**Методи прийняття стратегічних управлінських рішень**

Процес прийняття управлінських рішень є, по суті, процесом постійного пошуку та адаптації методів до умов функціонування організації (підрозділу) і специфіки прогнозованих цілей (проблемних ситуацій). У даному контексті надзвичайно важливим є творчий потенціал методів рішень, що виражається у вірогідності вироблення, на основі властивих ним технологій, ефективного рішення.

Процедури реалізації конкретних методів прийняття управлінських рішень можуть реалізовуватися як формальним чином - із застосуванням економіко-математичного інструментарію, так і неформальними засобами - на основі висновків ОПР чи залучених експертів у процесі управлінської діяльності і, зрозуміло, в рамках методів менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1. Методи менеджменту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва методів | | Коротка характеристика |
| Організаційно-  правові методи | | Визначають основні межі роботи: напрям діяльності підприємства, її організаційно-правову форму, умовні функціонування, структуру організації, а також регламентують права і відповідальність персоналу тощо |
| Адміністративні  методи управління | | Припускають, що вся діяльність організації ґрунтується на жорсткому підпорядкуванні працівників і на їх беззаперечному виконанні вказівок, розпоряджень, наказів. Дана група методів застосовується за умови надання значної ваги організаційній культурі підприємства, відповідно до якої може бути ухвалено тільки однозначне рішення; коли дуже вузький вибір можливих варіантів рішення або якщо не береться до уваги ініціатива підлеглих. Особливою рисою такого методу є заохочення старанності, а не ініціативності. Як наслідок, ефективність цієї групи методів значно обмежується, оскільки не враховує і не використовує всіх можливостей організації. |
| Економічні | | Базуються на матеріальній зацікавленості працівників І дають змогу активізувати їх діяльність. Дана група методів у поєднанні з адміністративними може привести до високих результатів. Це пов'язано з тим, що разом з дисциплінованістю і відповідальністю за прийняті рішення на підприємстві стимулюється ініціативність працівників, і, як наслідок, підвищується ефективність організації. В результаті підприємство одержує додатковий прибуток за рахунок зниження витрат, з якої виплачуються премії учасникам робіт або всім співробітникам. Для більшої заінтересованості працівників грошові виплати (заробітна платня, премії) прив'язуються до прибутку або досягнутих результатів. |
| Соціально-  економічні | Є набагато ефективнішими, ніж адміністративні й економічні, що може бути пов'язане з тим, що матеріальна винагорода задовольняє основні потреби працівника і у нього виникають потреби вищого порядку (за теорією мотивації Маслоу) | |
| Соціально- психологічні | Різновиди: створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і поважних (довірчих) відносин між керівником і підлеглими;  надання можливості розвитку і реалізації особистих здібностей працівників, що в результаті приведе до підвищення задоволеності і, як наслідок, ефективності діяльності співробітників і підприємства в цілому | |

Методи підготовки, розроблення УР передбачають або формування набору заходів організаційного, технологічного, економічного, правового і соціального характеру, спрямованих на досягнення мети, або вибір із уже раніше розроблених наборів. Методи реалізації УР - продовження методів розроблення. Вони включають практичне виконання набору заходів до одержання необхідного результату.

Методи прийняття управлінських рішень базуються на представленні процесу управління як сукупності процесів вирішення проблем і поділяються на групи:

* методи постановки проблем;
* методи вирішення проблем;
* методи організації виконання прийнятих рішень.

Всю сукупність методів можна розбити на три великі групи:

Таблиця 2. Методи прийняття управлінських рішень

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | | Назва групи | | Методи групи |
| 1 | | Методи, що базуються на виявленні й узагальненні думок досвідчених фахівців-експертів, використанні їхнього досвіду і нетрадиційних підходів до аналізу діяльності організації | | Метод «мозкової атаки», метод типу «сценаріїв», метод експертних оцінок, метод типу «Дельфі», методи типу «дерева цілей», «ділової ігри», морфологічні методи тощо |
| 2 | Методи формалізованого представлення, які базуються на використанні математичних, економіко-математичних методів і моделей управління | | * аналітичні (інтегральне/диференціальне числення, методи екстремумів, варіаційне числення, методи математичного програмування, теорії ігор тощо); * статистичні (математична статистика, теорія ймовірності, теорія масового обслуговування, методи статистичних досліджень, методи статистичного імітаційного моделювання); * теоретико-множинні, логічні, семіотичні, лінгвістичні уявлення (дискретна математика); * графічні (теорія графів і різного роду графічні представлення інформації: діаграми, графіки, гістограми тощо) | |
| 3 | Комплексні методи | | сформовані шляхом інтеграції експертних і формалізованих методів: комбінаторика, ситуативне моделювання, топологія, графосеміотика, методи дослідження інформаційних потоків тощо | |

