

Л.І. Воротіна (Європейський університет, м. Київ, Україна)

А.С. Пятигін (Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, м. Київ, Україна)

РАЦИОНАЛЬНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК РЕСУРС ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА*

У статті викладено результати досліджень процесу прийняття управлінських рішень і структурування такого процесу, представлено методiku прийняття раціонального управлінського рішення, яка базується на використанні підходів "mutually exclusive collectively exhausted", принципу Парето і дозволяє вчасно й ефективно аналізувати та вирішувати поставлені проблемні питання.

Ключові слова: принцип Парето, раціональні управлінські рішення, конкурентне середовище, прибутковість, критерії оцінки.

Форм. 1. Рис. 1. Літ. 10.

Л.И. Воротина (Европейский университет, г. Киев, Украина)

А.С. Пятигин (Научно-исследовательский экономический институт
Министерства экономического развития и торговли Украины,
г. Киев, Украина)

РАЦИОНАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ КАК РЕСУРС ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье изложены результаты исследований процесса принятия управленческих решений и структуризации такого процесса, представлена методика принятия рационального управленческого решения, которая базируется на использовании подходов "mutually exclusive collectively exhausted", принципа Парето и позволяет вовремя и эффективно анализировать и решать поставленные проблемные вопросы.

Ключевые слова: принцип Парето, рациональные управленческие решения, конкурентная среда, прибыльность, критерии оценки.

L.I. Vorotina (European University, Kyiv, Ukraine)

A.S. Pyatygin (Research Economic Institute of Ministry
of Economic Development and Trade of Ukraine, Kyiv, Ukraine)

RATIONAL MANAGERIAL DECISIONS AS A RESOURCE FOR EFFICIENCY INCREASE IN ENTERPRISE OPERATIONS

The article presents the results of the research on the process of managerial decision-making and structuring of this process; the methodics of rational managerial decision-making is presented basing on application of the approach "mutually exclusive collectively exhausted" and Pareto principle; it enables timely and efficient analysis of the problem issues along with their further solving.

Keywords: Pareto principle; rational managerial decisions; competitive environment; profitability; criteria for estimation.

Постановка проблеми. Складність процесу управління підприємствами в сучасних конкурентних умовах вимагає чіткого та швидкого вирішення проб-

* статтю підготовлено на основі доповіді на XI-му міжнародному науковому семінарі «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та екології» (2–7 липня 2012 р., Київ – оз. Світязь).

лем. Передумовою вирішення цих проблем є управлінське рішення, згодом імplementоване в роботу. Ресурси, що можуть бути використані при прийнятті управлінських рішень, є обмеженими. Також обмеженими є ресурси для їх подальшого впровадження. Таким чином, перед керівником підприємства постає завдання не просто прийняти вірне управлінське рішення, а прийняти ефективне управлінське рішення, що сприятиме досягненню максимального результату з мінімальними витратами в поточних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні вчені пропонують власні моделі аналізу управлінських проблем і методики прийняття рішень. Особливо важливим це питання є у західній науці та бізнесі. Бізнес-консультанти таких всесвітніх компаній, як "McKinsey & Company", "Bain & Company" та "Boston Consulting Group", працюють над теоретичною частиною використання моделей для аналізу бізнес-проблем (Т. Дарлінг [3], М. Косентіно [2], Д. Орвел [7], І. Расіель [10]). Наш підхід до моделей аналізу проблем для прийняття раціональних управлінських рішень заснований на працях цих авторів, вдосконалений і апробований.

Невирішені частини проблеми. За умови необхідності збереження ресурсів й необхідності прийняття чітких рішень важливою є розробка методики раціонального прийняття управлінського рішення.

Метою дослідження є розробка методики прийняття раціональних управлінських рішень підприємства в сучасному конкурентному середовищі.

Основні результати дослідження. Процес прийняття раціонального рішення має складатися з наступних етапів:

1. Ідентифікація проблеми.

