

УДК 338.984

І. П. Сірік,  
аспірант Сумського державного університету

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

*Стаття присвячена визначенню ролі факторів часу та ліквідності в аналітичних розрахунках з обґрунтування управлінських рішень. Проаналізовано сучасні вимоги до обґрунтування управлінських рішень. Запропоновано методичний інструментарій врахування фактору ліквідності в оцінюванні доцільності управлінських рішень, а також рекомендовано використання показника "швидкість реагування керованої системи".*

**Ключові слова:** ліквідність, управлінське рішення, ефективність, оптимальність, ризик.

*The article is devoted to defining the role of the factors of time and liquidity in the analytical calculations for the justification of administrative decisions. Analyzed the modern requirements for management decisions. The methodical tool considering the factor of liquidity in evaluating appropriateness of management decisions, and also recommended the use of "rate of the reaction control system".*

**Keywords:** liquidity, management solution, efficiency, optimality, risk.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На даному етапі розвитку економіки значно підвищується роль дистабілізаційних характеристик системи господарювання як в цілому, так і на рівні окремих підприємницьких структур. Це вимагає більш детального дослідження відносин між учасниками ринкових відносин та найважливіших економічних закономірностей. Адаптація підприємств до умов, що постійно змінюються, є одним з найголовніших завдань забезпечення стійкого розвитку економіки в цілому. Тому для вітчизняної економічної науки стає дуже актуальною задача вивчення особливостей впливу невизначеності та породжуваного нею стану нестабільності на процес прийняття управлінських рішень, що проявляється на різних рівнях економічної системи та тих аспектів, у яких ці прояви стосуються процесу їх обґрунтування.

В Україні нестабільність економіки виникає насамперед внаслідок розвитку трансформаційних процесів та реструктуризації економіки. На рівні підприємства взаємодія цих процесів створює додаткове ускладнення умов їхньої діяльності. Це безсумнівно потребує використання нових підходів до прийняття управлінських рішень, які врахували б максимальну кількість факторів, що зумовлюють дистабілізаційні процеси у національній економіці.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням обґрунтування управлінських рішень присвятили свої дослідження багато вітчизняних та іноземних вчених, зокрема: Алачева Т.І. [1], Беседовський О.М. [2], Дайновський Ю.А. [4], Данилович М.Л. [5], Дарманська Г.О. [6], Єршова О.Л. [7], Карлик Ю.Ю. [8], Лабскер Л.Г. [9], Лазоренко Л.В. [10], Лесечко М.Д. [15], Макарюк О.В. [12], Назаренко Н.С. [16], Найт Ф.Х. [17], Пантелєва О.Г. [18] та інші. В цих працях увагу зосереджено на теоретичних засадах розроблення та ухвалення управлінських рішень, методичних положеннях щодо їх обґрунтування, механізмам запобігання негативних наслідків прийняття рішень тощо.

**Невирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми.** З огляду на вищевикладене невирішеним залишається питання розробки дієвого методичного інструментарію врахування показників часу та ліквідності при економічному обґрунтуванні управлінських рішень.

**Мета та завдання статті.** З цих позицій метою даної статті є висвітлення ролі показників ліквідності в обґрунтуванні управлінських рішень, а також розроблення методичних положень щодо врахування ліквідності і швидкості реагування підприємства на зміну умов функціонування при виробленні управлінських рішень.

**Основний матеріал.** Як відомо, управлінське рішення є дією особи, яка його приймає, і як кожна дія може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З метою запобігання негативних наслідків та забезпечення належного рівня ефективності вчені пропонують комплекс принципів до управлінських рішень, яких варто дотримуватись при їх ухваленні. Перелік вимог, які висуваються до управлінських рішень наводиться у науковій літературі [11]. Приміром, на думку В.Я. Малиновського, "головною вимогою до управлінського рішення є чіткість, зрозумілість для виконавців, конкретність та підконтрольність" [13]. Крім цих головних вимог автор називає і таку як "оперативність доведення рішення до виконавців" [13].

Погоджуючись з таким переліком вимог, які висуваються до управлінських рішень, необхідно відзначити й те, що він є дещо звуженим (неповним). Більше того, не всі із зазначених вимог є головними, тобто такими, що стосуються до всіх видів управлінських рішень.

Серед вимог, які висуваються до управлінських рішень, А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Расіна та Л.Ю. Гордієнко називають: обґрунтованість; своєчасність; повноту змісту; владність; узгодженість з раніше прийнятими рішеннями [14].

