено сутність поняття якості прийняття управлінських рішень та визначено чинники, які впливають на якість управлінських рішень.

Необхідно пам'ятати, що управлінське рішення – це насамперед вибір альтернатив.

Його розроблення, прийняття та реалізація є концентрованим відображенням сутності управління. А на характер прийнятих рішень впливає ступінь повноти та достовірності даних інформаційно-аналітичної системи управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрущенко Н.О. *Формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю засобами інтерактивних технологій*: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: сец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н.О. Андрущенко. Вінниця, 2011. 22 с.
2. Бондар Р. Networking як конструктор успіху в сучасних умовах. *Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій*. 2017. № 2. С. 29–30.
3. Коцалап С.О., Припотень В.Ю. Определение идеального руководителя для существующей организационной культуры персонала. *Економіка, фінанси, право*. 2018. № 7. С. 11–16.
4. Михайлова Л.І. *Управління персоналом*. Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: Центр учбової літератури, 2016. 248 с.
5. Онофрійчук О.В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. – Вінниця, 2018. матер. IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф., *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. 16 жовт. 2018 р., С. 256–264