

ВПЛИВ ТИПІВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

МОШЕК Г. Є., СОЛОМКО А. С., КОВАЛЬЧУК М. М.

УДК 005.53:339.17.003.13

Мошек Г. Є., Соломко А. С., Ковальчук М. М. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності торговельних підприємств

У статті обґрунтовано твердження, що одним із важливих завдань менеджера організації є опанування технології основних управлінських рішень та їх ухвалення для розв'язання конкретних проблем і ситуацій. Разом з тим аналіз показав, що в літературних джерелах недостатньо приділено уваги розкриттю сутності, ролі управлінських рішень та вибору їх найбільш оптимального типу для розв'язання виробничих (комерційних) проблем. У статті уточнюються сутність і роль управлінських рішень, досліджуються їх основні типи та вплив на ефективність діяльності торговельних підприємств. Також відображено практичний бік побудови прийняття рішень на діючих підприємствах. У статті визначено, що управлінське рішення можна представити як основну форму впливу керуючої системи на керовану підсистему з метою виконання конкретних виробничих (комерційних) завдань та досягнення поставлених цілей. Обґрунтовано, що сьогоденні менеджери організації недостатньо знають типи управлінських рішень, потрібно вміти їх застосовувати в практичній діяльності підприємства. У процесі дослідження зроблено висновки, що до числа найбільш ефективних типів рішень, які застосовуються в діяльності торговельних підприємств, відносяться запрограмовані, раціональні, оптимальні та колективні (колегіальні) рішення за участю висококваліфікованих менеджерів і спеціалістів підприємства. Керівники підприємств, які застосовують переважно вищезазначені типи управлінських рішень з використанням інноваційних підходів (моделей) до розробки та ухвалення рішень, досягають, як правило, високих економічних і соціальних показників діяльності.

Ключові слова: рішення, підприємство, організація, альтернатива, ситуація, проблема, комерційна діяльність, стратегія.

Бібл.: 13.

Мошек Григорій Євстафійович – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

Соломко Антон Сергійович – кандидат економічних наук, доцент, кафедра загальноекономічних дисциплін, Державний інститут підготовки кадрів (вул. Металістів, 17, Київ, 03057, Україна)

E-mail: antonsolomko@mail.ru

Ковальчук Марія Миколаївна – магістрант, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

УДК 005.53:339.17.003.13

UDC 005.53:339.17.003.13

Мошек Г. Е., Соломко А. С., Ковальчук М. Н. Влияние типов управленческих решений на эффективность деятельности торговых предприятий

В статье обосновано утверждение, что одной из важных задач менеджера организации является овладение технологией основных управленческих решений и их принятие для разрешения конкретных проблем и ситуаций. Вместе с тем анализ показал, что в литературных источниках недостаточно уделено внимания раскрытию сущности, роли управленческих решений и выбору их наиболее оптимального типа для решения производственных (коммерческих) проблем. В статье уточняются сущность и роль управленческих решений, исследуются их основные типы и влияние на эффективность деятельности торговых предприятий. Также отражена практическая сторона построения принятия решений на действующих предприятиях. В статье определено, что управленческое решение можно представить как основную форму воздействия управляющей системы на управляемую подсистему с целью выполнения конкретных производственных (коммерческих) задач и достижения поставленных целей. Обосновано, что сегодня менеджеру организации недостаточно знать типы управленческих решений, нужно уметь их применять в практической деятельности предприятия. В процессе исследования сделаны выводы, что в число наиболее эффективных типов решений, применяемых в деятельности торговых предприятий, относятся запрограммированные, рациональные, оптимальные и коллективные (коллегиальные) решения с участием высококвалифицированных менеджеров и специалистов предприятия. Руководители предприятий, которые применяют преимущественно вышеупомянутые типы управленческих решений с использованием инновационных подходов (моделей) к разработке и принятию решений, достигают, как правило, высоких экономических и социальных показателей деятельности.

Ключевые слова: решение, предприятие, организация, альтернатива, ситуация, проблема, коммерческая деятельность, стратегия.

Библ.: 13.