Доктор економічних наук Хміль Ф.І. розкриває наступні вимоги до управлінських рішень [19]:

Наукова обґрунтованість передбачає розробку рішень з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

- Цілеспрямованість зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинно мати мету, чітко пов'язану із стратегічним планом розвитку об'єкта управління.

- Кількісна і якісна визначеність. Вимога кількісної визначеності управлінських рішень задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації рішення, яке розробляється. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно.

- Правомірність. Будь-яке управлінське рішення повинне впливати з правових норм та виходити з компетенції структурного підрозділу управління чи посадової особи.

- Оптимальність. Вимога оптимальності зумовлює потребу в кожному конкретному випадку вибору такого варіанту рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності, максимум прибутку при мінімальних витратах.

- Своєчасність рішень означає, що вони повинні прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів.

- Комплексність управлінських рішень передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств.

- Гнучкість. Будь-яке всебічно обґрунтоване рішення в управлінській динамічній системі може потребувати коректив, а інколи і прийняття нового рішення.

- Повнота оформлення. Необхідно, щоб форма викладу рішення виключала непорозуміння або двозначність у розумінні завдань. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно.

Найбільший інтерес у науковців викликають такі вимоги як оптимальність та кількісна і якісна визначеність. Якщо розглянути їх більш детально то можна зрозуміти що повною визначеності взагалі при ухваленні управлінського рішення існувати не може. За словами професора С.М. Ілляшенка повна визначеність та повна невизначеність – це граничні ситуації які майже не зустрічаються, і, в даному випадку, ми маємо місце з неповною визначеністю. При оцінюванні якісної складової визначеності в системі менеджменту підприємств науковці знайшли певний консенсус, а от щодо кількісного виміру та оптимальності – спостерігаються значні суперечки різних наукових шкіл. В сучасній науці існує значна кількість критеріїв оптимальності управлінських рішень, зокрема: максимізація прибутку, мінімізація витрат, швидкий термін окупності, підвищення швидкості оборотності капіталу, мінімізація дисперсії відносних показників ефективності господарської діяльності тощо. Цей перелік не є вичерпним щодо економічних показників, а враховувати треба не лише їх, а ще й соціальну та екологічну складову, і, як показує практика, робити це в русі інноваційного типу розвитку.

Відповідно до мети нашого дослідження зупинимося на вимогах до методичного інструментарію ухвалення управлінських рішень. Серед безлічі показників оцінювання ефективності управлінських рішень чомусь мало уваги науковці приділяють врахуванню таких факторів як ліквідність авансованого на реалізацію рішення капіталу та швидкість реагування керованої системи.

Кількісне врахування ліквідності капіталу зумовлено наступними обставинами. Здійснюючи діяльність слід передбачати, що в силу суттєвих змін зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку або стратегії розвитку підприємства в майбутньому періоді по окремих об'єктах інвестування може різко знизитися очікувана доходність, підвищитися рівень ризиків, знизитися значення інших показників інвестиційної привабливості для підприємства. Це буде вимагати прийняття рішення про своєчасний вихід з окремих інвестиційних програм і реінвестування капіталу. З цією метою по кожному об'єкту інвестування повинен бути оцінений ступінь його майбутньої ліквідності. При цьому необхідно враховувати ліквідність не лише основного капіталу, а й оборотного капіталу та продукції. Ситуація є достатньою простою при виробництві продукції, що не має аналогів. В такому випадку, якщо маркетингові дослідження проведені ретельно і попит на продукцію дійсно існує – зі збутом даної продукції не виникає жодних проблем. Але може виникнути протилежна ситуація: коли випускається продукція вже розповсюджена на орієнтовному ринку. В такому випадку значний вплив мають як якісні характеристики товару, так і цінові фактори, зокрема: ціна сировини та матеріалів, транспортних послуг, ціна кінцевого продукту.

Якщо розглядати ліквідність в класичному розумінні, а саме як здатність активів трансформуватися в грошову форму зі збереженням їх вартості, то даний показник необхідно враховувати при на стадії формування прогнозних грошових потоків. Якщо мова йде про кінцевий продукт то поріг його ліквідності можна визначити за наступною формулою:

$$L' = L_q \cdot L_y, \quad (1)$$

де  $L'$  - поріг ліквідності;  $L_q$  - кількісна складова порогу ліквідності;  $L_y$  - цінова складова порогу ліквідності.