Емпірико-теоретичні методи становлять загальнометодологічну основу будь-якого дослідження чи вирішення проблем:

*Логічні методи*

Логічні методи дослідження базуються на застосуванні в процесі досліджень формальної логіки. Формальна логіка - наука про закони знань, одержаних з раніше встановлених і перевірених істин без звернення у кожному конкретному випадку до досвіду, а тільки в результаті застосування законів і правил мислення.

Формальна логіка включає: традиційну логіку і математичну логіку. Математична (символічна) логіка виникла в результаті застосування до проблем формальної логіки строгих методів, схожих з тими, які використовуються в математиці.

Таблиця 3. Емпірико-теоретичні методи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод | | Коротка характеристика |
| Спостереження | | Це система фіксації і реєстрації властивостей і зв'язків об'єкта, що вивчається, в природних умовах або в штучному, спеціально організованому експерименті. За сприятливих умов цей метод забезпечує достатньо обширну і різнобічну інформацію для формування і фіксації наукових фактів.  Функції цього методу: фіксація і реєстрація інформації; попередня, на базі наявної теорії, класифікація наукових фактів (за ознаками: новизна зафіксованих фактів, об'єм інформації, що міститься у фактах, особливості властивостей і зв'язків); порівняння зафіксованих фактів з тими, що відомі в науці, з фактами, що характеризують інші схожі системи.  Спостереження має задовольняти низці вимог, найважливішими з яких є: планомірність; цілеспрямованість; активність; систематичність |
| Експеримент | Це система пізнавальних операцій, які здійснюються відносно об'єктів, поставлених в такі спеціально створювані умови, які мають сприяти виявленню, порівнянню, вимірюванню об'єктивних властивостей, зв'язків, відносин об'єктів і/або перевірці істинності теорії стосовно цих властивостей, зв'язків, відносин. Він припускає втручання в природні умови існування предметів і явищ або відтворення певних аспектів предметів і явищ у спеціально створених умовах з метою вивчення їх без супутніх обставин, що ускладнюють процес.  Експериментальне вивчення об'єктів порівняно із спостереженням має ряд переваг: у процесі експерименту стає можливим вивчення того або іншого явища в «чистому вигляді»; експеримент дає змогу досліджувати властивості об'єктів дійсності в екстремальних умовах; найважливішою перевагою експерименту є його повторюваність | |
| Вимірювання | Система фіксації і реєстрації кількісних характеристик об'єкта дослідження. Для технічних і біологічних систем вимірювання пов'язане з еталонами вимірювання, одиницями вимірювання, заходами і приладами вимірювання. Для соціальних систем процедури вимірювання пов'язані з показниками - статистичними, звітними і плановими; одиницями вимірювання. Вимірювання - найточніший пізнавальний засіб. Цінність вимірювання у тому, що воно дає точні (можливо з відхиленнями, які можна кількісно оцінити)- кількісно визначені відомості про об'єкти дійсності | |
| Порів-няння | Створює можливість установити схожість і відмінність об’єктів і явищ дійсності. В результаті порівняння виявляється те спільне, що властиво двом або декільком об’єктам. Суть цього методу полягає у встановленні схожості/відмінності явищ у цілому або в певних їх ознаках | |
| Опис | Специфічний метод отримання емпірико-теоретичного знання. Його суть – в систематизації даних, одержаних в результаті спостереження, експерименту, вимірювання. Завдяки систематизації фактів, узагальнюючих окремі аспекти дослідження, об’єкти, явища, події, процеси відображаються в цілому як система. В процесі опису встановлюються не тільки факти, а й залежні між ними: послідовність, одночасність, причиновість, взаємозв’язок, взаємовиключення тощо. Узагальнення і абстрагування, класифікація даних спостереження, експерименту, вимірювання мовою науки, що мають місце в описі, роблять факти базисом дляовість, подальших логічних операцій. Це робить можливим на рівні опису встановлення емпіричних, статистичних залежностей – закономірностей (законів) – у вигляді функціональних залежностей. Як метод отримання нового знання, опис може здійснюватися засобами природної мови, статистичними методами (таблицями, рядами, індексами, використовуючи кореляційно-регресійні залежності тощо), графічними методами – за допомогою графіків, діаграм тощо. | |

