

Аналіз отриманих результатів показує, що стрибкоподібна раптова зміна ціни на паливо ставить підприємство-постачальника у важке становище. Як правило, це веде до порушення обсягів чи термінів поставок, оскільки виторг, що надходить за раніше виготовлену продукцію не відповідає первісним витратам на транспортування, які підприємство тепер оплачує по вищій ціні.

Отже, запропонована економічна модель прогнозування матеріалопотоків забезпечить промислому підприємству раціональне управління потоковими процесами і дасть змогу точніше розробляти стратегію бізнесу.

УДК 658.8

А. Ліс

Політехніка Шльонська, Республіка Польща

ВИРІШЕННЯ СКЛАДНИХ ПРОБЛЕМ ПРИ ПРИЙНЯТТІ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ

© Ліс А., 2003

Подано різні способи вирішення важких проблем та використання цих способів у прийнятті рішень. В сфері вирішення проблем представлені: мозкова атака, графік Ішикави, аналіз різниць і фальсифікація можливих причин. При прийнятті рішень звернуто увагу на рівень рішення, цілі рішення, формулювання цілей, генерування можливостей і оцінку можливостей.

The different ways of the decision of difficult problems are discussed in the article. Uses of these ways in acceptance of the decisions are then submitted. In sphere of the decision of problems are submitted: brain storming, diagram of Ishikawa, analysis of distinctions and falsification of the possible reasons. At acceptance of the decision the attention to a level of the decision, purpose of the decision, formulation of the purposes, generation of opportunities and estimation of opportunities is inverted.

1. Вступ

Долі великих корпорацій залежать від ефективності рішень, які приймає їх керівництво. Незважаючи на це, небагато керівників пройшло підготовку у прийнятті рішень, як і небагато з них точно знає, в який спосіб до них доходити.

Для успішного прийняття рішень часто потрібна інформація, отримана з вирішення проблем і ситуаційного планування (на випадок невдалого розвитку ситуації). Отже, обговоримо також різні способи процедури. Згадаємо також про творче мислення, оскільки воно є необхідною її складовою.

Метою рішення є здійснення того, наскільки можливий його найкращий вибір, який опирається на ретельну інформацію. Якщо інформація є неточною або неповною, рішення може бути помилковим. **Вирішення проблем** займається минулим з думкою щодо зрозуміння причин проблем, які вимагають коригуючих дій. Натомість **ситуаційне планування** дивиться в майбутнє з думкою про випередження проблем, які можуть виникнути. Отже, можна визнати прийняття рішень як процес поєднання минулого з майбутнім [3].

2. Творче мислення

В кожному з трьох названих процесів творче мислення відіграє принципову роль. Наприклад, воно є необхідним при вирішенні проблем для встановлення можливих причин. Творче мислення також потрібне при прийнятті рішення для розробки нових можливостей або рішень, серед яких здійснюється вибір. В ситуаційному плануванні, завдяки творчому мисленню, передбачаються майбутні проблеми та їх можливі причини. Є кілька технік, які сприяють творчому мисленню. Найбільш відомою серед них є “мозкова атака” [4]. Спільною ознакою усіх є те, що не проводяться ніякі оцінки під час генерації нових задумів. Іншими словами, ми повинні уникати одночасного створення і оцінювання задумів. Спочатку їх потрібно створити, а потім оцінювати.



