

## **ТЕМА 8**

### **МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

- 8.1. Вимоги до якості і ефективності управлінських рішень
- 8.2. Співставність альтернативних варіантів управлінських рішень.
- 8.3. Урахування фактору часу
- 8.4. Фактору якості об'єкту
- 8.5. Фактор масштабу (об'єму) виробництва товару
- 8.6. Фактор інфляції

#### **8.1. Вимоги до якості і ефективності управлінських рішень**

**Управлінське рішення** – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи із безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

Для вирішення проблеми необхідно відповісти на наступні питання:

- для чого робити (реалізація ідеї, вирішення проблеми);
- що робити (які нові запити споживачів необхідно задовольняти);
- як робити (по якій технології);
- з якими виробничими затратами;
- в якій кількості;
- в які терміни;
- де (місце, виробниче приміщення, персонал);
- кому постачати і по якій ціні;

- що це дасть інвестору і суспільству в цілому?

**Основними факторами, які здійснюють вплив на якість управлінського рішення є:**

- застосування наукових підходів і принципів;
- застосування методів моделювання до системи менеджменту;
- автоматизація управління;
- мотивація якісного рішення та ін.

В прийнятті будь-якого рішення мають місце (в різній степені) три моменти: **інтуїція, судження і раціональність.**

При прийнятті **чисто інтуїтивного рішення** люди спираються на власні відчуття того, що їх вибір правильний. Тут присутнє “шосте відчуття”, свого роду осяяння, яке відвідує, як правило, представників вищого ешелону влади. Менеджери середньої ланки більше покладаються на отримуючу інформацію і допомогу ЕОМ.

**Рішення, основані на судженні**, подібні з інтуїтивними, ймовірно тому, що на перший погляд їх логіка слабко проглядається. Але все ж в їх основі лежать знання і усвідомлений на відміну від інтуїтивного досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий розум, з поправкою на сьогоднішній день, менеджери вибирають той варіант, який приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації в минулому.

Оскільки рішення приймаються людьми, то їх характер в більшості несе в собі відбиток особистості менеджера, який причетний до їх появи на світ. В зв'язку з цим прийнято розрізняти рішення: **врівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані і обережні.**

**Врівноважені рішення** приймають менеджери, які уважно і критично відносяться до своїх дій, висунутих гіпотез і їх перевірки.

*Імпульсивні рішення* – це ті, автори яких легко генерують самі різні ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх належно перевірити, уточнити, оцінити.

*Інертні рішення* є результатом обережного пошуку. В них, навпаки, контрольні і уточнюючі дії переважають генерування ідей, тому в таких рішеннях важко замітити оригінальність, блиск, новаторство.

*Ризиковані рішення* відрізняються від імпульсивних тим, що їх автори не потребують старанного обґрунтування своїх гіпотез і, якщо впевнені в собі, можуть не боятися будь-яких небезпек.

*Обережні рішення* характеризуються старанністю оцінки менеджером всіх варіантів, зверх критичним підходом до справи. Вони ще в меншій мірі, ніж інертні, відрізняються новизною і оригінальністю.

Перечисленні види рішень приймаються в основному в процесі *оперативного управління* персоналом.

Для *стратегічного і тактичного управління* приймаються *раціональні рішення*, які ґрунтуються на методах економічного аналізу, обґрунтування і оптимізації.

## **8.2. Співставність альтернативних варіантів управлінських рішень**

Одною із умов підвищення якості і ефективності управлінського рішення є забезпечення *багатоваріантності рішень*, тобто необхідно пропрацювати не менше трьох організаційно-технічних варіантів виконання однієї і тої ж функції для досягнення мети.

Альтернативні варіанти управлінських рішень повинні приводитися в співставний вид по наступних факторах:

- фактор часу;
- фактор якості об'єкту;
- фактор масштабу (об'єму) виробництва товару;
- фактор інфляції;
- фактор ризику і невизначеності.

Співставність альтернативних варіантів по перелічених восьми факторах забезпечується, як правило, при обґрунтуванні технічних, організаційних або економічних заходів. В кожному конкретному випадку альтернативні варіанти управлінського рішення можуть відрізнятися не по всіх факторах. Задача спеціаліста, менеджера або особи, яка приймає рішення, полягає в проведенні комплексного аналізу конкретних ситуацій з метою забезпечення співставності по максимальній кількості факторів.

