

Економічний успіх забезпечується у разі, якщо планування і реалізація складської системи розглядаються з точки зору інтересів всієї фірми, будучи лише частиною загальної концепції складу. Вибір раціональної системи з усіх технічно можливих сприяє ефективному управлінню складської діяльністю на підприємстві.

Перелік посилань:

1. Быстрых А. Складская логистика / А.Быстрых – [Электронный ресурс] // http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_75/article_3643/
2. Горев А.Э. Информационные технологии в управлении логистическими системами / А.Э. Горев. – СПб. : СПбГАСУ, 2012. – 145 с.
3. Галега В. Логистика как средство оптимизации / В. Галега // Дистрибуция и логистика, 2009. – № 5. – С. 9 – 13.
4. Джонсон Д. С. Современная логистика / Джонсон Д. С., Вуд Д. Ф., Вордлоу Д. Л., Мерфи-мл П. Р. . – М. : Вильямс. – 2014. – 624 с.
5. Система складування в логістичній системі – [Електронний ресурс] // <http://bukvar.su/menedzhment/117784-Sistema-skladirovaniya-v-logisticheskoiy-sisteme.html>.
6. Гаджинский А. М. Логистика : учеб. / А. М. Гаджинский. – 17-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2012. – 483 с.
7. Волгин В. В. Кладовщик: Устройство складов. Складские операции. Управление складом. Нормативные документы. 2-е изд. пераб. и доп. / В.В. Волгин – М. : Ось-89, 2013. – 320 с.
8. Карп І. М. Роль інтегрованої логістики в управлінні підприємством / Карп І.М. // Актуальні проблеми економіки, 2004. – № 2. – С. 166 – 171.
9. Barnett W. Modeling Internal Organizational Change / Barnett W., Carrol G. // Annual Review of Sociology. 1995. Vol. 21. N. 1. P. 217-236.
10. The Free Dictionary By Farlex [Электронный ресурс] // <http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Change+management>.

Стаття надійшла: 25.10.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.



УДК 005.3(-47.64)

JEL Classification: M 11

КОНТРОЛЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Огієнко С.О., к. е .н, доцент

Лучкін К.В.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація. Стаття присвячена огляду основних принципів прийняття управлінських рішень на сучасних підприємствах. Проаналізовано підходи вчених, які займались вивченням даної проблеми, та подано деякі поради щодо прийняття рішення керівником підприємства. В статті розглядаються основні підходи щодо формування процесу підготовки до прийняття та контролювання управлінських рішень на торговельних підприємствах, проаналізовано фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень та запропоновано алгоритм, який покликаний сприяти ефективній організації та реалізації процесу прийняття управлінського рішення.

Предметом дослідження в даній статті виступає процес підготовки до прийняття та контролювання управлінських рішень на торговельних підприємствах.

Основною метою даної статті є огляд підходів щодо розробки управлінських рішень керівниками торговельних підприємств та формування ряду заходів щодо реалізації дій для контролювання процесу ствердження розроблених рішень.

В статті розкрито суть поняття «управлінське рішення», запропоновано ряд підходів щодо розробки процесу прийняття управлінських рішень і організації контролю за ним, який представлено у вигляді алгоритму дій, які необхідно пройти для досягнення поставленої мети.

Стаття включає деякі поради та вимоги стосовно якостей менеджера, який є не просто штатним робітником. До їх складу віднесено певні здібності та професійні якості, які необхідні менеджеру

для проведення якісного контролю, відстеження правильності дій на усіх ланках алгоритму прийняття управлінського рішення.

У статті також розкрито основні напрямки, які необхідні для здійснення якісного контролю за прийняттям управлінських рішень. Розкрито сутність впливу деяких факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на прийняття та контроль управлінських рішень. Стан підприємства залежить від великої кількості факторів, деякі з них ми не в силах контролювати. Але деякі фактори мікросередовища підприємства, треба дуже ретельно відстежувати, аналізувати, прогнозувати їх стан та поведінку. Тому у статті так багато присвячується ролі менеджера в процесі контролю за прийняттям управлінських рішень.

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

MONITOR THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN COMMERCIAL WORKPLACES

Svitlana Ogiienko, PhD in Economics, Associate Professor

Kirill Luchkin

Kharkiv Institute of Trade and Economy of Kyiv National University of Trade and Economy

Summary. The article provides an overview of basic principles of management decisions in modern enterprises. The approaches scientists who have studied this issue, and are some tips for deciding managers. The article reviews the main approaches to the formation of the preparatory process for the adoption and control of administrative decisions in commercial enterprises, analyzes the factors influencing the decision making process and algorithm, which is designed to facilitate the efficient organization and implementation of decision management solutions.