Рис. 1. Вирішення проблем, ситуаційне планування і прийняття рішення (Джерело: [3])

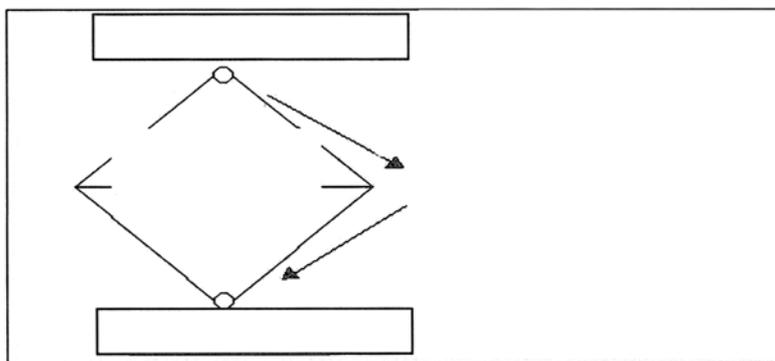


Рис. 2. Відділення творчого мислення від аналізу (Джерело: [4])

Кожному із процесів вирішення проблем, прийняття рішень і ситуаційного планування передують два етапи: генерування задумів і аналіз задумів. Їх висока результативність саме є результатом розділення творчого мислення і аналізу.

3. Вирішення проблем

Метою вирішення проблем є відкриття причин існуючої ситуації, щоб мати змогу прийняти рішення, як варто нею зайнятися. Процедура вирішення проблем загалом мало використовується з простої причини: багато менеджерів не усвідомлює, що їх проблеми вимагають аналізу [4]. Переважно у випадку невдачі приймають рішення, які стосуються її

причин, і діють на цій основі без перевірки їх обґрунтованості. Якщо положення є правильними, то все в порядку, але аж занадто часто покращання не відбувається. Це веде до наступної установки щодо причини проблеми, яка знову стає підставою до дії. У цей спосіб витрачаються зусилля і час, а проблема надалі існує.

3.1. Визначення проблеми

Справу з проблемою маємо, “коли виступає дефект предмета або системи, а причина цього дефекту є невідомою”. Своєю чергою, дефект можна визначити як відхилення від обов’язкового зразка [3]. Першим кроком вирішення проблем є описання визначення проблеми. Це є особливо важливим при груповому вирішенні проблем, оскільки узгодження цього визначення забезпечує однакове розуміння проблеми. Правильне визначення складається з короткої фрази, яка описує предмет і його дефект.

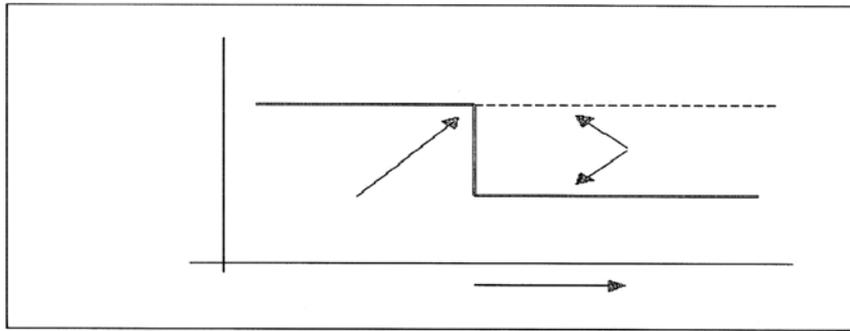


Рис. 3. Графік відхилень (Джерело: [2])

3.2. Доходження до основної причини

Часто вирішення проблеми не закінчується з моментом виявлення безпосередньої причини її появи [3]. Вона може скоріше стати предметом наступного рішення, яке має на меті виявлення причини цієї причини. Наприклад, початковою проблемою може бути “невиконання плану продажу”. З аналізу випливає, що це спричинено поганим продажем товару *x*. Своєю чергою, це було спричинено відходом з фірми одного з продавців (причина – погана робота його керівника). Це показано на рис. 4.

