

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

К. М. Жене́ску, ст. гр. МЕ-15,

Т. С. Корне́єва, асист.

Кіровоградський національний технічний університет

Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур, які необхідно здійснити для вирішення проблеми. Вона охоплює діагностику проблеми, виявлення можливих способів її вирішення, оцінку варіантів і вибір варіанта, який дасть змогу найвигіднішим для організації способом вирішити проблему. Відповідно до цього виділяють такі методи:

- постановки проблеми;
- виявлення способів вирішення проблеми;
- оцінка варіантів і вибір найкращого рішення;
- реалізація рішення. Розгляньмо їх детальніше.

Постановка проблеми, або її діагностика, потребує застосування методів, що дають змогу достовірно й повно описати проблему і виявити чинники, що її зумовили. Важливе місце тут належить методам збору, обробки та аналізу інформації, факторного аналізу, порівняння, аналогії, моделювання тощо. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, що надаються для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули методи економічного аналізу та прогнозування. Вони використовуються для того, щоб об'єктивно оцінити поточний стан фірми як економічного суб'єкта й передбачити, "що буде далі, якщо нічого не змінювати".

Прогнозування – це метод, в якому використовуються як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. Якщо прогнозування виконане якісно, то результатом стане картина майбутнього, яку цілком можливо використати для планування поступу.

Менеджери можуть застосовувати різні методи прогнозування, вибираючи ті з них, які придатні для використання в рамках наявних обмежень і відповідають ситуації, що склалася на підприємстві. Дуже мало напрямів управлінської діяльності здійснюється без складання прогнозів. Особливо це стосується прогнозів ринкових ситуацій щодо майбутнього попиту на продукцію фірми, прогнозів, що супроводжують виробничу діяльність [1].

На етапі виявлення способів розв'язання проблеми (генерації ідей) теж важливими є методи збору інформації, але при цьому змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. При напрацюванні можливих варіантів розв'язання проблеми можна скористатися різними джерелами, починаючи від спеціальних досліджень і розробок і закінчуючи інформацією, яка надходить від споживачів чи є результатом аналізу діючих фірм. Так, споживачі досить часто можуть наштовхнути на ідею щодо нового продукту чи послуги. Тому організаціям слід напрацьовувати методику зворотного зв'язку, виявляючи думки споживачів щодо їхнього товару чи товарів-аналогів. Ідеї щодо вдосконалення технології виготовлення продукту можуть з'явитися завдяки ретельному моніторингові дій конкурентів та інших фірм, що діють на ринку. Вони навіть можуть стати основою концепції діяльності організації. Корисним джерелом нових ідей може бути й діяльність урядів та законодавчих органів країн, де організація здійснює свій бізнес. Наприклад, після введення російським урядом нових митних тарифів на імпорту української карамелі розпочалися розробки нових її видів, які не підпадають під дію цього мита (зокрема, тих видів карамелі, які містять какао). Нарешті, одним із важливих джерел є результати власних або запозичених досліджень і

розробок. Власні розробки використовують зазвичай фірми-лідери, а запозичені – фірми-послідовники [3].

Метод інверсій передбачає використання нестандартних підходів до розв'язання нової проблеми, а саме: подивитись на функції об'єкта з іншого боку, перевернути об'єкт "догори ногами" тощо.

Метод вільних асоціацій використовується тоді, коли проблема не може бути розв'язана в рамках наявного переліку рішень. У цьому разі треба спробувати її переформулювати. Для цього можна вибрати якесь слово, поняття, спробувати "викликати" якийсь образ, що може стати стимулом для утворення несподіваних вільних асоціацій, які сприяють виникненню ідеї розв'язання проблеми.

Метод морфологічного аналізу – це психологічна активізація творчого процесу. Його переваги в тому, що він допомагає перебороти труднощі під час вивчення значної кількості комбінацій можливих рішень.

Сутність методу морфологічного аналізу полягає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів якої-небудь функції досліджуваного об'єкта. Він проводиться за такою схемою:

- формулювання проблеми;
- постановка завдання;
- складання списку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції;
- складання переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою. Цей перелік формується у вигляді багатомірної таблиці, яка називається "морфологічною шухлядою".

