

впровадження контролінгу. Результати впровадження кожного етапу впровадження контролінгу аналізуються з метою вдосконалення системи контролінгу підприємства, коригування планів впровадження, оцінки ефективності впровадження та розробки заходів щодо її підвищення.



Рис. 2. Схема впровадження системи контролінгу методом „планованої еволюції“

Однак слід зауважити, що сутність цього підходу до впровадження контролінгу не відповідає назві даного методу, оскільки еволюція не може здійснюватись по раніше запрограмованій схемі, тому; на нашу думку, більш доцільно називати даний підхід як підхід “програмованого впровадження”.

Що стосується послідовності етапів впровадження системи контролінгу, то слід відзначити, що кожне підприємство повинно розробити склад та послідовність реалізації етапів впровадження контролінгу відповідно до потреб та можливостей підприємства.

Література

1. Завгородній А.В., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. – 4-е вид., випр. та доп. – К.: Т-во «Знання», КОО; Л.: Вид-во Львів. банк. ін-ту НБУ. – 566 с.
2. Калайтан Т.В. Контролінг: Навчальний посібник. – Львів: Новий Світ, 2008. – 252 с.
3. Контроллинг: Учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.: ил.
4. www.mainjob.ru

Надійшла 18.11.2009

УДК 35.077.6

Н. А. ХРУЩ, О. С. КОРПАЦ, М. В. ЖЕЛІХОВСЬКА
Хмельницький національний університет

ПРОБЛЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Обґрунтовано складові процесу прийняття управлінських рішень: систематизовано ознаки класифікації управлінських рішень і запропоновано модель розробки, прийняття та оцінки управлінського рішення.

It is proved components of process of acceptance of administrative decisions: signs of classification of administrative decisions are systematized and it is offered model of working out, acceptance and an estimation of the administrative decision.

Ключові слова: управлінське рішення, ознаки класифікації, модель, процес, оцінка.

Постановка проблеми. Будь-яка управлінська діяльність пов'язана із прийняттям відповідних рішень. Вітчизняній практиці прийняття та реалізації управлінських рішень властиві численні похибки на всіх рівнях управління економікою. Причин тому багато, але найголовніша серед них – недостатня обґрунтованість управлінських рішень. В сучасній науковій літературі з менеджменту висвітлення проблеми прийняття управлінських рішень традиційно розглядається або в агрегованому вигляді, або відповідно до окремої управлінської функції, або щодо конкретних методів прийняття управлінських рішень. Але в комплексі всі аспекти цієї складної проблеми ще не опрацьовано.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові основи теорії прийняття рішень були закладені в 40-х роках 19 століття. Основоположниками є Дж. Фон Нейман та О. Моргенштерн, які поклали початок теорії прийняття рішень у 1944 р. в книзі: «Теория игр и экономическое поведение». Розвиток ця теорія отримала у працях зарубіжних вчених, зокрема: Р. Акоффа, Ф. Емері, Р. Льюса, Р.

Мюллера, Г. Саймона та ін., у працях російських та українських вчених: П.В. Авдулова, Ф.Ф. Анапу, В.М. Глушкова, Й.С. Завадського, Н.Л. Карданської, В.Ф. Ситника та ін. Незважаючи на значну кількість робіт опублікованих сьогодні, проблема прийняття управлінських рішень потребує подальшого дослідження, особливо в економіках, що працюють під впливом наслідків глобальної макроекономічної кризи.

Метою дослідження є обґрунтування процесу прийняття рішень та побудова моделі розробки, прийняття та оцінки управлінського рішення в системі стратегічного управління підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. В науковій літературі [1 – 9 та ін.] зустрічається розширене та вузьке трактування процесу прийняття рішень в управлінні.

У розширеному розумінні, прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У вузькому розумінні, прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Як свідчить аналіз літературних джерел [1 – 9 та ін.], в загальному вигляді *під рішенням* розуміють набір дій (дій зі сторони особи, яка приймає рішення) на об'єкт управління (систему, комплекс та ін.), який дозволяє привести даний об'єкт у бажаний стан чи досягнути окресленої перед ним мети. *Прийняття рішення* – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації та складає основу реалізації кожної функції менеджменту. В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень: класична модель; поведінкова модель; ірраціональна модель.

Класична модель спирається на поняття «раціональності» в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи. Основними характеристиками класичної моделі є наступні:

- 1) особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;
- 2) особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- 3) особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- 4) особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- 5) мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

Виходячи із зазначених характеристик, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення мають бути достатньо визначеними, тому що тільки за наявності повної інформації менеджери можуть вибирати альтернативу, що найбільш відповідає потребам організації. Однак, на практиці процес прийняття рішень знаходиться під впливом значної сукупності обмежуючих та суб'єктивних факторів. Їх врахування у процесі прийняття рішень дозволяє поведінкова модель.