Складові формули (1) визначаються наступним чином:

$$L_q = \frac{Q_F}{Q_S}, \quad (2)$$

де  $Q_F$  - прогнозний обсяг реалізації продукції;  $Q_S$  - незадоволений попит на даний вид продукції.

$$L_y = \frac{P_F}{P_M}, \quad (3)$$

де  $Q_F$  - прогнозована ціна реалізації продукції;  $P_M$  - мінімальна ринкова ціна на даний вид продукції.

В якості знаменника формули (3) можна брати не мінімальну, а, наприклад, середню ціну на продукцію. Але на нашу думку саме така побудова формули відображає граничну ситуацію і є найбільш об'єктивною. Визначення знаменників формул (2)-(3) не є значною проблемою, оскільки основні конкуренти на ринку та їх ринкові частки, а також наявність джерел ресурсів та ціни на них відомі і можуть бути прогнозовані на перспективу з достатнім ступенем ймовірності.

Нормативом показників (1) – (3) є таке значення, що менше або дорівнює 1. В такому випадку вся продукція є конкурентоздатною з точки зору кількості та цінового фактору і її виробництво є перспективним напрямом в діяльності підприємства.

Якщо на ринку склалася нестабільна ситуація і підприємство змушене змінити напрям своєї діяльності, то в такому випадку за аналогією з (1)-(3) можна розрахувати поріг ліквідності вже для авансованих засобів виробництва. Результати розрахунку наочно покажуть чи в змозі підприємство реалізувати непотрібне обладнання та закуплені сировину, матеріали тощо. Врахування показників ліквідності в подальших розрахунках можна проводити за допомогою вже відомих методів (див. наприклад [3]).

За сучасних умов господарювання значного інтересу набув такий метод зниження наслідків несприятливих обставин, як диверсифікація бізнесу. Наводячи приклади можна згадати таких гігантів як Nestle (ринок продуктів харчування починаючи від майонезів і кетчупів, кави, шоколадних батончиків та продуктів для немовлят), концерн Siemens (контролює усю електротехнічну галузь Німеччини), Daimler-Benz (автомобілебудування, а також обладнання для морських та повітряних суден) та інших. В цьому випадку не менш значної уваги потребує врахування такого показника як швидкість реагування керованої системи, якою в даному випадку виступає господарська діяльність підприємства, як об'єкт управління. Економічний зміст показника "швидкість реагування керованої системи" полягає в визначенні терміну зміни напрямку діяльності підприємства на інший з найменшими витратами. Значна кількість підприємств цей принцип реалізує через так зване "пакетне виробництво", тобто розробляється така товарна лінійка, при якій масово (пакетом) виготовляється певний шаблон товару, в який вже за допомогою різних додаткових комплектуючих вкладаються різні споживчі характеристики. Прикладом можуть слугувати автомобілі різних комплектацій (на практиці ціна одного й того ж авто від базової до максимальної комплектації може різнитися вдвічі). Але очевидним є факт, що обставини можуть змусити підприємство докорінно змінити вид або й навіть сферу діяльності. Тому актуальним є визначення швидкості реагування системи на запровадження нового бізнесу:

$$PR = \frac{T_i}{T_{\max}}, \quad (4)$$

де  $T_i$  - термін переорієнтації виробництва;  $T_{\max}$  - максимальний термін переорієнтації виробництва (визначається як найбільш довгий з ймовірних альтернатив або як час, який підприємство зможе підтримувати свою життєздатність за рахунок наявних активів).

Для альтернативних видів діяльності, що мають найменший термін реагування і необхідно розробляти бізнес-плани "страхового" характеру. Це буде гарантією зниження наслідків ризикових подій, а також, за наявності вільних ресурсів на їх паралельну реалізацію, джерелом додаткового доходу.

**Висновки по даному дослідженню і перспективи подальших розробок.** Не претендуючи на вичерпність аналізу та наданих рекомендацій, слід зробити висновок що запропоновані положення дають змогу більш точно врахувати фактор часу та ліквідності в аналітичних розрахунках. Інтеграція запропонованих показників до загальноприйнятих методик аналізу є предметом подальших досліджень і потребує розроблення методичної частини, а також рекомендацій щодо її використання.

