

13. Saenko, K.S. (2007), "Innovative and environmental accounting: prerequisites and General principles of their formation and development", *Audit i finansovyy analiz*, no. 5, pp. 48-58
14. Kharitonova, E.N. (2009), "The management of socially responsible activities of industrial enterprises (on example of ferrous metallurgy)", Thesis abstract of Dr.Sc. (Econ.), 08.00.12, Moscow, Russia, 42 p.
15. Elkington, J. (1994), "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, Vol. 36 (2), pp. 90-100.

УДК338.46

Кузьмак О.І.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту, директор
Приватний вищий навчальний заклад
"Європейський університет", Рівненська філія

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Kuzmak O.I.,
cand.sc.(econ.), assistant professor of the
department of management, director
Private Higher Education Institution "European University", Rivne

THE FEATURES OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE SPHERE OF SERVICES

Постановка проблеми. Формування стабільного розвитку ринку послуг в Україні неможливе без досягнення ефективного функціонування підприємств сфери послуг, здатних надавати конкурентоспроможні послуги як на внутрішньому, так на зовнішньому ринках і отримувати при цьому прибутки. Досягнути зазначених результатів можливо лише в разі застосування відповідних ринковим умовам методів і підходів щодо управління підприємством, при цьому множинність завдань, які постають перед вищим менеджментом підприємств сфери послуг ускладнюється глобалізаційними процесами, що призводять до подальшої інтенсифікації управлінських проблем.

В умовах трансформаційної економіки менеджмент як організаційний ресурс підприємств набуває особливого значення. При цьому принципово змінюється система управління підприємством. Навіть маючи новітні технології, достатній або високий рівень матеріально-технічного і фінансового забезпечення, підприємство без належного менеджменту приречене на понесення економічних втрат через низьку ефективність організації та управління господарською діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у теорію прийняття рішень внесли такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як Н.Г. Чумаченко, В.Д. Бакуменко, А.О. Дегтяр, Я.Г. Берсуцький, С. Бир, Г. Саймон, М. Мескон [1], А. Файоль, Ф. Тейлор та інші. В їх роботах досліджено сутність сфери послуг, особливості функціонування підприємств сфери послуг, їх значення для розвитку економіки, подано різні підходи до вирішення питань розвитку й управління цим процесом. Однак, у більшості наукових досліджень мало уваги приділено саме особливості прийняття управлінських рішень на підприємствах сфери послуг.

Огляд наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних авторів вказує на дискусійні положення і певні розбіжності розуміння та трактування щодо сутності сфери послуг, систематизації чинників, які впливають на їх функціонування та розвиток, а також формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, що складає певні труднощі в умовах практичного формування та реалізації ефективної системи управління розвитком підприємства.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо дослідження ролі та значення управління в забезпеченні ефективної діяльності підприємств сфери послуг, та розкриття принципового підходу до удосконалення процедур вибору управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально-економічний розвиток будь-якої країни виправдано характеризується показниками, що відображають економічні здобутки та соціальний рівень життя населення, який в свою чергу у значній мірі залежить від розвитку сфери послуг. В цілому можна стверджувати, що сфера послуг сьогодні є однією з найперспективніших галузей економіки, що швидко розвивається. Вона охоплює торгівлю і транспорт, фінанси і страхування, комунальне господарство, освітні та медичні установи, шоу-бізнес тощо.

В Україні існує загальноприйнята думка, що бурхливе економічне зростання в країні можна забезпечити лише за рахунок розвитку важкої промисловості – металургії, хімії, машинобудування, енергетичного сектора. Тим часом усі розвинуті й низка країн, що розвиваються, протягом останніх десятиліть переорієнтували структуру економіки від виробництва товарів на виробництво послуг. Саме послуги є джерелом довгострокового економічного зростання країн, що розвиваються, причому важливішим, ніж промисловість.

Так, відомий теоретик маркетингу Т. Левітт стверджує: “Кожна галузь в більшій чи меншій мірі надає послуги” [2, с. 20]. Продовжує його думку Ф. Котлер: “У кінцевому підсумку все повинно зводитися до сфери послуг ... клієнт, що придбає товар, насправді купує послуги, які цей товар йому пропонує” [3, с. 185]. Ніколайчук В.Є. в свою чергу наполягає, що кожна галузь виробляє послуги, але не кожна галузь виробляє матеріально-товари (банки, транспорт, консалтинг і т.д.) [4].