Мошек Григорий Евстафьевич – кандидат экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

Соломко Антон Сергеевич – кандидат экономических наук, доцент, кафедра общеэкономических дисциплин, Государственный институт подготовки кадров (ул. Металлистов, 17, Киев, 03057, Украина)

E-mail: antonsolomko@mail.ru

Ковальчук Мария Николаевна – магистрант, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

Moshek G. Ye., Solomko A. S., Kovalchuk M. N. Influence of Types of Managerial Decisions on Effectiveness of Activity of Trade Companies

The article justifies the statement that one of the most important tasks of a manager of an organisation is mastering the technology of main managerial decisions and their making for solving individual problems and situations. At the same time, the analysis showed that insufficient attention is paid in literature sources with respect to revelation of the essence and role of managerial decisions and selection of their most optimal type for solving production (commercial) problems. The article specifies the essence and role of managerial decisions and studies their main types and influence on effectiveness of activity of trade companies. It also reflects the practical side of construction of decision making in existing companies. The article determines that a managerial decision can be presented as the main form of the impact of the managerial system on a managed subsystem with the aim of performance of specific production (commercial) tasks and achievement of the set goals. It also justifies that a modern manager of an organisation should not only know types of managerial decisions, but also should be capable of applying them in practical activity of a company. Conclusions were made during the study that the most effective types of decisions that are applied in activity of trade companies are programmed, rational, optimal and collective (collegial) decisions with participation of highly qualified managers and specialists of a company. Managers of companies that apply mostly the above-mentioned types of managerial decisions with the use of innovation approaches (models) to development and making decisions, achieve, as a rule, high economic and social indicators of activity.

Key words: decision, company, organisation, alternative, situation, problem, commercial activity, strategy.

Bibl.: 13.

Moshek Grigoriy Ye. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Professor, Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

Solomko Anton S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of General Economic Disciplines, State Institute of Personnel Training (vul. Metalistiv, 17, Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: antonsolomko@mail.ru

Kovalchuk Mariya N. – Graduate Student, Kyiv National Economic University named after. V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

У сучасних умовах господарювання навіть високодосвідчені менеджери організацій допускають велику множину помилок у виборі типу рішення для ефективного розв'язування виробничих (комерційних) проблем.

Це зумовлено тим, що в умовах дуже складної та різноманітної ринкової діяльності характерною є велика кількість простих і складних виробничих (комерційних) ситуацій (проблем), де дуже важко знайти, обрати і реалізувати найбільш оптимальне в даних умовах управлінське рішення. Причин для цього безліч: від неоліків у дотриманні технології розробки управлінського рішення до забезпечення умов його практичного використання. Розробка рішення керівником організації – це творча і відповідальна частина всього процесу менеджменту. Тому важливим завданням менеджера організації є опанування технології основних управлінських рішень та їх ухвалення для розв'язування конкретних проблем і ситуацій. Разом з тим, у літературних джерелах недостатньо приділено уваги розкриттю сутності, ролі управлінських рішень та вибору їх найбільш оптимального типу для розв'язання виробничих (комерційних) проблем.

Проблемам визначення сутності, ролі та вибору типів управлінських рішень для розв'язування виробничих (комерційних) проблем і ситуацій в організаціях займалися чимало вітчизняних і зарубіжних фахівців, серед яких М. Альберт, Б. Андрушків, Д. Дерлоу, М. Єрмошенко, М. Коултер, О. Кузьмін, М. Х. Мескон, Б. М. Раппорт, С. П. Роббінс, Ф. Хедоурі та ін.

Так, у роботах [1, 2, 5] розглядаються види окремих рішень, але відсутні конкретні приклади їх застосування. У літературі недостатньо приділено уваги розгляду і вибору конкретного типу рішення та його впливу на ефективність організації [7 – 9]. Крім цього, недостатньо приділено уваги виявленню основних чинників, які впливають на процес розробки і ухвалення рішень.

Метою статті є: уточнення та розкриття сутності, специфіки і ролі управлінських рішень, їх впливу на ефективність діяльності торговельних підприємств.

У роботі [2] управлінське рішення представлено як вибір дії, яку необхідно здійснити менеджеру, коли він володіє недостатньою інформацією для розв'язання певної проблеми. У той же час, рішення розглядають як вибір альтернативи [5, с. 195]. Організаційні рішення представляють як вибір, який повинен зробити менеджер, щоб виконати свої обов'язки, що зумовлені посадою яку він обіймає [2, 3, 8]. Рішення також представляють як процес вибору керуючою системою однієї або декількох альтернатив із множинності варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей [3, 9, 10].