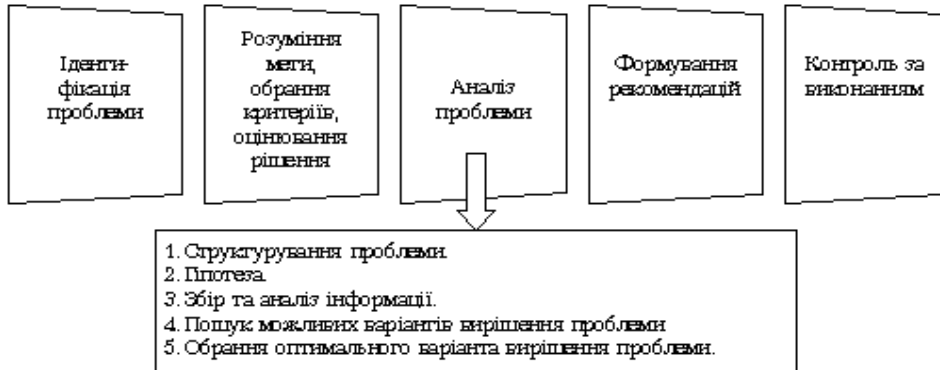


Рис. 1. Концепція алгоритму прийняття управлінського рішення, авторська розробка

2. Розуміння мети, обрання критеріїв оцінювання рішення. Доцільною, наприклад, є квантифікація мети: встановлення бажаного прибутку на певному рівні, встановлення цільового росту доходів за період, зменшення витрат на певний відсоток. Після встановлення мети управлінець має обрати критерії оцінювання досягнення мети. Такими критеріями можуть бути економічні показники: маржа прибутковості, чистий прибуток, оборотність активів тощо.

3. Аналіз проблеми. На цьому етапі визначається гіпотеза та з'ясовуються дані, які можуть спростувати/підтвердити гіпотезу та підбирається необхідна інформація. Після того, як джерело проблеми ідентифіковано, керівник знаходить можливі способи виправлення ситуації. Далі управлінець має обрати найефективніший варіант з точки зору співвідношення витрат до впливу на цільовий показник, який обрано на другому етапі відповідно до даного алгоритму.

4. Формулювання рекомендацій. Керівник формулює план дій, що допоможе вирішити проблему. Рекомендації не рідко мають бути презентовані або в іншій формі донесені до виконавців. Для цього необхідні лаконічне викладення та аргументація.

5. Контроль за виконанням. Втілення в життя та контроль за подальшим використанням рекомендацій.

У процесі розробки даної методики авторами проаналізовано близько двох сотень управлінських проблем. У результаті виокремлено три загальні типи бізнес-проблем, які умовно позначили, як 1) прибутковість; 2) вихід на новий ринок; 3) конкурентна відповідь.

Відповідно до кожного типу проблем структуровано модель аналізу, за допомогою якої можуть бути вирішені визначені ключові бізнес-проблем, що трансформуються залежно від індивідуальних особливостей завдань.

Основні підетапи аналізу проблеми:

- структурування проблеми;
- гіпотеза;
- збір та аналіз інформації;
- пошук можливих варіантів вирішення проблеми;
- обрання оптимального варіанту вирішення проблеми.

Структурування проблеми допомагає ізолювати джерело проблеми.

При розгляді прибутковості підприємства пропонується застосовувати таку формулу:

$$\text{Прибуток} = \text{Дохід} - \text{Витрати}. \quad (1)$$

Шляхом порівняння кількісних показників доходу та витрат можна зробити висновок, який чинник має більший вплив на прибуток. Для цього рекомендується порівнювати кожний розрахований із середніми показниками по галузі чи нормативними.

Якщо ж існують проблеми з ціноутворенням (ціна нижча за ціну конкурентів, вища за ціну конкурентів, нижче або вища, ніж у минулі періоди тощо), слід проаналізувати поточну ціну на товари та можливу прогнозовану ціну на інші продукти, які може постачати компанія.

У свою чергу, витрати пропонується традиційно сегментувати за варіативними та фіксованими витратами. В окремих випадках може бути доцільним також розподіл витрат за джерелами доходу.

Після розгляду кожної гілки структури проблеми управлінець має бути здатним ізолювати джерела проблеми, спробувати зрозуміти причину незадовільного стану речей. Так, причинами зниження прибутку можуть бути: підвищення ціни на матеріали, зменшення клієнтів через появу конкурента, зменшення ціни через конкурентну відповідь тощо. Виявлення причини допомагає розробити план розв'язання проблеми.

Модель структури «вихід на новий ринок» складається з дерева показників і джерел інформації для оцінювання можливих значень таких показників. Дерево показників є деревом прибутковості з додатковими елементами (можлива синергія¹ та канібалізм²).

Модель структури проблеми типу «конкурентна відповідь» також складається з показників, які управлінець намагається оцінити, та джерел інформації. Але у цьому випадку для порівняння не виокремлюють зону аналізу інформації «конкуренти» як окрему. Насамперед управлінець має цікавити, чи збігаються клієнти компанії та конкурента, якщо так, то чим відрізняються продукти опонентів та які в них можливості (виробничі потужності, фінансові резерви тощо).

