

УДК 338.911

А.А. Теребух

Національний університет "Львівська політехніка"

ФОРМУВАННЯ АЛГОРИТМУ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

© Теребух А.А., 2002

Розглядаються питання формування алгоритму обґрунтування управлінських рішень на етапах до початку їхньої реалізації. Оволодіння викладеним алгоритмом в практиці господарювання дасть змогу піднести на якісно новий рівень процес прийняття і попереднього обґрунтування управлінських рішень з метою зменшення ризику на етапі безпосередньої їхньої реалізації.

Is devoted to problems of shaping of algorithm of the substantiation of administrative solutions at stages prior to the beginning their realization. The mastering by the stated algorithm in practice of managing will allow to lift on qualitative a new level process of acceptance and substantiation of administrative solutions with the purpose of a diminution of risk at a stage of their direct realization.

Прийняття управлінських рішень суб'єктами господарювання в практичній діяльності суб'єктів господарювання постійно пов'язане з ризиком невизначеності досягнення остаточного результату. Питання зменшення рівня кінцевої похибки на всіх етапах реалізації конкретних рішень завжди знаходились в центрі уваги вчених-економістів і практиків.

В роботі зроблено спробу проаналізувати і систематизувати існуючі підходи до вирішення цієї проблеми. Для цього слід в першу чергу конкретизувати саме поняття і дослідити основні складові процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, рушійні мотиви, проміжні завдання і визначити алгоритм оцінки рівня досягнення кінцевої мети управління.

Об'єктом дослідження обрано окремо визначений суб'єкт господарської діяльності, проте запропонований методичний підхід може бути використаний і іншими учасниками ринкових відносин.

Під "управлінським рішенням" слід розуміти цілеспрямований вплив керуючої системи на об'єкт управління з метою зміни його стану у наперед визначених параметрах. На нашу думку, за змістовим навантаженням термін "управлінське рішення" є тотожним терміну "господарське рішення", який також досить часто використовується в науковій літературі і практиці господарювання, оскільки в обох випадках мета, об'єкт і засоби впливу збігаються.

Принципова відмінність між термінами "управлінське рішення" і "господарське рішення" може полягати в масштабі впливу на суб'єкт господарювання. Термін "господарське рішення" частіше використовується для характеристики рішень стосовно господарської системи в цілому, в той час як управлінські рішення можуть бути скеровані на зміну окремих складових елементів суб'єкта господарювання, не маючи на меті зміни рівноваги системи в цілому.

В дослідженні ми спробуємо максимально охопити і охарактеризувати основні етапи процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, при оцінці окремих рішень викладені етапи можуть бути охоплені більшою чи меншою мірою.

Як засвідчує практика, процес прийняття і реалізації управлінського рішення від найпростішого, наприклад, укладання комерційної угоди, зміна рівня оплати праці окремій групі працівників, до найскладніших – наприклад, освоєння нових потужностей, придбання компаній, практично завжди пов'язані з певними обсягами інвестицій, а тому його можна умовно поділити на три етапи:

- перший етап – підготовчий або передінвестиційний;
- другий етап – інвестиційний;
- третій етап – реалізації.

На першому етапі досліджуються технічні можливості і економічна доцільність практичної реалізації конкретного рішення. Наступний етап пов'язаний із здійсненням конкретного інвестування, безпосереднім мобілізуванням і вкладанням грошових коштів, налагодженням і організацією реалізації управлінського рішення. Третій етап охоплює безпосередньо реалізацію управлінського рішення, управління грошовими потоками, повернення зовнішніх залучених фінансових ресурсів і приріст вартості власного капіталу.

В свою чергу, кожен етап процесу прийняття і реалізації управлінських рішень складається з окремих кроків, пов'язаних з вирішенням окремих поточних тактичних завдань.

Розглянемо детально складові передінвестиційного етапу процесу прийняття і реалізації управлінських рішень.

На рис. 1 схематично наведено основні мотиви прийняття до реалізації управлінських рішень.