Прийняття рішення означає процес, завдяки якому обирається лінія поведінки як вирішення певної проблеми [13, с. 375]. Ухвалення рішень в організаціях охоплює створення вибору для зміни певного існуючого стану, вибір однієї лінії поведінки з кількох можливих, мобілізацію певних організаційних та індивідуальних ресурсів на досягнення бажаного результату [11, с. 163].

На нашу думку, рішення можна також представити як основну форму впливу керуючої системи на керовану

підсистему з метою виконання конкретних виробничих (комерційних) завдань та досягнення поставлених цілей.

За допомогою рішень здійснюється оперативний вплив керуючої системи на керовану підсистему для досягнення стратегічних і тактичних цілей торговельного підприємства.

Потреба у прийнятті рішень (англ. *decision making*) у торговельних підприємствах виникає у зв'язку із зовнішніми (приписи органів державного регулювання, взаємовідносини з виробниками (постачальниками) товарів, конкурентами, споживачами продукції та послуг тощо) і внутрішніми обставинами (відхилення від заданих параметрів, виявлення резервів, порушення правил, стандартів, заохочення працівників тощо).

Як показують дослідження, у торговельних підприємствах управлінські рішення характеризуються високою складністю і занадто широкою різноманітністю типів. До основних типів управлінських рішень, які застосовуються в діяльності торговельних підприємств для розв'язування проблем і ситуацій, відносяться: *запрограмовані* (завжди спрямовані на вирішення комерційних питань, які викликані часто повторюваними методиками, стандартними ситуаціями; прикладом таких рішень може бути розробка планів оптової закупки товарів на новий господарський рік, матеріальне стимулювання персоналу тощо) і *незапрограмовані* рішення (термінова реорганізація підприємства, зміна системи обліку ресурсів тощо).

Аналіз показує, що в управлінській діяльності, особливо великих роздрібних торговельних підприємств м. Києва, таких, як ПАТ «Універмаг «Україна», ПАТ «Універмаг «Центральний», ПАТ «Універмаг «Дитячий світ» та ін., до 35% з числа досліджених управлінських рішень не ухвалюються за завчасно підготовленими методиками або правилами. Це пояснюється швидкою зміною підходів до вирішення тих чи інших проблем і впливом нових факторів на діяльність підприємств. Особливо це характерно для нових або унікальних проблемних ситуацій, в яких керівники організації змушені ухвалювати *незапрограмовані* рішення. Прикладом таких рішень може бути оперативна зміна неефективної організаційної структури управління відповідно до зміни зовнішнього середовища, зміна асортименту товарів під впливом конкурентів, реконструкція торговельних залів для розширення фронту викладки товарів та збільшення числа вузлів розрахунку із покупцями тощо.

У таких випадках, зазвичай, відсутня конкретна послідовність необхідних дій для вирішення проблеми. Тому керівник має розробляти нову процедуру ухвалення рішення. Оскільки кількість проблем, коли потрібно прийняти рішення, надзвичайно велика і різноманітна, то практично складно розробити модель або методику, яка б однаково добре «працювала» навіть у схожих ситуаціях, тому що кожна з них унікальна по-своєму. Тому рішення, які приймаються у великих торговельних підприємствах, в основному, є незапрограмованими, хоча управлінці повинні прагнути до зниження їх частки, оскільки ціна помилки в процесі ухвалення таких рішень, зазвичай, висока.

Як показує практика, ефективність незапрограмованих рішень багато в чому залежить від практичного досвіду керівника організації та мистецтва управління, яким він володіє.

Ефективність діяльності підприємств залежить також від ступеню обґрунтованості рішення. Обґрунтованість рішень характеризує спосіб їх ухвалення і, як правило, зумовлює якість цих рішень [10].

За ступенем обґрунтованості управлінські рішення поділяють на *інтуїтивні* та *раціональні* [2, 5]. Інтуїтивні рішення ухвалюються керівниками просто на основі відчуття того, що вони вірні [5, 7, 13]. При цьому, як показує аналіз, керівник, який приймає рішення свідомо, не порівнює між собою всі переваги і недоліки кожної альтернативи. У таких випадках рішення ухвалюються підсвідомо, без явного логічного обґрунтування.