Поведінкова модель, на відміну від класичної, має наступні основні характеристики:

- 1) особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- 2) особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- 3) особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики Г. Саймон («Новая наука управленческих решений», 1960 р.) сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

1) поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

2) поняття «досягнення задоволеності». Оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери бажать, щоб їх «страх» щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як «досягнення задоволеності», розуміючи під цим вибір, який є достатньо раціональним за даних умов.

Прагнення менеджерів «досягти задоволеності» може бути обумовлено кількома причинами:

- 1) вони не хочуть ігнорувати власні інтереси та продовжувати пошук нових альтернатив, в той час коли вже ідентифіковані низка прийнятних альтернатив;
- 2) вони не здатні оцінити велику кількість можливих альтернатив;
- 3) на хід процесу прийняття рішень мають вплив особисті чи інші суб'єктивні фактори.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні того, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ця модель переважно застосовується:

- а) для вирішення принципово нових, нетрадиційних рішень, для тих, які складно вирішити;
- б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, щоб «нав'язати» своє рішення.

Оскільки процес прийняття управлінського рішення є процесом вибору найбільш переважного рішення із допустимої множини рішень або впорядкування множини рішень. Слід зазначити, що прийняття того чи іншого управлінського рішення можливе лише на основі знань про об'єкт управління, про процеси, що об'єктивно у ньому протікають із врахуванням часу. Іншими словами є необхідність у побудові адекватної моделі об'єкту управління. Виходячи з того, що є досить багато показників (критеріїв), якими можна оцінити ефективність прийнятого рішення (його якість, оптимальність і т.д) при прийнятті управлінського рішення є доцільною та необхідною побудова моделі прийняття та оцінки прийнятого рішення. Під моделлю прийняття рішення ми розуміємо формальне подання процесу прийняття рішень.

В теорії прийняття рішень мають широке застосування різноманітні математичні методи та моделі, серед яких транспортна задача, лінійні моделі, лінійне, динамічне та оптимальне програмування та ін. Крім того, існують такі види рішень: бінарне рішення, стандартне рішення, багатоваріантне рішення, безперервне рішення та ін., причому види рішень диференціюються залежно від кількості альтернатив.

Ми підтримуємо точку зору більшості науковців [1-9] і вважаємо, що вибір методу прийняття рішення визначається характером та специфікою самого рішення, отже доцільною є класифікація управлінських рішень, рис. 1.



Рис. 1. Класифікація управлінських рішень

Однозначно можна стверджувати, що діяльність керівника пов'язана із безперервною розробкою та прийняттям рішень, оскільки тільки рішення є конкретною формою прояву управлінської функції. Незалежно від різноманітності проблем, через які має бути прийнято те чи інше рішення, сам процес розробки є послідовним та містить низку дій.

Отже, модель розробки, прийняття та оцінки управлінського рішення має наступний вигляд, рис. 2. На відміну від існуючих в літературі процедур (алгоритмів), пропонуємо у моделі виділити три рівні: прийняття рішень, реалізації рішень та дій. В основі запропонованої моделі покладено послідовність розробки оперативних рішень, рекомендовану НДІ праці [6, 7].

Розглянемо зміст зазначених етапів розробки, прийняття та оцінки управлінського рішення.

На етапі 1.1 передбачається здійснення повної та об'єктивної оцінки виробничої ситуації, яка потребує нового рішення чи коригування раніше прийнятого рішення. На цьому етапі обов'язковим є з'ясування причин, які викликали проблемну ситуацію. Серед можливих причин можуть бути наступні: прийняте раніше рішення було не вірним (не ефективним); прийняте рішення було вірним, але воно не було повністю реалізовано; рішення було вірним, проте змінились внутрішні та (чи) зовнішні умови, що призвело до необхідності зміни цілей. Аналіз причин, в свою чергу, дозволяє встановити цілі майбутнього рішення та засоби реалізації рішення. На цьому етапі досить важливим є встановлення критеріїв оцінки різноманітних варіантів рішень та врахування можливих обмежень. Результатом етапу є видання завдання на розробку конкретного рішення.