Для висунення ідей корисними можуть виявитися групові методи роботи, такі як метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, "розумової атаки", конференції ідей та ін. Вони належать до групи експертних методів обґрунтування управлінських рішень. Експертні оцінки розглядаються як особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних і психологічних явищ і процесів. Визначаються на основі індивідуальних або колективних суджень, висловлених експертами (вченими й фахівцями-практиками).

Метод номінальної групової техніки базується на принципі обмеження міжособистісних комунікацій, тому всі члени групи на початковому етапі викладають свої думки щодо способу вирішення проблеми письмово. Потім кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються членами групи (також письмово) методом ранжирування. Ідея, що отримала найвищу оцінку, ухвалюється як основа рішення.

Цей метод потребує дотримання певних вимог:

- до роботи у групі запрошуються експерти, що добре розв'язують проблеми, але раніше разом не працювали;
- учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але згодом, з урахуванням позиції колег, можуть їх переглядати;
- склад групи – не більш як 12-15 осіб (мінімум – 6-8);
- експерти не повинні бути пов'язані службовими відносинами;
- тривалість роботи групи – не більш як 5 год.;
- висловлені ідеї сприймаються не тільки на основі особистого ставлення до них, але і з урахуванням обстановки в групі;
- у процесі роботи відбувається взаємне доповнення думок експертів.

Метод Дельфі використовується у випадках, коли групу експертів неможливо зібрати разом. Він являє собою багаторівневу процедуру анкетування з обробкою й повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо один від одного. Експертам пропонуються питання й формулювання відповідей без аргументації. Наприклад, у відповідях можуть бути числові оцінки параметрів. Отримані оцінки обробляються з метою одержання середньої і крайньої оцінок. Експертам повідомляються результати обробки

першого туру опитування з зазначенням оцінок кожного. При відхиленні оцінки від середнього значення експерт її аргументує. У подальшому (наступному турі) експерти змінюють свою оцінку, пояснюючи причини коректування. Результати обробляються і повідомляються їм знову. Тури повторюються, доки оцінки не стануть стабільними. Ітеративна процедура опитування з повідомленням результатів обробки та їх аргументацією спонукає експертів критично осмислювати свої судження. Під час опитування зберігається анонімність відповідей експертів, що унеможливорює конформістські рішення.

Найпоширенішим із методів групової роботи є метод "розумової атаки". Він полягає в тому, що кожен учасник групи має право подавати найрізноманітніші ідеї з приводу варіантів розв'язання проблеми, незалежно від їх обґрунтованості і здійсненності. Всі пропозиції фіксуються без їх критики. Аналіз та оцінка здійснюються по завершенні генерування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаштовують організацію.

Метод конференції ідей відрізняється від методу "розумової атаки" тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментаря. Вважається, що така критика допоможе поліпшити ідею.

Повнішому охопленню всіх можливих варіантів розв'язання проблем сприяє їх розробка за принципом "дерева рішень" ("дерева варіантів"). Спочатку виокремлюють найсуттєвіші групи варіантів за докорінними відмінностями у способах досягнення цілі. Потім з кожної групи варіантів вирізняють підгрупи з менш суттєвими відмінностями і т. д. Проте за будь-якої ситуації необхідно використати якомога повніший набір допустимих варіантів і оцінку їхніх відносних переваг та недоліків. Кількість варіантів рішень не має бути занадто великою, щоб не ускладнювати вибір найкращого з них і не допускати невиправдано великих витрат часу на розрахунок багатьох варіантів. Практика показує, що оптимальною є кількість їхніх альтернатив у межах від трьох до семи.

Враховуючи складність середовища, в якому перебуває підприємство, пропонується використовувати також інші методи пошуку варіантів рішень, які дають змогу дещо спростити картину оточення. До цих методів належить, зокрема, "метод сценаріїв". Застосування його вимагає дотримання певних правил:

- при розробці сценарію можна спиратися на попередній досвід, що дає змогу звужити пошук альтернатив;
- дозволяється нехтувати малозначущими величинами і зважати тільки на найвідчутніші й легко вимірювані фактори;
- необхідно пристосуватися до найближчого горизонту планування, ігноруючи варіанти, які виходять за межі певного фіксованого періоду;
- слід використовувати метод "виправлення помилок", за яким спочатку приймається попереднє рішення, а при виявленні помилок у процесі його реалізації приймається остаточне рішення.