До кожної гілки аналізу нами запропоновано методи аналізу інформації та обґрунтування рішення. Зокрема, для визначення кількості проданих товарів і потенціалу кількості проданих товарів слід використовувати статистичні методи, маркетингові методи (conjoint analysis, мапи переваг), симуляції Монте Карло. Для визначення оптимальної ціни, крім згаданих маркетингових методів, слід використовувати метод статистичної регресії для виявлення кривої попиту, й оптимізацію, виходячи з кривої попиту. Удосконалення виробничого процесу за допомогою методики Six Sigma може зменшити витрати. Одночасно слід використовувати методи дослідження операцій для оптимізації виробничого процесу, зокрема завантаження потужностей, управління чергами тощо. Методи оптимізації є ефективним інструментом зниження витрат при постачанні продукції споживачу.

Враховуючи часове обмеження при прийнятті ефективних управлінських рішень пропонується:

- структурувати проблему за принципом взаємного виключення, сумарної достатності. Структура не може переплітатися, а всі її елементи разом мають охоплювати всі можливі питання. Слід зауважити, що такий підхід не є простим, тому що на практиці важко домогтися стовідсоткового дотримання принципу, але проблема, структурована таким чином, є доволі «прозорою» для аналізу;

- фокусувати увагу на найбільш значущих показниках або джерелах проблеми. Для цього слід використовувати підхід Парето (співвідношення 80:20). Тобто управлінець має фокусувати свою увагу на меншій кількості показників, які мають максимальну сумарну ефективність;

- висування гіпотез допомагає виявити, яка інформація є необхідною для підтвердження або спростування. Таким чином, управлінець може більш швидко й ефективно прийняти управлінське рішення або відкинути гілку аналізу. При такому підході управлінець не повинен шукати всю інформацію, що стосується проблеми, а визначити, яка інформація є релевантною, та зібрати лише її.

Після етапів збору й аналізу інформації управлінець має розробити перелік можливих дій та оцінити ефект від таких дій і витрати, пов'язані з виконан-

¹ синергетичний ефект полягатиме в підсумку взаємодії двох або більше чинників, дія яких суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми.

² канібалізм для даної моделі проявлятиметься у домінуванні «поєднанні» слабшого підприємства на ринку.

ням таких дій. Надалі, користуючись обраними критеріями оцінювання управлінських рішень, управлінець обирає варіанти, які є доцільними.

Після обрання варіантів необхідно розробити рекомендації або ж інструкцію виконавцям. Як уже зазначалася, це важливий етап, невірне виконання якого може призвести до спотворення управлінського рішення. Після наданих рекомендацій слід періодично контролювати виконання та вносити корективи під час виконання.

Висновки. У статті виявлено концептуальні проблеми при оцінюванні управлінських рішень: правильність поставленої мети прийняття управлінського рішення, оцінювання відповідності управлінського рішення поставленій меті, порівняння наслідків управлінського рішення з якістю самого рішення. Такі проблеми є підставами для розробки відповідних критеріїв оцінювання: релевантність мети, відповідність рішення меті, відповідність наслідків рішення поставленій меті. Раціональний процес прийняття управлінського рішення має складатися з 5 етапів: ідентифікація проблеми, визначення мети й обрання критеріїв оцінювання рішення, аналіз проблеми, формулювання рекомендацій, контроль за виконанням. Аналіз проблеми складається з 5 підетапів: структурування проблеми, визначення гіпотези, збір інформації, аналіз інформації, пошук та обрання оптимального варіанта вирішення проблеми. Для ефективності використання ресурсів при прийнятті управлінських рішень та їх подальшого впровадження рекомендовано використовувати підходи "mutually exclusive collectively exhausted", принцип Парето 80%:20% і метод встановлення гіпотези та її перевірки.

1. Найман Дж.Ф., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. – М.: Наука, 1970. – 213 с.
2. Cosentino, M. (2009). Case in Point: Complete Case Interview Preparation. 10th Anniversary Edition. Burgee Press. 228 p.
3. Darling, T. (2009). How to Get Into the Top Consulting Firms: A Surefire Case Interview Method. 2nd Edition. Los Angeles. 128 p.
4. Friga, P.N. (2009). The McKinsey engagement: a powerful toolkit for more efficient and effective team problem solving. USA: McGraw-Hill. 249 p.
5. Loshin, D. Information Risk and Data Quality Management. In: Tarantino, A., Cernauskas, D. Risk Management in Finance: Six Sigma and Other Next Generation Techniques. Wiley, Hoboken, NJ. 357 с.
6. Merkhofer, L. (2006). Choosing the Wrong Portfolio of Projects. Lee Merkhofer Consulting. 138 p.
7. Ohrvall, D. (2011). Crack the Case System: Complete Case Interview Prep. New York: Turtle Hare Media. 548 p.
8. Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review. 104 p.
9. R&D Managerat Singapore Computer Systems // www.caseinterviewprep.com.
10. Rasiel, E.M. (1999). Mckinsey Way. Columbus: McGraw-Hill. 187 p.

Стаття надійшла до редакції 24.07.2012.