

ОСОБЛИВОСТІ ПОНЯТТЯ “УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ” В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Наукові праці МАУП, 2010, вип. 1(24), с. 14–19

Розглянуто особливості поняття “управлінське рішення” в системі торговельного підприємства, узагальнено основні сутнісні характеристики, що визначають поняття “управлінське рішення” в системі організації або підприємства. Виявлено недоліки існуючої класифікації та запропоновано вдосконалену класифікацію управлінських рішень у системі менеджменту торговельного підприємства.

Основою управління як виду практичної людської діяльності в цілому і менеджменту торговельного підприємства (організації), зокрема, є розробка і прийняття управлінських рішень. Хоча практика прийняття управлінських рішень нараховує багато тисячоліть, наукові принципи та методи цього процесу, як нову галузь знань, було комплексно сформульовано відносно недавно в “Теорії прийняття рішень”. За висновками багатьох сучасних науковців ця теорія як самостійна була обґрунтована в ХХ ст. [1; 2]. Застосування положень зазначеної теорії дало можливість істотно підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень і спрямувати цей процес на досягнення найбільшої ефективності.

Поняття “управлінське рішення” достатньо широко розглядається в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Сучасними науковцями це поняття розглядається не тільки з економічних, а й з психічних, соціальних і деяких інших аспектів.

Визначаючи поняття “управлінське рішення”, значна кількість науковців характеризує його передусім як основний продукт або результат управління, як вид практичної людської діяльності. Так, у праці “Основи теорії управління та менеджменту” (К. В. Дубич, О. Г. Кірічок, В. К. Процюк) визначається: “Управлінське рішення — це основний продукт керуючої системи. Рішення є основною формою і специфічним продуктом управлінської праці” [3].

Доволі поширеним у літературі є визначення управлінського рішення як одного з центральних етапів загального процесу управління. Так,

у праці Б. Г. Литвака зазначається: “Прийняття рішення є однією з основних складових будь-якого управлінського процесу” [4]. Ця сутнісна характеристика поняття “управлінське рішення” формулюється у його визначенні й іншими науковцями [2; 5].

Значна кількість науковців розглядають управлінське рішення як самостійний процес, що структурований за окремими елементами. Так, Дж. Лафта в монографії “Управлінські рішення” дає таке визначення: “Рішення є певний процес, що складається з низки окремих актів і процедур” [6]. Як самостійний процес з виокремленням окремих його етапів характеризують управлінське рішення і такі науковці, як К. В. Дубич, О. Г. Кірічок, В. К. Процюк [3], Б. Г. Литвак [4].

У чималій кількості визначень поняття “управлінське рішення” в сучасній літературі можна зустріти і таку його характеристику, як конкретна форма впливу суб’єкта управління на його об’єкт. Так, у праці “Управління організацією”, що підготовлена науковцями Державної академії управління (м. Москва), визначається: “Управлінське рішення... виступає як своєрідна формула управлінського впливу на об’єкт управління” [8]. Цю характеристику поняття, що розглядається, можна зустріти і в працях інших науковців [6; 8].

Доволі поширеною характеристикою управлінського рішення в науковій літературі є його визначення як акту, що обумовлює зміну стану відповідної системи (організації). Таку характеристику поняття “управлінське рішення” можна знайти у наукових працях О. А. Кулагіна [1], Дж. Лафта [6] та ін.

Істотне поширення отримала і така характеристика поняття “управлінське рішення”, як вибір засобу досягнення поставленої мети. За висловом Г. В. Атаманчука: “Сутність управління фіксується та реалізується як засіб досягнення цілей в управлінських рішеннях” [9]. Аналогічний висновок міститься і в роботах інших науковців [10; 6].

Найпоширенішою характеристикою поняття “управлінське рішення” в сучасній науковій літературі є його формулювання як результат вибору альтернативи. Ця характеристика міститься в працях О. А. Кулагіна “Рішення – це вибір альтернативи” [1], Дж. Лафта “Рішення є вибір альтернативи дії” [6] та ін.