На практиці *інтуїтивні* рішення ухвалюються для розв'язання таких завдань, як розширення обсягів продажу товарів, надання додаткових послуг споживачам продукції, перепідготовка персоналу, створення нових робочих місць.

Раціональні рішення передбачають, перш за все, виявлення потреби в такому рішенні, тобто спочатку повинен бути стимул або поштовх для початку цього процесу. Прикладом ухвалення раціональних рішень на торговельних підприємствах є попередній розрахунок ефективності закупівлі нових маловідомих товарів промислової групи (меблі, обладнання, організаційна техніка тощо), а також відкриття філій чи здійснення реорганізації торговельних приміщень, зміни структури управління тощо.

Слід мати на увазі, що особливістю раціональних рішень, які ухвалюються на вітчизняних торговельних підприємствах, є те, що вони найчастіше засновані на об'єктивному аналізі складних ситуацій з використанням наукових методів управління, комп'ютерних технологій та накопиченого досвіду ефективної комерційної діяльності в інших підприємствах (фірмах) світу.

У практичній діяльності торговельних підприємств застосовуються також рішення, які мають назву «оптимальні».

Оптимальні рішення – це рішення керівника, які забезпечують максимальну ступінь досягнення цілей управління. Іншими словами, оптимальне рішення – це найкращий компроміс, що знайдений в результаті ретельного аналізу і порівняння всіх альтернатив [8, 9, 13].

Як відомо, будь-яке управлінське рішення, крім корисного ефекту, має деякі негативні наслідки. Пошук розумного або найкращого компромісу між ними і складає суть процесу ухвалення рішення. При цьому кожній альтернативі, явно або неявно, приписується деяка корисність, яка суб'єктивно оцінюється людиною, виходячи з її системи уподобань і означає ступінь переваг даної альтернативи з урахуванням усіх можливих наслідків [13, с. 87].

Аналіз також показує, що під час вирішення задач оптимізаційного характеру зазвичай виникає проблема багатокритеріальності. Так, при пошуку рішень найчастіше керівник торговельного підприємства стикаєть-

ся із ситуацією, коли воно має перед собою не одну, а декілька комерційних цілей (зайняття нових сегментів ринку, модернізація торговельних процесів, підвищення рівня конкурентоспроможності товарів та послуг), а відповідно, і декілька критеріїв оптимальності. Якщо ці критерії не суперечать один одному, досягнення однієї з таких цілей не заважає досягненню інших. Проте, практика показує, що дуже часто торговельні підприємства стикаються із суперечливими критеріями, за якими оптимальне рішення за усіма критеріям одночасно отримати неможливо. Навіть таку найпростіше завдання, як «зниження роздрібною ціни на товар – підвищення його якості, рівня рентабельності та культури обслуговування» неможна вирішити інакше, як компромісом, оскільки вимоги підвищення рентабельності, культури та якості обслуговування, а також зниження роздрібних цін на товари – суперечливі.

Особлива роль у діяльності торговельних підприємств належить стратегічним рішенням.

Стратегічні рішення в торговельних підприємствах спрямовані на досягнення довгострокових цілей (наприклад, оновлення асортименту товарів, що реалізуються на 50% через три роки, відкриття нових філій в інших містах країни).

Тактичні рішення забезпечують виконання стратегічних і передбачають досягнення середньострокових цілей підприємства (наприклад, оновлення асортименту товарів, що реалізуються через 1,5 рока на 25%).

Колективні (колегіальні) рішення – це результат сумісної інтелектуальної праці групи людей, які зайняті на підприємстві. Перевагою колективного рішення в порівнянні з індивідуальним є врахування інтересів і позицій всіх членів групи.

Колективні рішення в порівнянні з індивідуальними відрізняються більш високою обґрунтованістю і якістю, тому що для їх ухвалення використовується більший обсяг інформації і досвід багатьох учасників.

Необхідно відзначити, що впродовж багатьох десятиріч років існувала точка зору, згідно з якою індивідуальне рішення визнавалось кращим у порівнянні з колективним (груповим) тому, що в колективному мисленні часто знаходиться місце проявлення конформізму, нівелювання індивідуального мислення [6, с. 84]. За такого підходу колективне (групове) рішення можна розглядати швидше як результат компромісу, а не всебічного розгляду складної проблеми [12, с. 161]. На погляд авторів, така позиція не зовсім справедлива.