### **Основні правила забезпечення співставності альтернативних варіантів управлінського рішення:**

1. кількість альтернативних варіантів повинно бути не менше трьох;

2. в якості базового варіанту рішення повинен прийматися найбільш новий по часу варіант. Інші альтернативні варіанти приводяться до базового за допомогою коректуючих коефіцієнтів;

3. формування альтернативних варіантів повинно здійснюватися на основі умов забезпечення високої якості і ефективності управлінського рішення;

4. для скорочення часу, підвищення якості рішення і зниження затрат рекомендується ширше застосовувати методи кодування і сучасні технічні засоби інформаційного забезпечення процесу прийняття рішення.

### 8.3. Урахування фактору часу

Забезпечення співставності альтернативних варіантів по фактору часу здійснюється виходячи із посилання, що *“сьогоднішня гривня дорожча завтрашньої”*.

Для врахування фактору часу минулі затрати виробництва приводяться до майбутнього року пуску об'єкту в експлуатацію (або до року реалізації заходу, до розрахункового року) за допомогою множення номінальних минулих затрат ( $Z_n$ ) на коефіцієнт накопичення ( $K_n$ ), який визначається за формулою:

$$K_n = (1 + a)^t,$$

де  $a$  – ставка накопичення, долі одиниці;  $t$  – число років між роком здійснення інвестиції і роком пуску об'єкту в експлуатацію (роком реалізації заходу, розрахунковим роком).

Приведені до майбутнього періоду текучі затрати розраховуються за формулою:

$$Z'_n = Z_n \cdot K_n.$$

Приведені до теучого періоду майбутні затрати ( $Z''_n$ ) визначаються за формулою:

$$Z''_n = \frac{Z_n}{K_d},$$

де  $K_d$  – коефіцієнт дисконтування. Причому:

$$K_d = (1 + d)^t,$$

де  $d$  – ставка дисконту, долі одиниці.

Сума накопичень по складних процентах ( $\mathcal{E}_n$ ) розраховується за формулою:

$$\mathcal{E}_n = Z'_n - Z_n.$$

Сума дисконтування ( $\mathcal{E}_d$ ) вираховується за формулою:

$$\mathcal{E}_d = Z_n - Z''_n,$$

## 8.4. Фактору якості об'єкту

Фактор якості об'єкту при розробленні управлінського рішення враховується за наступною формулою:

$$Y_n = Y_n \cdot K_k^{a_1},$$

де  $Y_n$  – приведенне по якості до нового варіанту значення функції старого варіанту об'єкта (інвестиції, ціна, собівартість, затрати в сфері споживання та ін.);  $Y_n$  – те ж, номінальне значення функції;  $K_k$  – коефіцієнт, що враховує фактор якості об'єкта;  $a_1$  – коефіцієнт вагомості аналізованого показника якості об'єкта.

При цьому:

$$K_k = \frac{P_{cm}}{P_{нов}}$$

де  $P_{cm}$  – значення корисного ефекту або аналізуючого показника якості старого об'єкта, по якому об'єкти приводяться до порівняльного виду;  $P_{нов}$  – те ж, але по новому варіанту.

Фактор якості проявляється також в зниженні річної продуктивності (корисного ефекту) об'єкта і рості затрат на його експлуатацію і ремонт. Наприклад, по металорізальному обладнанні коефіцієнт щорічного зниження продуктивності і збільшення затрат в сфері споживання складає 0,02-0,05.

## 8.5. Фактор масштабу (об'єму) виробництва товару

Фактор масштабу (об'єму) виробництва товару при розробці управлінського рішення враховується за наступною формулою:

$$Y_n = Y_n \cdot K_N,$$

де  $Y_n$  – приведенне до нових умов по масштабу виробництва значення функції об'єкту (інвестиції, ціна, собівартість, трудомісткість, затрати в сфері споживання та ін.);  $Y_n$  – те ж,

номінальне (фактичне або приведенне по масштабу виробництва) значення функції;  $K_N$  – коефіцієнт, який враховує фактор масштабу виробництва.

## 8.6. Фактор інфляції

Фактор інфляції враховує знецінення грошей, яке проявляється у формі росту цін на товари і послуги без підвищення їх якості.

Фактор інфляції при забезпеченні співставності альтернативних варіантів управлінських рішень рекомендується враховувати за формулою:

$$Y_n = Y_n \cdot J_i,$$

де  $Y_n$  – приведенне до нових умов по рівню інфляції значення функції (ціна, інвестиції, та ін.);  $Y_n$  – те ж, номінальне значення функції;  $J_i$  – індекс інфляції за аналізований період.