У праці П. В. Шеметова, Л. Є. Череднікової та С. В. Петухова можна зустріти ще одну суттєву характеристику поняття “управлінське рішення”, що характеризує його як об’єкт оцінки ефективності, а саме – його зв’язок із фактором ризику. “Рішення в управлінні приймаються з певним ступенем ризику”, – зазначають науковці [11]. Така характеристика поняття “управлінське рішення” є досить важливою, бо в процесі оцінювання можна зіставити між собою рівень ефективності рішення з рівнем його ризику.

Таким чином, проведений огляд дає можливість значно узагальнити систему основних сутнісних характеристик, що визначають поняття “управлінське рішення” в системі організації або підприємства (див. рисунок).

Виходячи з розглянутих основних сутнісних характеристик поняття “управлінське рішення” в системі організації (підприємства), пропонується таке його визначення: “Управлінське рішення в системі організації (підприємства) являє собою основний продукт управління як вид практичної діяльності, що виробляється в процесі вибору альтернативи, який визначає конкретну форму впливу суб’єкта управління на його об’єкт, спрямований на зміну стану відповідної господарської системи згідно з поставленою метою з урахуванням фактора ризику”.

На базі загального визначення цього поняття управлінське рішення в системі торговельного підприємства пропонується визначити таким чином: “Управлінське рішення в системі торговельного підприємства являє собою основний продукт його менеджменту, що виробляється в процесі вибору альтернативи, який визначає конкретну форму впливу суб’єкта управління на його об’єкт, спрямованого на зміну стану відповідної господарської одиниці згідно з поставленою метою з врахуванням фактора ризику”.

Як продукт управління, вид практичної людської діяльності та об’єкт оцінки ефективності управлінських рішень, що приймаються в системі торговельного підприємства, відзначаються суттєвим розмаїттям і тому потребують певної класифікації. У сучасній науковій літературі таку класифікацію пропонується здійснювати за багатьма ознаками.



Основні сутнісні характеристики, що визначають поняття “управлінське рішення” в системі організації (підприємства)

Однією з таких класифікаційних ознак науковці вважають рівень суб'єктів управління, які приймають відповідні управлінські рішення. За цією ознакою виділяємо управлінські рішення, що приймаються менеджерами вищої, середньої та нижчої ланки управління підприємством [6; 12]. Класифікація управлінських рішень за цією ознакою є дуже важливою.

Певного поширення набула в сучасній науковій літературі і класифікація управлінських рішень, що приймаються в системі організації (підприємства), за такою ознакою, як ступінь охоплення господарської діяльності. Згідно з цією ознакою виділяють, як правило, управлінські рішення, що стосуються господарської діяльності організації (підприємства) в цілому, окремих її внутрішніх підрозділів (або центрів відповідальності) та окремих господарських операцій [6; 11]. З доцільністю такого поділу управлінських рішень варто погодитись.

Поширеною є точка зору щодо необхідності класифікації управлінських рішень, що приймаються в системі організації (підприємства), за такою ознакою, як характер цілей розвитку, на які вони спрямовані. За такою ознакою пропонується виділяти управлінські рішення, що спрямовані на реалізацію стратегічних або тактичних цілей розвитку організації [10; 6].

Найпоширенішою в сучасній науковій літературі є пропозиція щодо класифікації управлінських рішень за такою ознакою, як тривалість (або період) їх реалізації. Згідно з цією класифікаційною ознакою пропонується виділяти управлінські рішення, що реалізуються у короткостроковому (до 1 року), середньостроковому (від 1 до 2 років) та довгостроковому (понад 2 роки) періодах [10; 11]. Такий їх поділ теж є доцільним.

Заслугове на позитивну оцінку і пропозиція проф. З. П. Румянцевої поділяти управлінські рішення, що приймаються в системі організації, за такою класифікаційною ознакою, як кількість цілей її розвитку, на реалізацію яких вони спрямовані. За цією ознакою вона пропонує виділяти управлінські рішення, що спрямовані на реалізацію однієї (моноцільові управлінські рішення) або кількох (поліцільові управлінські рішення) цілей розвитку організації [7].