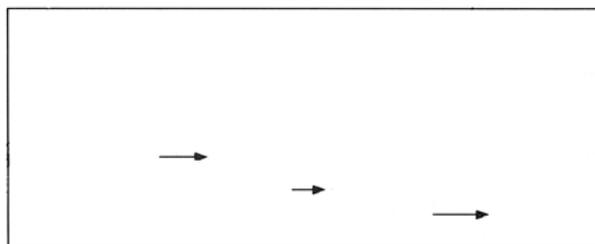


Рис. 4. Рівні причин і наслідків (Джерело: [1])

3.3. Методи вирішення проблем

Мозкова атака

При самостійному використанні це є найпростіша техніка генерування задумів, які стосуються можливих причин цієї проблеми. Група, отже, генерує список можливих причин, який складається без будь-якої критики з боку керівника групи, так щоб усі могли його бачити. Задум, представлений однією особою, викликає наступні у інших членів

групи. У такий спосіб можна скласти дуже широкий список можливих причин, поважно збільшуючи правдоподібність того, що він міститиме правдиву причину [3].

Слабкість цієї техніки полягає у тому, що вона не містить ніякого методу перевірки генерованих задумів, а також не відділяє головних причин від посередніх.

Графік Ішикави

Цей графік широко застосовується в руху кіл якості. Становить він простий спосіб визначення структури “мозкової атаки” для встановлення причин проблем завдяки візуальній простоті і відділенню кожного наступного рівня причин від попереднього за допомогою лінії, яка з’єднує кожний наслідок з його причиною [3]. Переважно створення графіка починається з припущення, що усі причини проблем можна поділити на групи, пов’язані з робочою силою, методами, машинами, матеріалами (рис. 5).

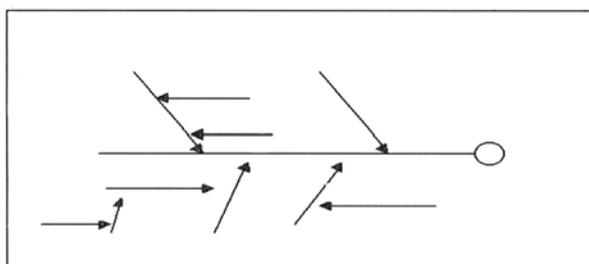


Рис. 5. Частково заповнений графік Ішикави (Джерело: [3])

Аналіз різниць

Це є аналітичний метод вирішення проблем. Він має багато переваг порівняно із звичайним штормом мозків і графіком Ішикави [3]. Становить систематичний спосіб збирання інформації, який:

- звужує сферу пошуку причини проблеми;
- полегшує пошук відсутніх важливих інформацій;
- відкидає можливі, а по суті уявні причини.

Незважаючи на названі переваги, цей метод є більш важким для використання і вимагає певних навичок. При його застосуванні рекомендується співпраця з досвідченим консультантом або відповідна підготовка.

Фальсифікація можливих причин

В методі фальсифікації можливих причин досліджується кожна з причин, названих в списку, отриманому в результаті “атаки мозків” в світлі проблемної і безпроблемної інформації [3]. По відношенню до кожної “проблемної” інформації ставимо запитання: “Чи ця причина пояснює, чому проблема виступає в цій формі?” і по відношенню до кожної “безпроблемної” інформації: “Чи ця причина пояснює, чому проблема не проявляється в цій ситуації?”. Відкидаємо усі причини, які не пояснюють усі факти. Нам залишиться одна або дві причини, які мусимо перевірити дослідним шляхом [1].

4. Прийняття рішення

Результативне рішення мусить характеризуватися:

- РАЦІОНАЛЬНІСТЮ – вибір найбільш корисної серед багатьох можливостей;
- ВТЯГНЕННЯМ В ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ – якщо для успішного впровадження необхідним є залучення осіб, то мусимо це здійснити.

Більшість менеджерів ставить високу якість прийнятих рішень вище всього, відсуваючи на маргінес втягнення, в результаті чого з'являється так багато невдач у прийнятті рішень [1]. Кожне рішення охоплює три елементи:

- цілі – те, чого хочемо досягти;
- можливості – те, що можемо вибрати;
- ризик – невпевненість у тому, чи вибрана можливість здійснить наші очікування.