У практичній діяльності торговельної організації найчастіше важко визначити, якого саме рішення потребує конкретна проблема: індивідуального чи колективного (групового). Ефективність ухвалення обох видів рішень багато в чому залежить від умов, що визначає цю ефективність, а також від змісту самої проблеми. Для деяких управлінських ситуацій найбільш раціональним є колективне (групове) ухвалення рішень в порівнянні з індивідуальним [2, с. 175].

Дослідження також показали, що успіх групового рішення часто пов'язують з компетенцією лідера підприємства. Компетентний лідер показує приклад творчого

підходу до обговорення проблеми і можливих пошуків їх вирішення. Учасники групового рішення в цих умовах підвищують свою активність і можуть проголошувати ризикові ідеї.

У сучасних умовах господарювання для розв'язання проблем (ситуацій), що охоплюють всі аспекти діяльності торговельного підприємства (переспеціалізація, санація, скорочення персоналу та інші), найчастіше ухвалюють колективні (групові) рішення. Колективні (групові) рішення ухвалюються в різних групах (правління, наглядова рада, дирекція тощо). Різні групи мають свою організаційну структуру, наприклад, дирекція, з керівником та підлеглими, з одного боку, і група експертів – спеціалістів з визначеної проблеми, де формально керівник відсутній і немає відносин підпорядкованості, з іншого. Ухвалення рішень в таких групах здійснюється по-різному. У групі, яка називається дирекцією, спостерігається ступінь домінування керівника і підлеглих. У групі експертів, навпаки, мають місце рівноправні відносини.

У зв'язку з розглянутими мотиваційними факторами можна виділити деякі особливості колективного ухвалення рішень в торговельних підприємствах: колективне ухвалення рішень з розв'язання складних проблем найчастіше більш ефективніше порівняно з індивідуальними. Це відбувається тому, що в колективі легше долати стереотипи мислення, краще сприймаються новачі, група йде на ризик, виходячи з мотивації досягнення бажаного результату. Це підтверджується при ухваленні рішень за методом «мозкової атаки». Найчастіше метою колективних рішень є народження нових оригінальних ідей щодо розв'язання проблеми.

У колективному рішенні знаходить місце більш адекватне відображення сутності і стану проблеми. Крім цього, стосовно складних комерційних проблем з високим ступенем невизначеності (ризик) – наприклад, закупка великих партій нових товарів у маловідомих виробників – групові оцінки ближчі до істини, ніж кожна окремо взята індивідуальна оцінка. Поряд з цим аналіз показує, що в колективних (групових) рішеннях в 7 випадках з 10 спостерігаються групові деформації та деяке збільшення ризику.

Під *груповою деформацією* розуміються помилки, розходження в думках [12, с. 138]. Вони пов'язані з особливостями групового мислення, які визначаються в конформізмі мислення, який проявляється в тому, що деякі керівники і спеціалісти підрозділів піддаються впливу інших спеціалістів апарату управління, і з цієї причини налаштовують висловлювання під думку більшості або думку керівника підприємства. Явище групової деформації найчастіше проявляється у вигляді захисних тенденцій – намагання відгородити себе від посягання з боку інших членів колективу [4, с. 136].

Поряд з цим слід мати на увазі, що в торговельних підприємствах виникає велика кількість відносно простих проблем (ситуацій), які пов'язані з організацією торговельно-технологічних процесів (наприклад, вивчення попиту споживачів на товари і послуги, організація логістичних операцій, пов'язаних із доставкою товарів, їх придбанням та розміщенням на складі та в

торгівельних залах та інші), де достатнім буде ухвалення менеджером індивідуального рішення.

Особлива роль в діяльності торговельних підприємств належить рішенням, які ухвалюються в умовах невизначеності та ризику, коли керівник не може оцінити ймовірність потенційних результатів, оскільки необхідні чинники є складними і новими і про них неможливо отримати достатньо релевантну інформацію.

У сучасних умовах господарювання невизначеність впливає зі складності та динамізму, які характерні для сучасних торговельних підприємств та їх середовища.

Так, рішення керівника підприємства щодо будівництва нового торговельного комплексу чи докорінної перебудови існуючого підприємства і отримання для цієї мети банківського кредиту часто невизначене і ризиковане.