Деякі науковці при класифікації управлінських рішень організації використовують і таку ознаку, як їх спрямованість відносно цієї організації. Згідно з такою ознакою вони виділяють управлінські рішення, що реалізуються в межах організації (внутрішні управлінські рішення) та за її

межами (зовнішні управлінські рішення) [2; 12]. Такий підхід до класифікації теж може бути використаний у процесі оцінювання ефективності управлінських рішень, що приймаються в системі організації (підприємства).

Заслугове на увагу і пропозиція окремих науковців поділяти управлінські рішення за умовами ризику і невизначеності, в яких вони приймаються і реалізуються. За такою класифікаційною ознакою пропонується виділяти управлінські рішення організації, що реалізуються в умовах повної визначеності, в умовах ризику і в умовах невизначеності [2; 13].

У сучасній науковій літературі можна зустріти і багато інших класифікаційних ознак, за якими пропонується поділяти управлінські рішення, зокрема за обов'язковістю виконання [6], за ступенем структурованості [10], за характером організації розробки [5], за характером використаної інформації [14], за ступенем розробленості [1], за стадіями життєвого циклу продукту [2], за частотою прийняття [11], за кількістю етапів обґрунтування [6] тощо.

Водночас, необхідно ввести до класифікації управлінських рішень підприємства низку додаткових ознак, завдяки яким поглиблюються результати оцінювання їх ефективності в конкретних умовах його господарювання.

Однією з таких класифікаційних ознак пропонується включити виділення управлінських рішень підприємства за видами його функціонального управління. Згідно з національними і міжнародними стандартами бухгалтерського обліку за цією класифікаційною ознакою пропонується виділяти управлінські рішення в сфері операційного, фінансового, інвестиційного та інших видів менеджменту підприємства.

Важливою ознакою класифікації управлінських рішень підприємства вважається ступінь їх пріоритетності забезпечення цілей розвитку підприємства. За цією ознакою пропонується виділяти управлінські рішення, що спрямовані на реалізацію головної мети (місії) розвитку підприємства, його основних цілей, а також другорядних (підтримуючих) цілей. Такий поділ цілей широко використовується в системі стратегічного менеджменту, що потребує й оцінювання ефективності управлінських рішень, які спрямовані на їх реалізацію.

Серед класифікаційних ознак управлінських рішень необхідно використовувати і таку, як рівень ризику, що супроводжує їх реалізацію. За рівнем коефіцієнта варіації (що є основним по-

казником оцінювання рівня ризику), що пропонується застосовувати з цією метою спеціалістами з ризик-менеджменту [15], пропонується виділяти управлінські рішення безризикові, низькоризиковані (із значенням показника коефіцієнта варіації до 10 %); середньоризиковані (із значенням показника коефіцієнта варіації від 10 до 25 %) та високоризиковані (із значенням показника коефіцієнта варіації понад 25 %).

Врешті, для підсумкової оцінки та порівняння ефективності окремих управлінських рішень або певної їх сукупності пропонується здійснювати їх класифікацію за конкретним рівнем ефективності. Тому пропонується поділяти управлінські рішення на неефективні (що мають від'ємний показник ефективності), низькоефективні (що ма-

ють позитивний показник ефективності), середньоефективні (що мають позитивний показник ефективності на рівні середнього його значення в конкретній сфері економічної діяльності), високоефективні (що мають позитивний показник ефективності, який суттєво перевищує середні його значення у відповідній сфері економічної діяльності). За середній рівень ефективності як варіант порівняння може бути використаний показник середньої норми прибутку на вкладений капітал у відповідній сфері економічної діяльності.

На основі класифікаційних ознак у таблиці запропоновано класифікацію управлінських рішень у системі менеджменту торговельних підприємств.