"Метод сценаріїв" використовується при обґрунтуванні багатоходових складних управлінських рішень. Він передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним і найвірогіднішим. Усі три сценарії обґрунтовуються за їхніми наслідками й розробляються варіанти уточнених дій, коли події розвиватимуться за тим чи іншим сценарієм.

У процесі підготовки і прийняття управлінських рішень у ряді країн світу почали використовувати "моделі чорної дошки", що базуються на регламентації процесу обговорення альтернатив, поступовому, крок за кроком, обґрунтуванні рішення з урахуванням постійної зміни інформації з даної проблеми та відображення цього на умовній "дошці" для всіх, хто бере участь у підготовці рішення. Спеціалісти з менеджменту вважають, що розвиток цієї моделі відбуватиметься насамперед завдяки впровадженню ефективних засобів обробки та колективного використання даних, використання мультимедійних документів у режимі відеоконференцій.

На етапі вибору рішення найперше слід визначити методи формування критеріїв вибору, за якими оцінюватимуться запропоновані проекти. Якщо проблема є

структурованою й може розв'язуватися за допомогою економіко-математичного моделювання, то найчастіше критерієм вибору є цільова функція, яку необхідно оптимізувати. Для оцінки варіантів слабоструктурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв, а сам процес оцінки здійснюється у три етапи. На першому етапі добираються найважливіші критерії, необхідність досягнення яких не викликає сумнівів. Альтернативні варіанти за цими критеріями поділяються на три групи:

- а) ті, що відповідають вимогам;
- б) ті, що їм не відповідають;
- в) "сумнівні".

На другому етапі аналізуються варіанти а) та в) за рештою критеріїв, а на третьому робиться спроба встановити ті ускладнення, які можуть виникнути під час реалізації прийнятого рішення. Таким чином, вибір остаточного рішення з багатьох допустимих і корисних робиться на основі зважування важливості цілей, урахування умов і наслідків реалізації рішення.

Управлінські рішення, як правило, приймаються в умовах високої невизначеності, при дефіциті інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінки та пріоритети їхньої важливості. Через це на практиці часто використовуються моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, а задовільні рішення. Вони вважаються досить прийнятними, оскільки вкладаються в рамки наявних обмежень і забезпечують поліпшення проблемної ситуації. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми й використовує обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішення, з яким суб'єкти управління вже знайомі й воно показало прийнятні результати.

Вибираючи остаточне рішення з багатьох допустимих і корисних, необхідно обов'язково враховувати як позитивні, так і негативні наслідки його реалізації, що можуть стосуватися різних сторін діяльності фірми. При цьому слід зважати на фактори невизначеності й ризику, які притаманні ринковій економіці, тобто оцінити можливість реалізувати рішення. Це значно підвищує відповідальність осіб, які приймають рішення, ставить високі вимоги до їхньої компетентності та особистих достоїнств.

Список літератури

1. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес ; пер. з англ.
2. Р.А.Семків, Р.Л. Ткачук. – К. : Наукова думка, 2011. – 242 с.
3. Мальцева А. Менеджмент, стратегии с которыми побеждают / Мальцева А. – К. : Максимум,
4. 2010. – 320 с
5. Андрійчук В. "Менеджмент: прийняття рішень і ризик" / В. Андрійчук, Л. Бауер. – К. : Скарби,
6. 2010. – 384 с.

УДК: 658.8

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

А. Ю. Жовтобрюх, ст. гр. МЕ-15,

Т. С. Корнєєва, асист.

Кіровоградський національний технічний університет

Сьогодні дедалі більше підприємств визнає необхідність орієнтації своїх стратегій на ринок, тому ефективне здійснення маркетингової діяльності стає важливим чинником успіху в ринковому середовищі. За допомогою маркетингу можуть бути реалізовані цілі всіх найважливіших зацікавлених груп підприємства (власники, акціонери, персонал тощо). У колі теоретиків і практиків особливу зацікавленість викликають проблеми визначення та