В даному випадку доречно зазначити, що потреба в багатьох видах послуг веде до створення такої ж великої групи товарів, які окремо від послуг, самі по собі, були б не потрібні. Про це переконливо пишуть Стен Репп і Томас Л. Коллінз: “У міру того як усі ми далі й глибше просуваємося у добу інформації та економіки сервісу, ми виявляємо, що багато хто з нових товарів, що наповнюють ринок, не є товарами в звичайному розумінні цього слова. Швидше, вони являють собою інформацію та послуги, прив’язані до будь-яких фізичних продуктів” [5, с. 285-286].

Основна особливість сервісної економіки полягає в тому, що вона передбачає надання послуг, а отже, безпосередній контакт між працівником і споживачем. Докорінно змінюються умови виробничої діяльності більшості працівників, вимоги до них, а відповідно і методи організації праці та управління. Більшість сервісних працівників за характером своєї виробничої діяльності змушені приймати самостійні рішення в нестандартних ситуаціях, в цьому полягає їх головна відмінність від співробітників традиційної організації. Без врахування цих особливостей управління за допомогою традиційних методів приводить до великих проблем - спочатку для клієнта, а потім для організації. 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 [6, с. 150].

В певній мірі, прийняття рішень – це наука і мистецтво. Такий підхід пояснюється важливістю прийняття рішень на підприємствах сфери послуг, адже перед тим, як прийняти рішення, здійснюється виявлення усіх проблем. Рішення не тільки процес, а й один із видів розумової діяльності і прояву волі людини. Тобто з впевненістю можна стверджувати, що ефективність управління підприємствами сфери послуг значною мірою залежить від організації управлінської роботи. Характер дій з організації управління визначає особливості організаційного механізму підприємства, що представляє собою систему методів, способів і прийомів формування та регулювання відносин об’єкта із зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Варто відзначити, що у сфері послуг існують внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на якість управлінських рішень. До зовнішніх чинників можна віднести такі, як культурні цінності, демографія, соціальний статус клієнтів, референтні групи, домашнє господарство й маркетингові впливи. Очевидно, вони впливають на поведінку клієнтів і повинні враховуватися в процесі вибору управлінських рішень. Фактори внутрішнього середовища визначають прагнення до реалізації місії підприємства і його можливостей, а отже, формують напрямок пошуку кращого рішення і разом з тим накладають на нього обмеження. До внутрішніх факторів, зокрема, відносять професійно-кваліфікаційний склад працівників підприємства, конкурентоспроможність послуг або виробів, виробничі потужності (продуктивність) підприємства, накопичений або очікуваний запас матеріально-технічних і фінансових ресурсів, інформаційно-технічне і програмно-алгоритмічне оснащення управлінської діяльності менеджерів тощо.

В умовах удосконалення соціально-економічних проблем актуалізуються питання кількісного обґрунтування управлінських рішень. При вирішенні економічних проблем чи питань вибору траєкторії розвитку підприємства неминуче виникає завдання необхідності подолання невизначеності можливої множини рішень. Рівень управління підприємством сфери послуг вимірюється за допомогою різних критеріїв, серед яких найбільш часто використовуваним є ступінь того, наскільки успішно керівник виконує завдання та досягає поставлених цілей. Критеріями досягнення цілей виступають прибуток, обсяг наданих послуг, частка ринку, кількість наданих послуг відносно поставлених цілей, продуктивність, витрати на одну одиницю порівняно до результатів або до фінансової переваги. Тому розгляд питань механізму розробки і вибору управлінського рішення має велике значення в практиці управління.

Зазначені вище критерії оцінки ефективності управлінської діяльності здебільшого представляють собою якісні показники. Але на сучасному етапі розвитку науки управління не менш важлива увага повинна приділятися і кількісним критеріям оцінки ефективності управлінської діяльності. При цьому до кількісної оцінки управлінської діяльності можна висунути такі вимоги, як: точність, правильність, повнота, придатність, вичерпність, надійність, зрозумілість, індивідуальність, контрольованість, ефективність. Крім того, показники оцінки ефективності управлінської діяльності

повинні забезпечувати можливість як переведення якісних ознак в кількісні, так і якісну інтерпретацію результатів вимірювання явища чи процесу.