Причина полягає в тому, що в таких випадках на реалізацію рішення впливають такі фактори, як стан вітчизняної економіки; загострення світової економічної і фінансової кризи; неповнота і недостовірність інформації щодо поведінки інвесторів та ін.

ВИСНОВКИ

Управлінське рішення – це форма впливу керуючої системи на керовану підсистему з метою розв'язання проблем і ситуацій для досягнення поставлених цілей. Управлінське рішення завжди передбачає осмислення керівником організації проблем і вибір альтернативи, напрямку дій для їх розв'язання.

Розробка рішень у менеджменті становить основу управлінського процесу. Для прийняття рішення потрібна планова, нормативна, інструктивна, правова, статистична, наукова («нау-хау») та інша інформація.

Для кожного виду рішень необхідно розробити систему інформації, що орієнтує керівників у підготовці рішень, вибору кращого варіанту і реалізації ухваленого рішення.

Сьогодні менеджеру організації недостатньо знати типи управлінських рішень, потрібно вміти їх застосовувати в практичній діяльності підприємства. До числа найбільш ефективних типів рішень, які застосовуються в діяльності торговельних підприємств, відносяться запрограмовані, раціональні, оптимальні та колективні (колегіальні) рішення за участю висококваліфікованих менеджерів і спеціалістів підприємства.

Керівники підприємств, які застосовують переважно запрограмовані, раціональні, оптимальні та колективні (колегіальні) рішення з використанням інноваційних підходів (моделей) до розробки та ухвалення рішень, досягають, як правило, високих економічних і соціальних показників діяльності. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмин. – Тернопіль: Лілея, 1997. – 174 с.
2. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу / Пер. з англ. – К.: Наукова думка, 2001. – 242 с.
3. Єрмошенко М. М. Менеджмент: підручник / За аг. ред. д. е. н., проф. М. М. Єрмошенка. – К.: Наук. акад. Укр., 2011. – 656 с.

4. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М. : Дело, 1993. – 702 с.
6. Планкетт Л. Выработка и принятие управленческих решений / Л. Планкетт, Г. Хейл. – М.: Экономика, 1984. – 276 с.
7. Рапопорт Б. М. Оптимизация управленческих решений / Б.М. Рапопорт. – М. : ТЕИС, 2001. – 264 с.
8. Роббинс С. П. Менеджмент / С. П. Роббинс, М. Коултер / Пер. с англ. – 6-е изд. – М. : Вільямс, 2002. – 880 с.
9. Старт М. К. Управление производством: / М. К. Старт / Пер. с англ. – М. : Прогресс, 1968. – 398 с.
10. Drucker P. The Coming of the New Organization / P. Drucker. – Harvard Business Review, 1988. – Jan-Feb. – P. 45 – 53.
11. Gordon, George J. Public Administration in America, Third Edition / George J. Gordon // New York: St. Martin's Press, inc., 1986. – 642 p.
12. Harrison E. F. The Managerial Decision-making process, 4th Edition / E. Frank Harrison // Boston Houghton Mifflin, 1995. – 564 p.
13. Stoner, James A. F. Management, Second Edition / James A. F. Stoner // New Jersey: Prentice-Hall, inc., 1982. – 680 p.

REFERENCES

Andrushkiv, B. M., and Kuzmyn, O. Ie. *Osnovy menedzhmentu* [Principles of Management]. Ternopil: Lileia, 1997.

- Derlou, D. *Kliuchovi upravliniski rishennia. Tekhnolohiia pryiniattia rishen* [Key management decisions. Technology decision-making]. Kyiv: Naukova dumka, 2001.
- Drucker, R. "The Coming of the New Organization". *Harvard Business Review*, no. Jan.-Feb. (1988): 45-53.
- Frank Harrison, E. *The Managerial Decision-making process, 4th Edition*: Boston Houghton Mifflin, 1995.
- George, J. Gordon. *Public Administration in America, Third Edition*. New York: St. Martin's Press, 1986.
- James, A. F. Stoner. *Management, Second Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.
- Kuzmin, O. Ie., and Melnyk., O. H. *Osnovy menedzhmentu* [Principles of Management]. Kyiv: Akademydav, 2007.
- Meskon, M. Kh., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Principles of Management.]. Moscow: Delo, 1993.
- Plankett, L., and Kheyly, G. *Vyrabotka i priniatie upravlencheskikh resheniy* [The development and management decisions.]. Moscow: Ekonomika, 1984.
- Robbins, S. P., and Koulter, M. *Menedzhment* [Management]. Moscow: Viliams, 2002.
- Rapoport, B. M. *Optimizatsiia upravlencheskikh resheniy* [Optimization of management decisions]. Moscow: TEIS, 2001.
- Starr, M. K. *Upravlenie proizvodstvom* [Production management]. Moscow: Progress, 1968.
- Yermoshenko, M. M. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Nauk. akad. Ukr., 2011.

