

УДК 330

КРИТЕРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

О.В. Сюзяєва

Донецький національний технічний університет

Розглянуто стан та перспективи розвитку господарських процесів у умовах ризику. Охарактеризовано основні критерії прийняття управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

В умовах твердої конкуренції, обмежених можливостей росту через недостатність ресурсів керівник повинен оперативно діагностувати проблему з метою ухвалення рішення. Багато можливих рішень проблем організації не будуть реалістичними, оскільки як правило, в організації недостатньо ресурсів для реалізації ухвалених рішень. Обмеження коригувальних дій звужують спектр прийнятих рішень. На додаток до ідентифікації обмежень, керівникові необхідно визначити стандарти, за якими мають бути оцінені альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти прийнято називати критеріями прийняття рішень. Вони виступають як рекомендації різного ступеня твердості при оцінці рішень.

Питання процесу прийняття й реалізації управлінських рішень на підприємствах є предметом численних досліджень в економічній літературі, яким присвячені наукові праці таких провідних спеціалістів, як В. Б. Акулов, В. А. Беспалов, О. С. Виханський, А. Г. Поршнев, Ф. М. Русинова, М. Л. Разу, М. Н. Рудаков, З. П. Румянцева, Н. А. Соломатин, Сорина Г.В., Р.А. Фатхутдинов, и др. Зазначені питання знайшли відбиття й у роботах закордонних учених, таких як: И. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, Кнорринг В.И., Дж.К. Лафта, Мильнер Б.Є., А.Д. Стрикленд, А.А. Томпсон й ін. Разом з певною розробленістю даного напрямку досліджень можна відзначити відсутність системних підходів до формування комплексу критеріїв прийняття рішень.

Метою даної роботи є встановлення комплексу критеріїв прийняття управлінських рішень, які формуються й реалізуються з використанням власних можливостей суб'єкта господарювання для посилення інноваційної складової його розвитку.

Критерії прийняття управлінських рішень носять різноманітний характер і стосуються різних сфер діяльності підприємства, а також

мають особливості залежно від стадій життєвого циклу продукції, підприємства й т.ін. Критерії можна розділити на зовнішні й внутрішні. До зовнішнього відносяться: законодавство, стан ринку, стан конкуренції, платоспроможний попит й інші фактори., які формуються в країні незалежно від діяльності підприємства. До внутрішніх факторів, що піддаються керуванню, прогнозуванню з боку підприємства можна віднести всі аспекти створення й просування продукції. Ця проблема стає вкрай актуальною в умовах обмеженості ресурсів і часу для здійснення рішень, оскільки стан середовища, в якому функціонує підприємство змінюється досить динамічно.

Критерії прийняття рішень на рівні підприємства повинні забезпечувати мінімізацію витрат, які є типовими для підприємства й нарощування витрат, які надають інноваційні характеристики створюваної продукції, а також активізують інші інноваційні можливості підприємства як тактичного, так і стратегічного характеру. Критерії прийняття рішень доцільно відстежити по ланцюжку виробництва й просування створюваної продукції. Так, при формуванні критеріїв прийняття рішень про обсяг і структуру випуску доцільно встановити кількість і номенклатуру продукції й послуг. Для цього необхідно знати вузькі місця виробництва й збуту: недостатній попит на певні види продукції; устаткування, потужність якого нижче, ніж в інших видів устаткування; дефіцитні матеріали; дефіцитні робочі руки й ін.

При неповному завантаженні потужностей і відсутності вузьких місць як критерій визначення виробничої програми використовують питомий маржинальний прибуток, тобто різниця між ціною продукції (послуг) і змінними витратами на її виробництво.

При наявності на підприємстві одного вузького місця як критерій виступає відносний маржинальний прибуток - частка від розподілу маржинального прибутку кожного виду продукції на споживану кількість того виробничого ресурсу, що є вузьким місцем і за який «конкурують» всі види продукції, що випускають.

Якщо на підприємстві кілька вузьких місць, необхідно визначити, від якої вигоди (тобто маржинальної прибутку) відмовляється підприємство, коли замість одних видів продукції воно виробляє і продає інші.

Критерії прийняття рішень «виробляти або купувати» можна використовувати тільки в тому випадку, якщо виготовлення власними силами не вимагає розширення виробничих потужностей. Необхідно враховувати якість продукції, взаємини з постачальниками,

можливість впровадження ресурсозберігаючих технологій та інш. Вибір критеріїв залежить від ступеня завантаження виробничих потужностей. Якщо потужності підприємства недозавантажені, необхідно порівняти витрати на придбання з додатковими витратами, які виникнуть у результаті самостійного виробництва. Якщо в результаті власного виробництва виникає одне вузьке місце, до витрат необхідно додати упущену вигоду - маржинальний прибуток, від якого доведеться відмовитися через виникнення вузького місця.

Важливе місце в прийнятті управлінських рішень займають критерії прийняття рішень при визначенні нижньої межі ціни продукції й при ціноутворенні.