Передінвестиційний етап

ІДЕЯ РІШЕННЯ					
Започаткування бізнесу	Освоєння нових або збільшення існуючих сегментів ринку	Збереження ринкових позицій	Освоєння виробництва нових товарів	Нові знання, ноу-хау	Вихід з ринку

Рис. 1. Рушійні мотиви прийняття до реалізації управлінських рішень

Вихідним моментом прийняття і реалізації управлінського рішення є ідея рішення, попередній задум, який доцільно реалізувати. Мотиви виникнення ідеї можуть різними, наприклад:

- започаткування бізнесу або власної справи;
- розширення сфери діяльності підприємства освоєнням нових ринків чи окремих його сегментів;
- збереження раніше завойованих позицій на ринку як протидія конкурентам чи реакція на зміну окремих макроекономічних або ринкових факторів (інфляція, зміна податкового законодавства);
- освоєння виробництва нових видів товарів, послуг;
- освоєння нових технічних, технологічних чи продуктових розробок у виробництві внаслідок дії науково-технічного прогресу;
- згортання виробництва, вихід з окремих ринків.

Можливі інші мотиви прийняття конкретних управлінських рішень, які диктуються умовами діяльності конкретних суб'єктів господарювання.

Після визначення мотивів постає завдання обґрунтування доцільності прийняття управлінського рішення. При цьому важливим є вивчення реакції ринку на запропоновані зміни деякої визначеної рівноваги господарської системи. А тому наступним кроком прийняття управлінського рішення повинно бути проведення маркетингових досліджень цільового ринку збуту суб'єкта господарювання. Схематично завдання проведення маркетингових досліджень при підготовці управлінських рішень наведено на рис. 2.

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ					
Оцінка сприйняття ідеї: підтвердження чи відхилення	Визначення кола споживачів	Визначення постачальників	Оцінка рівня монополізації ринку	Вибір стратегії маркетингу	Визначення обсягів реалізації

Рис. 2. Завдання, які вирішуються при проведенні маркетингових обґрунтувань прийняття управлінських рішень

Важливим завданням етапу маркетингового обґрунтування управлінських рішень повинно бути прогнозування реакції ринку на запропоновані зміни у діяльності підприємства. Якщо за прогнозами фахівців запропоновані зміни не будуть позитивно сприйняті ринком, то ідея не повинна реалізуватись.

На етапі маркетингових досліджень визначається коло потенційних споживачів нововведення, вивчаються їхні технічні, нормативні і економічні інтереси до запропонованої продукції, послуг. В той же час потрібно дослідити можливості реалізації управлінських рішень щодо отримання необхідних матеріалів і комплектуючих складових. В результаті таких досліджень повинні бути одержані відповіді стосовно наявності на ринку необхідних складових компонентів для реалізації рішення або можливості в найближчій перспективі, умови та обсягів їхньої поставки, цін окремих комплектуючих складових, технічних вимог до комплектуючих складових, економічних вимог постачальників.

Визначається рівень монополізації як цільового ринку товарів і послуг, так і ринку комплектуючих складових, необхідних для реалізації управлінських рішень. Отримані дані повинні стати основою для вибору стратегії маркетингу суб'єкту господарювання відповідно до умов ринкового середовища, реалізація якої може і повинна сприяти зміцненню ринкових позицій підприємства.

Заключним етапом маркетингових досліджень повинно стати визначення програми виробництва товарів, обсягів надання послуг, які може запропонувати на ринок суб'єкт господарювання в результаті прийняття і реалізації окремих управлінських рішень.