4.1. Рівень рішення

Рішення можуть виступати на трьох рівнях. Слід виразно усвідомлювати, на якому з них ми діємо [2]:

- рішення, які приймаються нами, – це рішення, до прийняття яких ми маємо повноваження;
- рішення, які можемо запропонувати, – це рішення, проекти яких подаємо особі, яке має повноваження щодо їх прийняття;
- рішення, які мусимо прийняти, – це рішення, які приймаються іншими особами, на зміну яких не маємо ніякого впливу.

4.2. Визначення рішення

Процес прийняття рішення повинен починатись із сформульованого в одній фразі рішення, яке потрібно прийняти. Необхідно звернути увагу на відповідний рівень рішення і на відмову від впровадження зайвих обмежень [2].

Приклад: визначення рішення – “Купити новий автомобіль для дружини”. Чи вираз “новий” є зайвим обмеженням, чи беремо до уваги автомобіль, який був у користуванні, чи маємо право приймати рішення самі, чи дружина буде задоволена, якщо купимо для неї автомобіль без її участі.

4.3. Цілі рішення

Користь, яка виникає з прийняття цієї можливості, означає ступінь, в якому вона виконує цілі [2]. Понадто деякі цілі можуть пов'язуватись з обмеженнями, які не можна перевищити, оскільки у протилежному випадку рішення буде помилковим. Якщо, наприклад, можемо призначити щонайбільше 10 тис. євро на закупівлю автомобіля, але бажали б купити його дещо можливо найбільш дешево, то графік користей міг би виглядати так, як це показано на рис. 6.

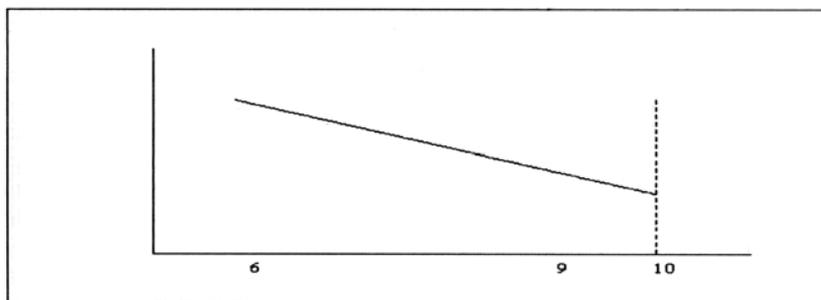


Рис. 6. Графік користей і цін автомобілів

Користь, яка виникає з прийняття цієї можливості, означає ступінь, в якому вона виконує цілі. Понадто деякі цілі можуть бути пов'язані з обмеженнями. Поділимо їх на дві

частини. Це можна подати так: варто ціну перевищити, оскільки у протилежному випадку рішення буде помилковим. Однак не кожна ціль ділиться на основну і бажану.

4.4. Формулювання цілей

Спочатку потрібно за допомогою “атаки мозків” визначити усі можливі цілі та перевірити, чи враховані усі аспекти цього рішення. Потім потрібно дослідити, чи цілі не накладаються одна на одну, а також об’єднати цілі, які є близькими [2].

Своєю чергою, їх слід поділити на основні і бажані:

- основні цілі потрібно визначити так, щоб їх межі були вимірюваними та виразними;
- бажані цілі потрібно сформулювати так, щоб на їх підставі можна було б оцінювати різноманітні можливості вибору.

4.5. Генерування можливостей

У деяких ситуаціях можливості є необхідними і немає потреби пошуку нових або проведення спроб покращання існуючих. Однак, якщо ніяка з можливостей не виконує потреби у відповідному ступені, то це вказує на пошук нових задумів [3]. Також, якщо існуючі можливості є задовільними, то це не повинно закривати шанси для знаходження ще кращої. Для обробки нових можливостей можна користуватись “атакою мозків” або іншими техніками творчого мислення, трактуючи цілі, як вихідний пункт для нових задумів.