За допомогою спеціальної мови формул досягається адекватний опис логічної структури обґрунтування і здійснюється побудова жорстких логічних теорій. Математична логіка базується на логіці висловів (опис думок) та її розширенні - логіці предикатів (опис висновків). Традиційна логіка при отриманні нових знань використовує такі логічні методи:

Таблиця 4. Логічні методи

|  |  |
| --- | --- |
| Назва методу | Короткий опис |
| Аналіз | Логічний метод декомпозиції цілого на окремі елементи з розглядом кожного з них окремо |
| Синтез | Об’єднання всіх даних, одержаних у результаті аналізу. Синтез – це просте підсумовування результатів аналізу. Його завдання полягає в уявному відтворенні основних зв’язків між елементами аналізованого цілого |
| Індукція | Процес руху думки від конкретного до загального, від низки чинників до закону. Індуктивний прийом звичайно використовується в тих випадках, коли на основі конкретного факту можна зробити висновок, встановити взаємозв’язок між окремими явищами і певним законом |
| Дедукція | Це процес руху думки від загального до одиничного, від закону до окремих його проявів |
| Абстрагування | Здатність відокремитися від всієї сукупності чинників і зосередити увагу на будь-якому одному питанні |
| Конкретизація | Прив’язка того або іншого явища з конкретними умовами обставин.  Конкретне поняття є свого роду сукупність різних абстракцій або абстрактних понять, що відображають певні властивості, сторони і зв’язки даного об’єкта. Конкретні поняття виникають у результаті послідовного доповнення і уточнення, розширення і синтезу окремих абстракцій, що відображають різні сторони і зв’язки конкретних речейретизаціяь-якому одному \_итанні чинників і зосередитиону. ого з них окремо |
| Аналогія (традукція) | Прийом, в якому зі схожості двох явищ в одних умовах робиться висновок про схожість цих явищ в інших умовах. У логіці аналогія розглядається як форма отримання вивідного знання, як висновок, в якому на підставі схожості об’єктів за певними ознаками робиться висновок про схожість цих об’єктів в інших ознаках. Метод аналогії широко використовується в моделюванні, оскільки модель – аналог об’єкта, що вивчається за допомогою моделювання |
| Порівняння | Встановлення схожості або відмінності явищ, процесів і об’єктів у цілому або в будь-яких ознаках. Порівняння – метод, що за допомогою якого можна виявити тенденції загального процесу розвитку, розкрити зміни, що відбуваються в динаміці явища |

*Методи експертних оцінок*

Під експертними оцінками розуміють комплекс логічних і математичних процедур, спрямованих на отримання від фахівців інформації, її аналіз й узагальнення з метою підготовки і вироблення раціональних рішень.

Методи експертних оцінок можна поділити на дві групи: методи колективної роботи експертної групи і методи отримання індивідуальної думки членів експертної групи.

Методи колективної роботи експертної групи передбачають отримання загальної думки в ході спільного обговорення проблеми. Іноді ці методи називають методами прямого отримання колективної думки. Основна перевага цих методів полягає в можливості різностороннього аналізу проблем. Недоліками методів є: складність процедури отримання інформації, складність формування групової думки по індивідуальним думкам експертів, можливість тиску авторитетів у групі.