На етапі 1.2 здійснюється розробка можливих варіантів рішень та їх конкретизація із врахуванням

сформульованої мети, можливих способів реалізації та інших умов. В процесі розробки різних варіантів рішень можливі дві ситуації. Перша ситуація, яка вимагає прийняття стереотипного рішення (викликана наявністю законів, інструкцій, рекомендацій) та друга, яка дозволяє прийняти неординарне прогресивне рішення. На цьому етапі також здійснюється відбір найбільш реальних рішень для конкретних умов та встановлених обмежень. Слід зазначити, що на практиці розповсюдженим типом рішень є рішення за аналогією. Їх використовують тоді, коли вже є нагромаджений досвід рішення подібних ситуацій чи стандартний набір рекомендацій, впроваджений в практику та доведено його ефективність. У цьому випадку після етапу 1.1 можна переходити до етапу 1.3.

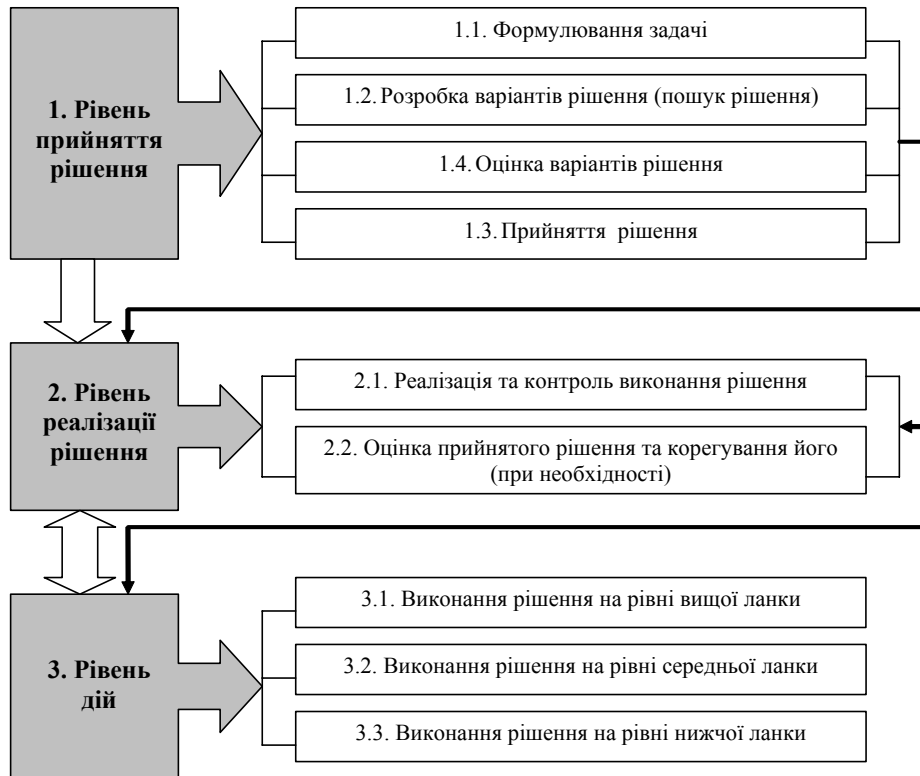


Рис. 2. Модель розробки, прийняття та оцінки управлінського рішення

На етапі 1.3 передбачається вибір методів оцінки ефективності рішення та безпосередня оцінка різних варіантів за завчасно встановленими критеріями. Потрібно враховувати, що чим вище ієрархічний рівень управління, тим складнішим є вибір, оскільки необхідно враховувати велику сукупність факторів та розв'язувати багатоцільову задачу. За таких умов, на цьому етапі доцільно застосовувати окрім традиційних методів вибору спеціальні економіко-математичні методи (якщо розв'язувана проблема може бути формалізована).

На етапі 1.4 приймається вибране рішення. Як правило, рішення має бути узгоджено з окремими підрозділами, можливим є також його колегіальне обговорення. Після цього керівник офіційно констатує прийняття рішення та затверджує його.

На рівні реалізації рішення здійснюється одночасно реалізація рішення, контроль за його виконанням та оцінка прийнятого рішення. В окремих випадках проводиться корегування прийнятого рішення. Рівень реалізації рішення взаємопов'язаний з рівнем дій, на якому здійснюється виконання рішення на усіх ієрархічних рівнях організаційної структури підприємства.

Запропонована модель може бути застосована у процесі розробки, прийняття та оцінки стратегічного управлінського рішення, реалізація якого, як правило, здійснюється на всіх рівнях ієрархічної організаційної структури підприємства. Якщо ж рішення стосується лише окремого ієрархічного рівня, то вище зазначена модель буде включати два рівня: рівень прийняття рішень та рівень реалізації рішень.

Висновки. Таким чином, нами систематизовано ознаки класифікації управлінських рішень і запропоновано модель розробки, прийняття та оцінки управлінського рішення. Враховуючи універсальний характер, наші пропозиції можуть бути застосовані при дослідженні багатьох економічних процесів і в той же час є можливість їх подальшого удосконалення.