УДК 658.8.011.1

СЕМАНТИЧНИЙ АНАЛІЗ КАТЕГОРІЇ «МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

КАЛІБЕРОВ О. Г.

УДК 658.8.011.1

Каліберов О. Г. Семантичний аналіз категорії «Маркетингова стратегія підприємства»

У статті проаналізовано основні визначення понять «маркетинг» і «стратегічний маркетинг». Автор визначає основні характеристики маркетингової стратегії. Наводиться порівняльний аналіз точок зору як вітчизняних, так і зарубіжних експертів, праці яких присвячені розвитку маркетингової стратегії підприємства. Стаття містить теоретичні погляди на формування маркетингової стратегії підприємства, ключові фактори, які впливають на даний процес. Автор фокусує увагу на цільовому призначенні маркетингової стратегії. Обґрунтовано ключову роль маркетингової стратегії як основної частини стратегічного планування діяльності підприємства в коротко- і довгостроковій перспективах, яка повинна базуватися на потенціалі продукту на окремих ринках і сукупній організаційній системі підприємства.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова стратегія, структура маркетингу, конкуренція.

Бібл.: 11.

Каліберов Олександр Геннадійович – аспірант, кафедра економіки підприємства, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія» (вул. Лермонтовська, 27, Харків, 61000, Україна)

E-mail: alexander.kaliberov@gmail.com

УДК 658.8.011.1

Каліберов А. Г. Семантический анализ категории «Маркетинговая стратегия предприятия»

В статье проанализированы основные определения понятий «маркетинг» и «стратегический маркетинг». Автор определяет основные характеристики маркетинговой стратегии. Приводится сравнительный анализ точек зрения как отечественных, так и зарубежных экспертов, труды которых посвящены развитию маркетинговой стратегии предприятия. Статья содержит теоретические взгляды на формирование маркетинговой стратегии предприятия, ключевые факторы, которые оказывают влияние на данный процесс. Автор фокусирует внимание на целевом назначении маркетинговой стратегии. Обосновывается ключевая роль маркетинговой стратегии как основной части стратегического планирования деятельности предприятия в коротко- и долгосрочной перспективах, которая должна базироваться на потенциале продукта на отдельных рынках и совокупной организационной системе предприятия.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговая стратегия, структура маркетинга, конкуренция.

Библ.: 11.

Каліберов Олександр Геннадійович – аспірант, кафедра економіки підприємства, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія» (вул. Лермонтовська, 27, Харків, 61000, Україна)
E-mail: alexander.kaliberov@gmail.com

UDC 658.8.011.1

Kaliberov A. G. Semantic Analysis of the «Marketing Strategy of a Company» Category

The article analyses main definitions of the «marketing» and «strategic marketing» notions. It identifies main characteristics of the marketing strategy. It conducts a comparative analysis of points of view of both domestic and foreign experts, works of whom are devoted to development of the marketing strategy of a company. The article contains theoretical views on formation of the marketing strategy of a company and key factors that have impact on this process. It focuses on the target destination of the marketing strategy. It justifies the key role of the marketing strategy as a main part of strategic planning of company activity in short-term and long-term prospects, which should be based on the potential of the product in individual markets and the aggregate organisational system of a company.

Key words: marketing, marketing strategy, marketing structure, competition.

Bibl.: 11.

Kaliberov Aleksandr G. – Postgraduate Student, Department of Economy of Enterprise, Kharkiv University of Humanities (vul. Lermontovska, 27, Kharkiv, 61000, Ukraine)
E-mail: alexander.kaliberov@gmail.com