Класифікація управлінських рішень у системі менеджменту торговельних підприємств

№ пор.	Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень за ознакою
1	2	3
1	За рівнем суб'єктів управління	<ul style="list-style-type: none"> • Управлінські рішення вищої ланки управління торговельним підприємством • Управлінські рішення середньої ланки управління торговельним підприємством • Управлінські рішення нижньої ланки управління торговельним підприємством
2	За ступенем охоплення господарської діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Управлінські рішення, що стосуються господарської діяльності торговельного підприємства в цілому • Управлінські рішення, що стосуються господарської діяльності окремих внутрішніх підрозділів (центрів відповідальності) торговельного підприємства • Управлінські рішення, що стосуються окремих господарських операцій торговельного підприємства
3	За видами функціонального управління підприємством	<ul style="list-style-type: none"> • Управлінські рішення в сфері операційного менеджменту торговельного підприємства • Управлінські рішення в сфері інвестиційного менеджменту торговельного підприємства • Управлінські рішення в сфері фінансового менеджменту торговельного підприємства • Управлінські рішення в сфері функціонального менеджменту торговельного підприємства
4	За кількістю цілей розвитку підприємства, що реалізуються	<ul style="list-style-type: none"> • Управлінські рішення, що спрямовані на реалізацію однієї визначеної мети розвитку торговельного підприємства (моноцільові управлінські рішення) • Управлінські рішення, що спрямовані на реалізацію кількох визначених цілей розвитку торговельного підприємства (поліцільові управлінські рішення)
5	За характером цілей розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Управлінські рішення, що спрямовані на реалізацію стратегічних цілей розвитку торговельного підприємства • Управлінські рішення, що спрямовані на реалізацію тактичних цілей розвитку торговельного підприємства
6	За ступенем пріоритетності забезпечення цілей розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Управлінські рішення, що спрямовані на реалізацію головної мети розвитку (місії) торговельного підприємства • Управлінські рішення, що спрямовані на реалізацію основних цілей розвитку торговельного підприємства • Управлінські рішення, що спрямовані на реалізацію другорядних (підтримуючих) цілей розвитку торговельного підприємства
7	За тривалістю (періодом) реалізації	<ul style="list-style-type: none"> • Управлінські рішення, що реалізуються у довгостроковому періоді • Управлінські рішення, що реалізуються у середньостроковому періоді • Управлінські рішення, що реалізуються у короткостроковому періоді

1	2	3
8	За спрямованістю відносно підприємства (організації)	<ul style="list-style-type: none"> Управлінські рішення, що реалізуються в межах торговельного підприємства (внутрішні управлінські рішення) Управлінські рішення, що реалізуються поза межами торговельного підприємства (зовнішні управлінські рішення)
9	За умовами ризику та невизначеності	<ul style="list-style-type: none"> Управлінські рішення, що реалізуються в умовах повної визначеності Управлінські рішення, що реалізуються в умовах ризику Управлінські рішення, що реалізуються в умовах невизначеності
10	За рівнем ризику реалізації	<ul style="list-style-type: none"> Безризикові управлінські рішення Низькоризиковані управлінські рішення Середньоризиковані управлінські рішення Високоризиковані управлінські рішення
11	За рівнем ефективності	<ul style="list-style-type: none"> Неефективні управлінські рішення Низькоефективні управлінські рішення Середньоефективні управлінські рішення Високоефективні управлінські рішення

Таким чином, класифікацію управлінських рішень менеджменту торговельних підприємств пропонується здійснювати за такими основними класифікаційними ознаками:

1. За рівнем суб'єктів управління.
2. За ступенем охоплення господарської діяльності підприємства.
3. За видами функціонального управління підприємства.
4. За кількістю цілей розвитку підприємства, що реалізуються.
5. За характером цілей розвитку підприємства.
6. За ступенем пріоритетності забезпечення цілей розвитку підприємства.
7. За тривалістю (періодом) реалізації.
8. За спрямованістю відносно підприємства.
9. За умовами ризику та невизначеності.
10. За рівнем ризику реалізації.
11. За рівнем ефективності.



Література

1. Кулагин О. А. Принятие решений в организациях: Учеб. пособие / О. А. Кулагин. — СПб.: Изд. дом "Сентябрь", 2001. — 148 с.
2. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 560 с.

3. Дубич К. В. Основы теории управления менеджменту: Навч. посіб. / К. В. Дубич, О. Г. Кірічок, В. К. Процюк. — К.: Пектораль, 2005. — 104 с.

4. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник / Б. Г. Литвак. — М.: Дело, 2002. — 392 с.