Після визначення програми виробництва чи обсягів надання послуг постає питання дослідження технічних можливостей реалізації прийнятих управлінських рішень. Виконанням завдань дослідження технічних можливостей повинні займатись спеціалісти-технологи. Дослідження технічного забезпечення повинно містити:

- дослідження і аналіз технічних можливостей реалізації управлінських рішень;
- дослідження можливих і визначення прийнятних технологій виробництва чи надання послуг;
- дослідження і вибір необхідного устаткування, необхідного для реалізації нововведення;

– оцінка потреби і обсягів будівельно-монтажних робіт, які необхідно здійснити для реалізації управлінського рішення;

– підсумковим моментом проведення технічного забезпечення повинно бути визначення потреби в початкових інвестиціях, необхідних для реалізації управлінського рішення.

Схематично послідовність завдань підготовки технічного забезпечення реалізації управлінського рішення показано на рис. 3.

ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ				
Аналіз технічних можливостей	Вибір техноло- гії	Визначення і вибір устаткування	Проектування і обсяги будівельно- монтажних робіт	Визначення обсягів початкових інвестицій

Рис. 3. Завдання етапу технічного забезпечення управлінських рішень

Результатом проведення технічного обґрунтування прийняття до реалізації управлінського рішення повинна бути відповідь на запитання:

- чи є можливість технічної реалізації прийнятого до реалізації рішення при сучасному рівні технічного розвитку ?
- які технічні засоби для цього потрібні?
- який обсяг початкових інвестицій потрібно залучити для забезпечення можливості практичної реалізації управлінського рішення?

Отже, основними завданнями, які повинні бути розв'язані на передінвестиційному етапі, є підтвердження сприйняття ринком пропонованого нововведення і визначення прогнозних обсягів виробництва продукції, чи послуг, а також підтвердження технічних можливостей реалізації управлінського рішення і визначення необхідних обсягів залучення інвестиційних ресурсів.

Обсяги безпосередніх робіт для подолання зазначених завдань залежать від масштабу конкретного рішення і рівня його впливу на зміну рівноваги суб'єкта господарювання. Зрозуміло, що результати етапу передінвестиційних досліджень не завжди матимуть позитивний результат, а тому роботи по передінвестиційному обґрунтуванню управлінського рішення завжди потрібно проводити за рахунок власних коштів підприємства, оскільки ризик неприйняття до реалізації рішення є великим і для цього не можуть використовуватись залучені кошти.

Наприклад, у випадку започаткування бізнесу витрати по передінвестиційному обґрунтуванню можуть здійснюватись за рахунок коштів засновників із подальшим зарахуванням таких витрат, як їхній внесок у статутний фонд.

Отже, лише при отриманні позитивних відповідей на поставлені запитання можна переходити до інвестиційного етапу процесу прийняття і реалізації управлінського рішення.

На нашу думку, інвестиційний етап процесу прийняття і реалізації управлінських рішень повинен містити два основні кроки, а саме:

- фінансове забезпечення;
- організація (налагодження) виробництва.

Схематично завдання фінансового забезпечення реалізації управлінських рішень показано на рис. 4.

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ЕТАП

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ				
Оцінка власних фінансових можливостей	Визначення додаткової потреби фінансових ресурсів	Аналіз джерел і умов залучення фінансових ресурсів	Вибір обсягів і форм залучення фінансових ресурсів	Формування структури пасиву балансу

Рис. 4. Завдання фінансового забезпечення

При розв'язанні завдань фінансового забезпечення реалізації управлінських рішень в першу чергу визначаються внутрішні інвестиційні можливості суб'єкта господарювання, наявність вільних інвестиційних ресурсів, невикористаних коштів амортизаційного фонду і прибутку. Як можливий варіант мобілізації ресурсів для багатьох машинобудівних підприємств України, які недостатньо використовують наявний виробничий потенціал, доцільно розглянути продаж чи довгострокову оренду незадіяних у виробництві активів. Після чого визначається потреба в грошових коштах, яку потрібно залучити зі сторони.