Підготовка і прийняття рішень з управління ефективним функціонуванням підприємства може проходити в зовсім різних ситуаціях, що розрізняються становищем особи, яка приймає рішення. Однак, незважаючи на зазначені обмеження і розходження, прийняття рішень, для будь-якого працівника персоналу управління повинні бути встановлені загальні принципи підготовки в прийнятті рішень, виконання яких найбільшою мірою гарантує досягнення ефективного результату. До таких принципів відносять [7]: проведення аналізу результатів діяльності для з'ясування загальних проблем; проведення аналізу й оцінки цілей підприємства, можливостей їхнього збереження, необхідності коректування; у межах розглянутих варіантів цілей підприємства проводиться причинно-наслідковий аналіз можливостей розв'язання проблем підприємства при встановлених обмеженнях на наявні ресурси; на основі обраної для підприємства мети формулюються завдання для різних напрямків діяльності; менеджери підприємства розробляють комплекс заходів для вирішення поставлених для них завдань у зазначений термін, визначають можливості найбільш ефективного використання ресурсів; з урахуванням поставлених керівництвом завдань, цілей розробляється план підприємства на певний період або проводиться коректування раніше розробленого плану; організовується систематичний контроль за ходом виконання плану.

Чим більший розмір підприємства, тим важче забезпечити виконання зазначених принципів. Важливого значення при цьому, в процесі прийняття управлінського рішення набувають також вимоги до його якості. Крім того сфера послуг є специфічною галуззю [8]. Вона значною мірою відрізняється від інших галузей національного господарства, що визначає особливості управління підприємствами. Особливості функціонування підприємств сфери послуг та їхній вплив на прийняття управлінських рішень можна звести до наступних груп чинників:

– внаслідок своєї специфіки, підприємства, що надають послуги, більше контактують зі споживачами, ніж виробничі. Надання послуг проводиться безпосередньо на місці споживання і через тісний контакт із споживачами можуть бути обмежені у виборі методів своєї роботи. Більше того, споживачі іноді самі є частиною системи (наприклад, на підприємствах які практикують самообслуговування, таких як бензоколонки, магазини та ін.)

Крім того організації, орієнтовані на виробництво матеріальної продукції, можуть створювати запаси випущених товарів, що дозволяє їм компенсувати деякі потрясіння ринку, викликані змінами попиту. Підприємства сфери послуг не можуть створювати запаси і є більш чутливими до змін попиту.

– витрати на функціонування підприємств сфери послуг набагато різноманітніші витрат на функціонування виробничого підприємства. Кожного разу при роботі лікаря з пацієнтом, консалтингу чи надання інших послуг виникають специфічні відмінності у витратах і, перш ніж їх визначити, необхідно встановити причину виникнення проблеми.

Виробничі підприємства часто мають можливість ретельно проаналізувати ймовірні варіанти витрат і завдяки цьому досягти раціональної зміни номенклатури продукції, що випускається. Відповідно трудовитрати виробничих підприємств визначаються більш точно, ніж на підприємствах сфери послуг.

– за рахунок того, що надання послуг проводиться при безпосередньому контакті зі споживачем, підприємству, що надає послуги, доводиться зіштовхуватися з великою розмаїтістю варіантів виконуваних робіт, тоді як виробничі фірми, за рідкісним винятком, є більш капіталомісткими і мають більше можливостей механізувати виробничий процес.

– при високому ступені механізації та автоматизації і незначною змінюваності номенклатури виробів у виробничих фірмах досягається ритмічність і ефективність виробництва, діяльність підприємств у сфері послуг є більш повільною, результати можуть істотно відрізнитися за ефективністю.

– продуктивність праці на виробничому підприємстві визначається простіше, завдяки визначеності номенклатури продукції, що випускається. На підприємствах сфери послуг через постійні зміни попиту і необхідності зміни виду робіт встановлення продуктивності праці значно ускладнюється.

– якість послуг більше піддається сумніву, ніж якість товарів, так як виробництво і споживання послуг збігаються за часом, а виробничим підприємствам дефекти можна виправити, перед потраплянням товару до споживача.

Розуміння особливостей функціонування підприємств сфери послуг необхідне менеджеру для розробки стратегії розвитку підприємства і поточних планів його функціонування, а також для прийняття відповідних управлінських рішень. В умовах неможливості безпосередньо впливати на рівень цін з метою підвищення ефективності діяльності підприємства і зростання прибутку менеджер повинен сконцентрувати основну свою діяльність на питаннях організації надання послуг та контролю з метою мінімізації собівартості. Крім того, менеджер зобов'язаний опікуватися диверсифікацією наданих послуг, організацією після продажного сервісу, розширенням каналів збуту.

В процесі прийняття управлінського рішення потрібно звертати увагу на забезпечення умов його високої якості й ефективності, що забезпечується через: застосування у розробці управлінського рішення наукових підходів до управління; забезпечення менеджера, який приймає рішення, якісною інформацією; застосування математичних методів і економічного обґрунтування кожного рішення;

структуризацію проблеми і побудови дерева цілей; забезпечення порівнянності варіантів рішень; забезпечення багатоваріантності рішень.