The study examined in this article advocates the preparation of the decision-making and control to commercial enterprises.

The main purpose of this article is to review approaches to development management decisions managers of trading companies and the formation of a number of measures to implement actions to control the process of making statement developed.

In the article the essence of the concept of "administrative decision", proposed a number of approaches for the development of decision-making and control of his organization, which is represented as an algorithm of actions that need to go to achieve this goal.

The article includes some tips and requirements for a manager who is not a full-time worker. These Boards include certain abilities and professional qualities necessary manager for quality control, tracking accuracy action at all levels of management decision algorithm.

The article also reveals main areas necessary for the implementation of quality control management decisions. The essence of the effects of certain factors internal and external environment that influence decision-making and control. State enterprise depends on many factors, some of which we can not control. But some factors micro enterprises should carefully monitor, analyze, predict their state and behavior. That's why so many articles devoted to the role of the manager in the control of management decisions.

Keywords: management decision, decision and control management solution manager decision making, methods of decision making.

Постановка проблеми. На даний час вітчизняні підприємства знаходяться в доволі скрутному становищі. В першу чергу це пояснюється зміною умов господарювання торговельних підприємств. Також різко змінилася динаміка зовнішнього середовища. Всі процеси відбуваються надто швидко. Постійно з'являються нові фактори впливу на підприємство. Серед них значну загрозу становлять фактори зовнішнього оточення, а саме безпосереднього оточення. Тому перед керівництвом підприємств постає питання щодо розробки процесу підготовки та прийняття управлінських рішень на торговельному підприємстві, а також контролювання даного процесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями контролювання і реалізації управлінських рішень займалися ряд вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед зарубіжних науковців можна виділити А. І. Берга, Д. М. Гвішиані, Х. Райфа і Г. Райфа, а серед вітчизняних - А. А. Богданову, А. Н. Цигічко і В. Н. Цигічко.

В роботах даних авторів розроблено основні принципи управлінських рішень і запропоновано ряд вимог щодо їх розробки та реалізації. Ці методи пройшли перевірку часом і мають важливе значення для нових підприємств і організацій. Але в динамічному середовищі, за умови поглибленого розвитку менеджменту сучасності цього не достатньо. Розробки все рідше «приспосовуються» до управління в сучасному світі.

Не вирішені складові загальної проблеми. Головною відмінністю торгового підприємства від підприємств інших форм і видів в тому, що управлінське рішення в першому випадку має ґрунтуватися на тривалому виживанні підприємства в умовах динаміки зовнішнього середовища, щоб не втратити свого клієнта і не допустити утилізації продукції через термін придатності. Зв'язок торгового підприємства з безліччю факторів зовнішнього середовища є основним показником для прийняття рішення. Тому на підприємстві повинен проводитися динамічний аналіз факторів зовнішнього середовища, так як вони впливають на показники внутрішнього стану підприємства. Особливу увагу слід приділяти моніторингу найважливіших факторів, які можуть становити для підприємства певний ризик відносно прийнятого рішення. Тобто на торговому підприємстві повинен бути потужний аналітичний відділ, який буде аналізувати, проводити прогнози і досліджувати ризики.

Формулювання цілей статті. Основною метою даної статті є огляд підходів щодо розробки управлінських рішень керівниками торговельних підприємств та формування ряду заходів щодо реалізації дій для контролювання процесу ствердження розроблених рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінське рішення - це найважливіший елемент управління будь-якого керівника, тому багато вчених приділяли цьому питанню значне місце у своїх наукових працях [1].

Управлінським називається рішення, прийняте в системі соціального управління, яке вибирає свій вектор спрямованості. На рисунку 1 зображена загальна схема спрямованості управлінського рішення [2].



Рисунок 1- Схема спрямованості управлінського рішення

Прикладом управлінського рішення в галузі стратегічного планування є Конституція України.

Процес прийняття рішень - це алгоритм дій суб'єкта рішення, який спрямований на рішення конкретних проблеми в організації робочої діяльності. Послідовність дій та прийняте рішення включає в себе повний і глибокий аналіз зовнішньої і внутрішньої ситуації, генерації дерева рішень з урахуванням всіх альтернатив і наслідків їх прийняття, постановку плану для процесу організації та виконання дій. Будь-яка основа управління закладає свій фундамент з прийняття рішення.

Організація і прийняття рішень - це творчий процес у діяльності керівника будь-якого рівня, який ґрунтується на розробці алгоритму, тому що від цього залежить результат. Правильно розроблена схема - це вже 50% на шляху до успіху [3].