- 1 Алачева, Тетяна Іванівна. Інформаційне забезпечення обґрунтування управлінських рішень в умовах маркетингової орієнтації підприємств [Текст] : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Алачева Тетяна Іванівна ; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі. - Донецьк, 1998. - 20 с.
- 2 Беседовський, Олексій Миколайович. Прийняття управлінських рішень: процесний підхід [Текст] : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Беседовський Олексій Миколайович ; Харківський національний економічний ун-т. - Х., 2004. - 241 арк.
- 3 Бланк І.А. Основи інвестиційного менеджмента. Серія "Бібліотека фінансового менеджера" / [Текст]: К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – Т.1, №7. –536 с.
- 4 Дайновський, Юрій Анатолійович. Методологічні основи формування управлінських рішень у підприємстві [Текст] : дис... д-ра екон. наук: 08.06.02 / Дайновський Юрій Анатолійович ; Львівська комерційна академія. - Л., 1999. - 446 арк.
- 5 Данилович, Марта Львівна. Прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві [Текст] : дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / М.Л.Данилович ; Національний ун-т "Львівська політехніка". - Л., 2001. - 203 арк.
- 6 Дарманська, Галина Олександрівна. Удосконалення економічного механізму підготовки управлінських рішень (на прикладі підприємств харчової промисловості) [Текст] : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Дарманська Галина Олександрівна ; Технологічний ун-т Поділля. - Хмельницький, 1997. - 192 с.
- 7 Єршова, Ольга Леонідівна. Моделі, методи та засоби інформаційної технології прийняття управлінських рішень в соціально- економічних системах [Текст] : дис... канд. екон. наук: 08.03.02 / Єршова Ольга Леонідівна ; НАН України, Міжнародний науково- навчальний центр інформаційних технологій і систем. - К., 1999. - 114 л.
- 8 Карлик, Юлія Юріївна. Управління асортиментом машинобудівної продукції в умовах нестабільного ринкового середовища [Текст] : дис... канд. екон. наук: 08.07.01 / Карлик Юлія Юріївна ; Кременчуцький держ. політехнічний ун-т. - Кременчук, 2005. - 227 арк.
- 9 Лабскер, Л.Г., Яновская, Е.В. Общая методика конструирования критериев оптимальности решений в условиях риска и неопределенности [Текст]: Л.Г. Лабскер, Е.В. Яновская // Финансовый менеджмент. – 2002. – №5–С. 58-74.
- 10 Лазоренко, Нариса Віталіївна. Розробка та обґрунтування управлінських рішень в ринкових умовах [Текст] : дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Лазоренко Лариса Віталіївна ; Національний аграрний ун-т. - К., 2001. - 177 арк.
- 11 Макаренко, М.М. Характеристика вимог, які висуваються до управлінських рішень органів державної податкової служби України / М.М. Макаренко //

[Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/fp/2009-1/09mmmpcu.pdf>

12 Макарюк, Олексій Васильович. Обґрунтування управлінських рішень в умовах неповної визначеності в системі менеджменту підприємства [Текст] : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Макарюк Олексій Васильович ; Сумський держ. ун-т. - Суми, 2008. - 20 с.

13 Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. [Текст] : / В. Я. Малиновський. – Луцьк : Ред.-вид. відд. "Вежа" Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. – 558 с.

14 Мельник А.Ф. Державне управління: навч. посіб. [Текст]: / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; за ред. А.Ф. Мельник. - К.: Знання-Прес, 2003. – 343 с.

15 Методи обґрунтування і оцінювання управлінських рішень [Текст] : навч. посібник / М. Д. Лесечко [и др.] ; Львівський регіональний ін-т держ. управління Української академії держ. управління при Президентіві України. - Л. : ЛРІДУ УАДУ, 2003. - 70 с.

16 Назаренко, Наталія Сергіївна. Інформаційно-методичне забезпечення обґрунтування управлінських рішень малих та середніх підприємств машинобудування [Текст] : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Назаренко Наталія Сергіївна ; Хмельницький національний ун-т. - Хмельницький, 2008. - 21 с.

17 Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль [Текст]: /Пер. с англ. – М.: Дело, 2003. – 360 с.

18 Пантелєєва, Ольга Гаврилівна. Моделювання процесу прийняття стратегічних рішень в умовах нестабільного економічного середовища [Текст] : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.02 / Пантелєєва Ольга Гаврилівна ; Донецький національний ун-т. - Донецьк, 2002. - 20 с.

19 Суть та види управлінських рішень / [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://library.if.ua/book/3/404.html>

*Стаття надійшла до редакції 30.06.2011 р.*



ТОВ "ДКС Центр"