Література

1. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения : [учебник для вузов] / Карданская Н. Л. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 407 с.

2. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения : [учеб.] / Литвак Б. Г. – [2-е изд.]. – М. : Дело, 2001. – 392 с.
3. Ременников В. Б. Разработка управленческого решения : [учеб. пособие для вузов] / Ременников В.Б. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 140 с.
4. Сладкевич В. П. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявский. – [2-е изд., доп.]. – К. : МАУП, 2002. – 152 с.
5. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений : [учебник для вузов] / Смирнов Э. А. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 271 с.
6. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: общепромышленные научно-методические рекомендации. – М. : Экономика, 1987. – 158 с.
7. Научная организация труда в управлении производственным коллективом. Общепромышленные научно-методические рекомендации. – Харьков : Основа, 1999. – 96 с.
8. Завадський Й.С. Менеджмент: «Management» / Завадський Й.С. [2-е изд., доп.]. – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
9. Системи підтримки прийняття рішень / [Ситник В.Ф., Олексюк О.С., Гужва В.М. та ін.] / под ред. В.Ф. Ситник. – К. : Техніка, 1995. – 162 с.

Надійшла 12.11.2009

УДК 339.137:64.06

Ю. В. МИКОЛАЙЧУК

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Туган-Барановського

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ПОБУТОВОЇ ТЕХНІКИ

У статті визначена сутність оцінки конкурентоспроможності торговельних мереж побутової техніки, проведено дослідження ринку торговельних мереж побутової техніки. На основі проведеного аналізу автором було удосконалено метод оцінки конкурентоспроможності торговельних мереж.

Essence of estimation of competitiveness of point-of-sale networks of domestic technique is certain in the article, market of point-of-sale networks of domestic technique research is conducted. On the basis of the conducted analysis an author developed the method of estimation of competitiveness.

Ключові слова: конкурентоспроможність, оцінка конкурентоспроможності, торговельні мережі, дослідження, ринок.

Постановка проблеми. У період економічної кризи та зниження платоспроможності відбувається значний спад попиту на будь-якому ринку. Значне відображення такого стану спостерігається на ринку побутової техніки. У зв'язку з цим торговельні мережі побутової техніки повинні постійно проводити аналіз стану та оцінки конкурентного середовища на ринку та використовувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності.

Мета статті полягає в дослідженні стану та оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Викладання основного матеріалу. У 2005 р. у зв'язку зі зростанням рівня доходів населення спостерігався приріст ринку близько 20%. Розпочалася тенденція придбання техніки не внаслідок необхідності, а у зв'язку з бажанням мати більш вдосконалену модель. У 2006 р. ринок побутової техніки характеризується насиченістю. За даними дослідницької компанії «TNS Ukraine», майже 95% міських жителів мали на той період холодильники і стаціонарні газові або електричні плити, а сучасними пральними машинами користувалися більше 40% споживачів. Високі темпи зростання ринку (18%) побутової техніки забезпечуються за рахунок споживчого кредитування і знижок [1, с.22]. Проте перші прояви насичення ринку спостерігалися в 2007 р., про що свідчить зниження рентабельності даної галузі на 30-40%, що викликано необхідністю зменшення рівня торговельної націнки і збільшенням маркетингового бюджету. Ємність ринку побутової техніки в 2007 р. склала фактично 9 млрд дол. Темп зростання ринку склав 8,6% у фізичному вираженні та 17,3% – у вартісному. В цілому зростання було забезпечене за рахунок високого попиту на холодильники і кухонні плити. Загальний обсяг продажів холодильників збільшився на 13% у фізичному вираженні та на 21% – в грошовому. У вартісному вираженні холодильники забезпечили 40% продажів крупної побутової техніки. Темп зростання продажів кухонних плит склав 19% у фізичному вираженні та 32% – у вартісному, що забезпечило 19% всіх продажів побутової техніки.

Однак, 2008 рік характеризувався зниженням темпів зростання ринку. Проте, відчутне збільшення попиту спостерігалось в сегменті пральних машин високого цінового сегменту (на 12% в порівнянні з 2007 р. у грошовому вираженні), також показники продажів кондиціонерів підвищилися в 5-6 разів. Підвищився попит на LCD-телевізори. Розширення ринку побутової техніки в торговельному аспекті не є показником збільшення виробництва побутової техніки. Нішу виробництва побутової техніки займають транснаціональні корпорації, товари яких перевершують вітчизняну техніку за дизайном та якістю, а саме – це компанії з Китаю, Туреччини, а також Південної Кореї та інших країн Південно-Східної Азії.