Варто зауважити, що управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконаної роботи. Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання технологічних операцій. Однак, оскільки управлінська праця має великий і всебічний вплив на кінцеві результати діяльності підприємства, при її оцінці потрібно зіставити показники діяльності підприємства з показниками керуючої підсистеми.

Виходячи з цього, кількісна оцінка ефективності управління базується на використанні системи економічних показників, які відображають результати господарської діяльності підприємств сфери послуг, а також рівень витрат на управління у співвідношенні із загальними витратами.

Оцінка ефективності управлінської діяльності менеджера підприємства сфери послуг може включати наступні групи показників: загальні результативні показники фінансово-господарської діяльності, показники продуктивності управлінської праці, показники економічності апарату управління, показники організованості апарату управління.

Ґрунтуючись на принципах, показниках та вимогах до якості управлінських рішень, механізм здійснення вибору управлінського рішення повинен ґрунтуватись на ефективності функціонування підприємства, який обов'язково враховував би специфіку підприємства, його галузеву приналежність та сучасні умови господарювання.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, ефективною можна вважати таку систему управління, яка забезпечує раціональну побудову керованого об'єкта, своєчасну розробку найбільш обґрунтованих та оптимальних рішень і успішне втілення їх на практиці. Для ефективного функціонування системи управління керівник підприємства сфери послуг повинен чітко визначити стратегію розвитку підприємства, реалізовувати нові ідеї, гнучко й адекватно реагувати на сигнали зовнішнього економічного оточення, правильно визначати позицію підприємства на ринку, оперативно оцінювати ситуацію, чітко приймати поточні і стратегічні управлінські рішення.

Література

1. Мескон М. Основы менеджмента : перевод с английского / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2004. – 800 с.
2. Левитт Т. Маркетинговая миопия / Т. Левитт // В кн.: Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг: пер. сангл. / Б.М. Энис, К.Т. Кокс. – СПб. : Питер, 2001. – С. 11-34.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М. : 2007. – 656 с.
4. Николайчук В.Е. Логистика: теория и практика управления : учебн. пособ. / В.Е. Николайчук, В.Г. Кузнецов. – Донецк: НОРДПРЕСС, 2006. – 540 с.
5. Стен Репп. Новый максимаркетинг / Стен Репп, Томас Л. Коллинз ; пер. с англ. под ред. Харичева Г.Я. – Челябинск: Урал ЛТД, 1997. – 532 с.
6. Шимко І.А. Алгоритм прийняття управлінських рішень в умовах ризику (невизначеності) / І.А. Шимко // Управління розвитком. – 2011. – № 20(117). – С. 149-151.
7. Рыночные модели оплаты труда : учеб.пособие / С.И. Радомский, Е.В. Гончаров, А.И. Кирнос [и др.]. – Харьков: Основа, 2000. – 224 с.
8. Андрушків Б.М. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство / Б.М. Андрушків. – Тернопіль: Терно-граф, 2008. – 424 с.

References

1. Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. (2004), *Osnovu menedzhmenta* [Principles of Management], Delo, Moscow, Russia, 800 p.
2. Levyyt, T. (2001), *Marketynhovaya myopia* [Marketing myopia], Peter, St.-Peterburg, Russia, pp. 11-34.
3. Kotler, F. (2007), *Osnovy marketynha* [Principles of marketing], brief course, Moscow, Russia. 656 p.
4. Nykolaychuk, V.E., Kuznetsov V.H. (2006), *Lohystyka: teoriyya y praktyka upravlenyya* [Logistics: Theory and Practice of management], textbook posobyе, NORDPRESS, Donetsk, Ukraine, 540 p.
5. Stan, Repp and Thomas, L. Collins (1997), *Novyy maksimarketynh* [New maksymarketynh], Translated by H.Ya., Kharycheva, Ural LTD, Chelyabinsk, Russia, 532 p.
6. Shymko, I.A. (2011), "The pattern of decision-making under risk (uncertainty)", *Upravlinnya rozvytkom*, vol. 20 (117), pp. 149-151.
7. Radomsko, S.I, Goncharov, E.V. and Kyrnos, A.I. (2000), *Rynochnye modeli oplaty truda* [Market Models wage], textbook, Osнова, Kharkov, Ukraine, 224 p.
8. Andrushkiw, B.M. (2008), *Ekonomichna ta mainova bezpeka pidpriemstva i pidpriemnytstva. Antyreiderstvo* [Economic and property security of enterprise and entrepreneurship. Anti-raider], Terno-hraf, Ternopil, Ukraine, 424 p.