При аналізі залучення грошових ресурсів визначальним є дослідження грошового і фондового ринку. А саме – вивчення розмірів оплати за користування залученими грошовими коштами, умов забезпечення, можливих термінів залучення при використанні різних джерел залучення грошових коштів. До основних джерел залучення фінансових ресурсів належить: додаткова емісія часткових цінних паперів, емісію боргових цінних паперів, довгострокові і короткострокові банківські кредити в національній чи в іноземній валюті, отримання обладнання на умовах фінансового лізингу, спільне підприємництво. Як короткотерміновий засіб залучення фінансових ресурсів може також розглядатись кредиторська заборгованість.

Результатом фінансового забезпечення прийняття і реалізації управлінських рішень повинно стати формування пасиву балансу, початкового, у випадку започаткування справи, чи зміненого, у випадку зміни рівноваги діючого суб'єкта господарювання.

Наступним кроком інвестиційного етапу прийняття і реалізації управлінських рішень повинно бути організаційне забезпечення їхньої реалізації.

Схематично основні завдання організаційного забезпечення управлінських рішень показано на рис. 5.

При здійсненні організаційно-правового забезпечення реалізації управлінських рішень першочергово потрібно визначитись з організаційно-правовою формою діяльності організації. Залежно від масштабності рішення і обсягів інвестицій при започаткуванні діяльності, можна обрати приватну форму організації підприємства, господарське чи акціонерне товариство. Коли управлінські рішення стосуються діючого господарського суб'єкта, який вже має сформовану організаційно-правову форму, можна її змінити або залишити без змін, залежно від глибини і масштабу нововведень вибраних варіантів залучення фінансових ресурсів.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ				
Вибір організаційно-правової форми	Отримання відповідних дозволів, ліцензій	Формування виробничих потужностей і персоналу	Комплектація товарно-матеріальних і обігових активів	Остаточне формування структури активу балансу

Рис. 5. Завдання організаційного забезпечення реалізації управлінських рішень

Започаткування нового виробництва, зміна профілю чи предмету діяльності передбачає отримання відповідних дозволів та ліцензій, стосовно як товару чи послуги, так і безпосередньо виробничого процесу, погодження умов виробництва в органах енергонагляду, охорони праці, санітарного і пожежного нагляду тощо. Зміна організаційно-правової форми діяльності також передбачає реєстрацію в органах реєстрації господарських формувань, окремий порядок реєстрації передбачений у випадку емісії цінних паперів в Державній комісії з цінних паперів та фондового ринку.

В рамках організаційного забезпечення реалізації управлінських рішень формуються виробничі потужності, відповідний штат працівників і здійснюється забезпечення товарно-матеріальних цінностей для розпочинання безпосередньої виробничої діяльності відповідно до визначеного предмету чи виду діяльності, наданню послуг.

В результаті здійснення заходів для організаційного забезпечення організації реалізації управлінських рішень повинна бути сформована структура активу балансу суб'єкта господарювання. А тому заходи для організаційного забезпечення реалізації управлінських рішень повинні тісно погоджуватись із заходами для фінансового забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Стосовно витрат інвестиційного етапу процесу прийняття і реалізації управлінських рішень на етапах, які безпосередньо передують стадії реалізації можливим є використання залучених грошових засобів.

Після розв'язання перерахованих вище завдань передінвестиційного і інвестиційного етапів процесу прийняття і реалізації управлінських рішень настає етап їх безпосередньої реалізації.

Автором була зроблена спроба максимально охопити можливі завдання, які потрібно розв'язати при прийнятті управлінських рішень, однак це не означає, що при прийнятті окремих тактичних управлінських рішень, доцільно розв'язати всі перелічені завдання.

У закінченому вигляді запропонована схема повинна бути замкненою, що дасть змогу на будь-якому із описаних кроків, у випадку визначення окремих нездоланих обставин повертатись на попередній рівень і змінювати окремі вхідні параметри, з метою модифікації результативних значень.

Використання викладеного алгоритму прийняття управлінських рішень на попередніх етапах їх реалізації дасть змогу більш комплексно сформулювати коло завдань, що пов'язані з їх реалізацією, повніше врахувати технічні і фінансові можливості для запобігання можливих втрат суб'єктів господарювання в майбутньому.