Алгоритм прийняття рішення включає в себе:

- постановку цілей і завдань;
- збір інформації, її вивчення;
- складання дерева рішень за результатами дослідження;
- складання факторів і показників ефективності (результативності) прийнятого рішення та аналіз можливих ризиків;

- створення групи з кращих фахівців і обговорення прийнятого рішення;
- прийняття рішення;
- постановку завдань і очікуваних результатів перед виконавцями на кожній гілці робіт [4].

При прийнятті рішення на торговому підприємстві, менеджер, як управлінець, повинен враховувати якомога більше факторів, так як торговельне підприємство - це відкрита система, залежна від оточуючого середовища. Це й поставки енергії та сировини, кадри, попит на продукцію, потік інформації, зовнішні законодавчі акти і багато іншого. Так як від прийнятого рішення керівника залежить загальне становище підприємства, основним завданням менеджера є здатність визначити основні фактори зовнішнього середовища, які будуть впливати на показники роботи торгового підприємства. Керівник повинен вміти пропонувати швидкі способи реагування на зовнішні взаємодії, знаходити підходи до адаптації підприємства під існуючий стан економічної і політичної ситуації [5].

Природно неможливо врахувати всі чинники, тому на даному етапі і виникає проблема.

Для аналізу ситуації, що виникла можна застосувати наступні показники:

1. Різноманіття факторів.
2. Тіснота взаємозв'язку обраних факторів.
3. Показники структури і динаміки факторів.
4. Можливість прогнозування факторів.
5. Здатність оцінювання ризиків.

Тобто при виборі основних складових для аналізу повинні братися саме ті, фактори які більш гнучкі й динамічні, тому як вони реальніше відбивають стан економіки країни, а відповідно і її вплив на кожне торгове підприємство.

Що стосується торговельного підприємства, то фактори в основному можна поділити на два види - це прямі і непрямі.

Прямі - це постачальники, сировина, матеріали, фінанси, працівники, законодавчі органи, споживачі і конкурентна середа. Тобто це ті чинники, які безпосередньо в динаміці впливають на стан підприємства.

До непрямих можна віднести технології, соціокультурний стан в країні, деякі політичні чинники.

Вплив цих двох груп факторів носить певний характер в індивідуальному порядку. Немає чіткого розмежування, що необхідно відносити до прямих, а що до непрямих факторів впливу, тому як всі підприємства індивідуальні. Власне аналіз і оцінка впливу кожного фактора - це і є мистецтво управлінської поведінки керівника і менеджера.

Зовнішнє середовище являє собою джерело громадських відомостей. Фактори зовнішнього середовища повинні піддаватися детальному вивченню у встановленні, аналізі та моделюванні характеру їх впливу на ринкову діяльність. Такий підхід дозволить регулювати зміни одних факторів і пристосовувати інші для отримання максимальної користі і зведення до мінімуму негативного впливу на торговельне підприємство. Зовнішнє середовище можна розглядати на мікро- і макросередовище.

Так макросередовище підприємства - це об'єкт, який неможливо регулювати з боку підприємством, але можливо проводити постійний моніторинг його стану для відстеження впливу на ринкові процеси. Підприємство постійно змушене адаптуватися до політико-економічних, соціально-демографічних, науково-технічних і природних чинників, які впливають на ринок. Мікросередовище для підприємства - це сукупність суб'єктів і об'єктів, які знаходяться всередині і за межами підприємства, що дозволяють керівництву підприємства регулювати виникаючі взаємозв'язки [6].

Такий підхід до аналізу використовується для того, щоб визначити свою цільову аудиторію, її смаки та уподобання, куди направити рекламну компанію, як про стимулювати попит і збут торгового каналу при прийнятті правильного управлінського рішення. Основні напрямки, в яких фактори мікросередовища прямолінійно впливають на управлінські рішення, представлені в таблиці 1[7].

Таким чином, на кожному підприємстві необхідно розробляти індивідуальну схему управління для того, щоб керівництво, розглянувши висновки з детального аналізу всіх факторів впливу, прийняло правильне управлінське рішення.