Таблиця 5. Методи експертних оцінок

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва  методу | Короткий опис | Переваги | | Недоліки | |
| Метод «мозкового штурму» | Різновиди: колективної генерації ідей, мозкової атаки, дискусійних методів – базуються на вільному висуненні ідей, направлених на вирішення проблеми. Потім з цих ідей відбираються найбільш цінні | Висока оперативність отримання необхідного рішення | | Складність організації експертизи (оскільки іноді неможливо зібрати разом необхідних фахівців, створити невимушену атмосферу і виключити вплив посадових взаємовідносин) | |
| Метод «сценаріїв» | Сукупність правил за викладом (письмово) пропозицій фахівців з проблеми. Сценарій є документом, що містить аналіз проблеми і пропозиції щодо її реалізації. Пропозиції спочатку складають експерти індивідуально, а потім вони узгоджуються і формулюються у формі єдиного документащо містить аналіз проблеми і пропозиції щодо її реалізації | Комплексне охоплення проблеми в доступній для сприйняття формі | | Неоднозначність, нечіткість висловлюваних питань і недостатня обґрунтованість окремих рішень | |
| «Ділові ігри» | Базуються на моделюванні функціонування системи управління при виконанні операцій, скерованих на досягнення поставленої мети. Припускають активну діяльність експертної групи, за кожним членом якої закріплено певний обов’язок відповідно до наперед складених правил і програми | | Можливість вироблення рішення в динаміці з урахуванням всіх етапів досліджуваного процесу при взаємодії всіх елементів системи управління | | Складність організації ділової ігри в умовах, наближених до реальної проблемної ситуації |
| Метод «нарад» («комісій», «круглого столу») | Найпростіший і традиційний. Він припускає проведення наради або дискусії з метою вироблення єдиної колективної думки з проблеми. На відміну від методу «мозкового штурму» кожен експерт може не тільки висловлювати свою думку, а й піддавати критиці пропозиції інших. У результаті такого ретельного обговорення зменшується можливість помилок при прийнятті рішення | | Простота реалізації | | На нараді може бути прийнята помилкова думка одного з учасників через його авторитет, службове становище, наполегливість або ораторські здібності |

Різновидом методу «нарад» є метод «суддів», який реалізується за аналогією з веденням судового процесу. В ролі «підсудних» виступають обирані варіанти рішення; в ролі «суддів» - ОПР; в ролі «прокурорів» і «захисників» - члени експертної групи. Роль «свідків» виконують різні умови вибору і доводи експертів. При веденні такого «судового процесу» відхиляються або приймаються ті чи інші рішення. Метод «суду» доцільно використовувати за наявності декількох груп експертів, які дотримуються різних варіантів рішення.

Методи отримання індивідуальної думки членів експертної групи базуються на попередньому отриманні інформації від експертів, опитаних незалежно один від одного, з подальшою обробкою одержаних даних. Перевагами методів цієї групи є: оперативність, можливість повною мірою використовувати індивідуальні здібності експерта, відсутність тиску зі сторони авторитетів, низькі витрати на експертизу. Недоліками - є високий ступінь суб'єктивності одержуваних оцінок через обмеженість знань одного експерта.

Найбільш поширеним серед методів отримання індивідуальної думки членів експертної групи є метод «Делфі», або метод «дельфійского оракула». Він полягає в ітеративній процедурі анкетного опиту. При цьому дотримується вимога відсутності особистих контактів між експертами і забезпечення їх повною інформацією за всіма результатами оцінок після кожного туру опитування із збереженням анонімності оцінок, аргументування і критики. Використання зворотного зв'язку в ході опитування, що значно підвищує об'єктивність експертних оцінок, є перевагою цього методу. Водночас, значні затрати часу на реалізацію всієї багатоетапної процедури - основний його недолік.

Оскільки як при застосуванні методів експертних оцінок для прийняття управлінських рішень, за визначенням, основну роль відіграють експерти, то доцільно визначити основні вимоги, що висуваються до них при залученні для розв'язання організаційних проблем (табл. 6).

Таблиця 6. Основні вимоги до експертів

|  |  |
| --- | --- |
| Вимога | Параметри вимоги |
| Компетентність | Визначається освітою, наявністю учених ступенів і звань, стажем роботи на визначених посадах у тій галузі, що є предметом експертизи |
| Об’єктивність | Здатність експерта висловити неупереджену думку, уміння переробити раніше сформовані в нього погляди |
| Конформізм | Пристосовництво, пасивне прийняття чужих думок. Виявляється у відсутності або нестійкості власної позиції |
| Прагматичність | Здатність експерта давати практичні, а не відірвані від життя рішення, що враховують реальні можливості |
| Самокритичність | Уміння оцінити свої можливості, здатність змінювати свою позицію під впливом нової інформації і незаперечних доказів |

Діагностика - це процес встановлення і вивчення ознак, що характеризують стан системи, для прогнозу можливих відхилень і запобігання порушенням нормального режиму їх роботи. Діагностика є своєрідним механізмом саморегулювання в системі, забезпечуючи зворотний зв'язок в управлінні.