5. Атаманчук Г. В. Управление — фактор развития: Размышления об управленческой деятельности / Г. В. Атаманчук. — М.: Экономика, 2002. — 567 с.

6. Лафта Дж. Управленческие решения: Учеб. пособие / Дж. Лафта. — М.: Центр Экономики и маркетинга, 2002. — 304 с.

7. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 669 с.

8. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: Учебник / Э. А. Смирнов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 271 с.

9. Атаманчук Г. В. Управление: сущность, ценность, эффективность: Учеб. пособие / Г. В. Атаманчук. — М.: Академический Проект: Культура, 2006. — 544 с.

10. Менеджмент организаций: Учеб. пособие / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко, А. М. Тимонин. — К.: КНТ, 2006. — 688 с.

11. Шеметов П. В. Менеджмент: Управление организационными системами / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. — М.: Омега-Л, 2007. — 406 с.

12. Теория системного менеджмента: Учебник / Под общ. ред. П. В. Журавлева, Р. С. Седегова, В. В. Янчевского. — М.: Экзамен, 2002. — 512 с.

13. Хисрик Р. Торговля и менеджмент продаж / Р. Хисрик, Р. Джексон: Пер. с англ. — М.: Филинь, 1996. — 368 с.

14. Сорокина М. В. Менеджмент в торговле: Учеб. пособие / М. В. Сорокина. — СПб.: Изд. дом "Бизнес-пресса", 2004. — 480 с.

15. Іванченко І. Ю. Економічні ризики: Навч. посіб. / І. Ю. Іванченко. — К.: Центр навч. літ-ри, 2004. — 304 с.

Розглянувши та проаналізувавши сучасну наукову думку, пропонуємо таке визначення поняття управлінське рішення в системі торговельного підприємства: "Управлінське рішення в системі торговельного підприємства є основним продуктом його менеджменту, що виробляється в процесі вибору альтернативи, який визначає конкретну форму впливу суб'єкта управління на його об'єкт, спрямованого на зміну"

стану відповідної господарської одиниці згідно з поставленою метою з врахуванням фактора ризику”. Класифікацію пропонується здійснювати за низкою класифікаційних ознак — за рівнем суб’єктів управління; за ступенем охоплення господарської діяльності підприємства; за видами функціонального управління підприємства; за кількістю цілей розвитку підприємства, що реалізуються; за характером цілей розвитку підприємства; за ступенем пріоритетності забезпечення цілей розвитку підприємства; за тривалістю (періодом) реалізації; за спрямованістю відносно підприємства; за умовами ризику та невизначеності; за рівнем ризику реалізації.

Рассмотрев и проанализировав достижения современных ученых, предложено следующее определение управленческого решения в системе торгового предприятия: “Управленческое решение в системе торгового предприятия является основным продуктом его менеджмента, который вырабатывается в процессе выбора альтернативы, определяется конкретной формой воздействия субъекта управления на его объект, направленного на изменение состояния соответствующей хозяйственной единицы в соответствии с поставленной целью с учетом фактора риска”. Классифицировать предлагается по таким признакам: в соответствии с уровнем субъектов управления; в соответствии со степенью охвата хозяйственной деятельности предприятия; в соответствии с видами функционального управления предприятием; в соответствии с количеством целей развития предприятия; в соответствии с характером целей развития предприятия; в соответствии с пріоритетностью целей развития предприятия; в соответствии с продолжительностью (периодом) реализации; в соответствии с направленностью по отношению к предприятию; в соответствии с условиями риска и неопределенности; в соответствии с уровнем риска реализации.

Considering and analysing modern scientific thought the following determination of concept is offered administrative decision in the system of auction enterprise: “An administrative decision in the system of auction enterprise shows by itself the basic product of his management, which is made in the process of choice of alternative, which determines the concrete form of influencing a management subject on his object, state of the proper economic unit directed on changing pursuant to the put purpose with the account of risk factor”. It is suggested to carry out classification after the row of signs of classifications — after the level of management subjects; after the degree of scope of economic activity of enterprise; after the types of functional management of enterprise; after the amount of aims of development enterprises which will be realized; after character of aims of development of enterprise.

Надійшла 17 січня 2010 р.