4.6. Оцінка можливостей

Після визначення різних можливих рішень, потрібно оцінити їх стосовно прийнятих цілей, що дасть змогу встановити, які з них принесуть найбільші користі. Спочатку потрібно виключити усі ті, які не виконують будь-якої основної мети [3]. Потім потрібно оцінити усі цілі, що залишились, послідовно згідно з кожною метою. При сумуванні зважених оцінок кожної з можливостей з точки зору окремих цілей отримаємо сукупну оцінку, яка визначає “користі”, які виникають з цієї можливості. Можливість з найвищою сукупною оцінкою є “оптимальним зворотним вибором”.

5. Ризик

При прийнятті рішень наш попередній вибір опирається на передбачення найбільш правдоподібних подій у випадку впровадження окремих можливостей. Однак здійснення кожного вибору пов’язане з певним ризиком. Здійснений нами вибір може не принести очікуваних результатів або після їх впровадження можуть проявитись непередбачені побічні наслідки. Отже, мусимо прийняти остаточне рішення, враховуючи передбачувані користі, а також ризик, пов’язаний з кожною можливістю. Величина ризику є функцією правдоподібності проявлення небажаного наслідку, його значення, якщо він проявиться. При оцінці ризику його значення можна використати по трьохточковій шкалі:

- великі;
- середні;
- малі.

6. Ситуаційне планування

Ситуаційне планування процесу захисту плану дій від того, що у майбутньому може перешкодити його реалізації [4]. До ситуаційного планування можна приступити після

розробки плану дій. Потреба ситуаційного планування може виникати як з якоїсь слабкості нового плану, так і з прагнення захисту існуючого плану в ситуації, яка змінюється.

7. Контрольний реєстр [1]

1. Встановити, з чого почати:
 - скласти список усіх питань, з якими матимете справу;
 - встановити послідовність пріоритетів.
2. Встановити, чи є потрібним вирішення проблем, прийняття рішення, ситуаційне планування:
 - якщо щось йде погано, потрібно скористатися вирішенням проблеми;
 - якщо потрібно провести дію з метою вирішення проблеми, коли причина є відомою – приймати рішення.
3. Якщо потрібне вирішення проблем:
 - визначити проблему як відхилення намірів від реальності;
 - зібрати “проблемні” та “безпроблемні” дані;
 - дослідити можливі причини в світлі цих даних.
4. Якщо потрібне прийняття рішення:
 - назвати загальну мету однією фразою;
 - записати цілі, відділити “основні” цілі від “бажаних”;
 - оцінити окремі можливості в світлі цілей.
5. Якщо потрібне ситуаційне планування:
 - уявити собі функціонування планів на практиці;
 - розробити запобіжні та захисні дії.

1. Markowski W. J. *A B C small business'u* Wyd. Marcus s.c. – Łódź, 1997. 2. Meisner J. *Ekonomia polityczna – system decyzyjny AE.* – Katowice, 1993. 3. Steward D.M. *Praktyka kierowania – jak kierować sobą, innymi i firmą PWE.* – Warszawa, 1994. 4. Witkowski T. *Decyzje w zarządzaniu przedsiębiorstwem WNT.* – Warszawa, 2000.

УДК 658.8

О.Б. Мних, Р.М. Брицький, І.П. Вознюк
Національний університет “Львівська політехніка”

РОЗВИТОК СПОЖИВЧОГО РИНКУ І КАНАЛІВ ДИСТРИБУЦІЇ: УЗАГАЛЬНЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО І ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

© Мних О.Б., Брицький Р.М., Вознюк І.П., 2003

Розглянуто чинники впливу на функціонування та розвиток споживчого ринку в Україні та визначено комплекс заходів щодо вдосконалення системи товаропросування.

The factors of influence upon functioning and development of consumption market in Ukraine are examined and arrangements in merchandise distribution improvement are specified.

В умовах адаптації вітчизняних підприємств до змін в макросередовищі особливої актуальності набуває проблема формування ефективної дистрибуційної політики. Торго-