Фінансові результати діяльності підприємств, які існують у одній галузі, мають приблизно однакові матеріальні, людські, технічні та інші ресурси, мають зовсім різні показники прибутковості. Це на пряму говорить про те, що у більш успішних з них керівництво приймало правильні управлінські рішення, дякуючи за це роботі економістів,

маркетологів та аналітиків на своєму підприємстві. Взагалі ефективність роботи підприємства залежить від кожного працюючого спеціаліста, на скільки він розуміє свою галузь, яка продуктивність його праці. Керівник торгового підприємства повинен мати здібність до розробки алгоритму прийняття правильного управлінського рішення та досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 1- Чинники, які впливають на управлінські рішення торговельного підприємства

Визначальний чинник	Управлінське рішення
Робота персоналу	Забезпечення кращого обліку і контролю результатів діяльності, ув'язання 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

Менеджмент на підприємстві повинен ґрунтуватися на тому, що прийняття управлінського рішення - це певний процес, який обов'язково повинен включати в себе три стадії:

- підготовка до прийняття рішення.
- прийняття управлінського рішення
- впровадження та реалізація плану по прийнятому рішенню в систему управління підприємством [8].

Керівники підприємств, для більшої зручності і наочності, розробляють схему процесу прийняття рішення, яка відображає всі стадії і їх послідовність (Рисунок 2) [9].



Рисунок 2 - Склад і послідовність кроків процесу прийняття управлінських рішень

Дана схема більш загальна, для кожного підприємства вона є основою для розробки індивідуального алгоритму для кожного торгового підприємства. Не можна скласти однакову схему, тому як підприємства відрізняються за структурою управління, по

циклах виробництва і реалізації та багатьох інших факторах, яких не зможе врахувати загальна модель.

Висновок. Зі всього вище сказаного можна зробити висновок, що на торгівельно-му підприємстві, як і на будь-якому іншому, повинна бути людина, або група людей, які аналізують, розробляють стратегію та ціль, план по її досягненню, а найголовніше – це розробка алгоритму до прийняття правильного управлінського рішення та методіку з контролю для кожного спецпідрозділу. Рівень стабільності підприємства – це найважливіший показник ефективності системи управління та якості правильно прийнятих управлінських рішень [10].

Для аналізу ефективності управлінського рішення необхідно синтезувати економічні та соціальні аспекти управління. Тому для цього на підприємстві повинна бути розроблена система показників (критеріїв) оцінки ефективності. До таких показників 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 заключає у себе будь-який організаційний процес. Тому керівник повинен розуміти не тільки основи управління на підприємстві, а й бути спеціалістом високої категорії з управління та психології менеджменту.

Перелік посилань:

1. Бланк И. А. Управление торговым предприятием / И. А. Бланк. – М. : ЭКМОС, 2011. – 143 с.
2. Волков О. И. Экономика предприятия / О. И. Волков. – М. : Инфра-М, 2012. – 124 с.
3. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса / В. С. Ефремов. - М. : Финпресс, 2013. – 240 с.
4. Лігоненко Л. О. Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : Нац. торг-екон. ун-т, 2012. – 186 с.
5. Пономаренко О. С. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі / О. С. Пономаренко. – К. : Основи, 2012. – 130 с.
6. Костишко Р. О. Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарюючого суб'єкта: методологія та організація : монографія / Р. О. Костишко. – Луганськ : СЛУ ім. В.Даля, 2012. – 728 с.
7. Петренко С. М. Контрольно-аналітичний механізм в управлінні бізнесом підприємства : монографія / С. М. Петренко, І. В. Сіменко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 232 с.
8. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд. М. : ЭКМОС, 2011. – 156 с.
9. Рябцев И.М. Менеджмент: Учебное пособие / И.М. Рябцев. - Ростов-на-Дону, 2006. - 213 с.
10. Ямпольская Д.О. Менеджмент: Учебное пособие / Д.О. Ямпольская, М.М. Зонис - СПб: Нева, 2004. - 216 с.

Стаття надійшла: 15.10.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф.. Бабич Д.В.



УДК 330.005

JEL Classification: M 130

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО – ОСОБАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Бабайлов В.К. к.э.н., доцент

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

Аннотация. Уточнение дефиниции и связи важнейших понятий – актуальная проблема науки менеджмента. И она носит не абстрактный, не оторванный от практики характер. Её разрешение приведёт исключительно к позитивным практическим результатам. В данном контексте особую значимость приобретают понятия, отражающие ключевые виды деятельности, - это, прежде всего: «Управление», «Менеджмент», «Маркетинг», «Предпринимательство», «Бизнес», «Производство». Но особенно актуальным и нерешённым аспектом проблемы является уточнение связи Предпринимательства (Бизнеса) и Менеджмента. Эта связь по-разному трактуется в научной литературе. Концентрированно она отражена в двух противоречащих друг другу концепциях: в Современной концепции менеджмента и социально-философской концепции Бернштейна и Шмидта. Это противоречие до сих пор не снято. Оно и является **предметом** исследования. **Цель** – снять указанное противоречие, то есть установить истинный характер связи Предпринимательства (Бизнеса) и Менеджмента. Для достижения цели были поставлены **зада-**