У ринкових умовах ціна на продукцію встановлюється залежно від попиту та пропозиції: через тиск конкурентів найчастіше підприємства не мають сил диктувати свої умови покупцям. Нижня межа ціни залежить від наступних факторів: виду угоди (традиційні асортименти або додатковий контракт); завантаження потужностей (недовантаження, повне завантаження, наявність вузьких місць).

Якщо як основне завдання ціноутворення визначено завоювання максимальної частки ринку, підприємство прагне встановити мінімальну ціну. Це приведе до короточасного зниження прибутку, але в тривалому періоді компанія, якій належить найбільша частка ринку, буде мати найнижчі витрати (на одиницю продукції) і найвищі довгострокові прибутки. Домогтися лідируючого положення на ринку можна не тільки максимальним зниженням цін, але шляхом їхньої диференціації, тобто встановлення різних цін для різних споживачів за допомогою знижок.

Крім ціни на обсяги реалізації можуть впливати й інші фактори: продукція не задовольняє споживача за якістю; споживача не задовольняють строки виконання замовлення; споживач не знає про існування нашого товару; споживача не влаштовують умови оплати й ін.

Одна з найбільш гострих проблем, що стоїть перед підприємством - керування запасами, тому варто звернути вашу увагу на критерії прийняття рішень при управлінні матеріальними потоками на підприємстві. Які запаси необхідні підприємству? Який оптимальний розмір замовлення? Коли варто розміщати замовлення? Проблеми ці непрості. З одного боку, не маючи достатніх запасів матеріалів, незавершеної, готової продукції, підприємство не зможе нормально працювати, буде зірване виконання замовлень. З іншого боку, запаси - це заморожений капітал, запаси вимагають витрат на зберігання, складування. Ціль керування запасами - мінімізація

загальних витрат підприємства за розглянутий період.

Витрати підприємства складаються із двох складових. Витрати зберігання запасів - це витрати на приміщення, тару, зарплату складського персоналу, а також відсоток капіталу, заморожений у запасах. Витрати зберігання розпадаються на змінні (залежні від величини запасу) і постійні. Ухвалюючи рішення щодо величини запасів, ми можемо впливати тільки на змінну частину витрат. Саме вона для нас релевантна. Витрати розміщення замовлення - це оплата праці персоналу, що займається закупівлями та ін. Вони також діляться на змінні (залежні від кількості замовлень) і постійні. Релевантними є тільки змінні витрати.

Модель керування запасами при припустимому дефіциті. Якщо витрати зберігання запасів вище, ніж втрати, викликані тимчасовою відсутністю запасів, то відсутність запасів на складі протягом деякого невеликого періоду часу може бути цілком припустимим. Тоді основну модель керування запасами необхідно перетворити з урахуванням припустимого рівня дефіциту. Тут можливі два варіанти:

1) попит, що виник у період відсутності запасів, відкладається аж до моменту, коли запаси на складі з'являться;

2) у період відсутності запасів на складі попит на них залишається незадоволеним.

Представлена раніше модель керування запасами заснована на ряді спрощених припущень, зокрема, про те, що час поставки заздалегідь точно відомо й витрата запасів за одиницю часу завжди однакова. Однак на практиці ці припущення майже ніколи не виконуються: нерідкі зриви поставок, витрата запасів коливається залежно від випадкових факторів. Виникає необхідність у формуванні резервного запасу на випадок подібних «очікуваних несподіванок». В умовах невизначеності рівень повторного замовлення перевищує рівень повторного замовлення на величину резервного запасу.

Резервний запас допомагає підприємству не тільки застрахуватися від недостачі ресурсів, але й збільшує витрати зберігання. Критерієм прийняття рішень буде мінімізація сумарних витрат.

Висновки

Таким чином, метою управлінського рішення й критеріями його прийняття може бути витрата найбільш важливих матеріальних, трудових, фінансових й інших ресурсів, а також їхня оптимізація. Ухвалення рішення - не одномоментний акт, а результат процесу, що

має певну тривалість і структуру. Процес прийняття рішень - циклічна послідовність дій суб'єкта керування, спрямованих на вирішення проблем організації й генерації альтернатив, що укладаються в аналізі ситуації, виборі з них найкращої і її реалізації з метою активізації інноваційних можливостей підприємства.

Бібліографічний список

1. Менеджмент. / Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. – М, 1999.
2. Акулов В.Б. Теория организации / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. – М.: Издательский центр "Академия", 2003. – С 212.
3. Кнорринг В.И. Теория, практика управления и искусство управления / В.И. Кнорринг. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2001. – С. 229 – 231.
4. Менеджмент: век XX – век XXI: сб. статей / Под ред. О.С. Виханского. – М.: Экономист, 2004. – С.210.
5. Мильнер Б.Е. Теория организации / Б.Е. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С.77.
6. Сорина Г.В. Принятие решений как интеллектуальная деятельность: монография / Г.В. Сорина. – М.: Гардарики, 2005. – С.189.
7. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2003. – С.453.