Таблиця 7. Методи діагностики

|  |  |
| --- | --- |
| Вид діагностики | Коротка характеристика |
| Стратегічна діагностика | Оцінювання ефективності стратегії підприємства з метою: зрозуміти стратегічну позицію підприємства в кожному з напрямів його діяльності, оцінити сильні і слабкі сигнали, що надходять з внутрішнього і зовнішнього середовища. Інформація, одержана в ході такої діагностики, надає неоціниму підтримку ОПР в процесі прийняття управлінських рішень (SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз) |
| Експертні методи діагностики | Використовують для діагностики стану, подальшого прогнозування варіантів розвитку |
| Оперативна діагностика | Служить базою для ухвалення поточних, оперативних управлінських рішень, відстежує й оцінює ключові сфери діяльності підприємства і передовсім аналізує фінансовий стан, рентабельність, матеріальні і інформаційні потоки, оцінює ризики і вироблює рекомендації з управління ризиками |
| Статистичний аналіз | Основою діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства є: методи математичної статистики і теорії ймовірності; теорія масового обслуговування; методи статистичних досліджень; методи статистичного імітаційного моделювання |
| Аналіз чинника | Базується на багатовимірному статистичному дослідженні низки чинників, що справляють як негативний, так і позитивний вплив на результати діяльності підприємства. Мета цього методу полягає у виявленні головних чинників, що визначають основні результати діяльності підприємства |
| Методи дослідження операцій | Ця група методів включає: теорію графів; теорію ігор; сіткове планування і управління |
| Методи математичного : теорію графів; теорію ігор; сіткове планування і управліннятивніетоди статистичних досліджень; методи ста | Застосовується для вирішення багатьох екстремальних задач, з якими досить часто доводиться мати справу в економіці. Вирішення таких завдань зводиться до знаходження граничних значень (максимуму або мінімуму) функцій. Найбільше застосування в економіці дістали такі методи математичного програмування: лінійне, нелінійне, динамічне, статистичне, цілочисельне |
| Економіко-математичне моделювання | Економічні моделі дають змогу виявити особливості функціонування економічного об’єкта і на основі цього передбачати майбутню поведінку об’єкта при зміні параметрів. Моделі, що використовуються в діагностиці, можна класифікувати так: макро- і мікроекономічні моделі; теоретичні і прикладні, оптимізаційні, статичні, динамічні тощо виявити особливості функціонування економічного обєкта лінійне, нелінійне, динамічне, статистичне |

Залежно від типів проблем, що вирішуються ОПР, можна сформувати набори методів прийняття управлінських рішень, які найчастіше застосовуються на практиці (табл. 8).

В умовах ризику і невизначеності типова задача прийняття управлінського рішення є дещо ускладненою, оскільки має місце велика кількість можливих варіантів рішення або результатів кожного варіанта рішення, які часто є функцією умов, що виходить за межі контролю ОПР.

Таблиця8. Типи проблем та основні методи їх вирішення

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Клас проблем | Характеристики проблем | Методи вирішення проблем і завдань |
| Добре структуровані проблеми | Залежності між елементами, ознаками і характеристиками можуть бути виражені в числах чи символах, що приводять до кількісних оцінок | Методи математичного моделювання (класичні методи), ланцюгове моделювання; лінійне, нелінійне та інші види математичного програмування; теорія масового обслуговування |
| Неструктуровані проблеми | Істотні залежності, характеристики і ресурси описані якісно, кількісні залежності між ними чи невідомі, чи виявити дуже складно | Інтуїтивні методи вирішення завдань (експертиза, «мозковий штурм», методи журі, комісії тощо), метод побудови сценаріїв, евристичні методи |
| Слабоструктуровані проблеми (змішані проблеми) | Містять в собі якісні елементи і кількісні показники, причому категорії якісного змісту мають тенденцію домінувати | Системний аналіз, теорія ігор, аналіз теорії корисності, евристичне моделювання (програмування) |

Матриця рішення (платіжна матриця) використовується як інструмент для представлення і аналізу варіантів рішення та їх результатів. Матриця рішення допомагає ОПР концептуалізувати і формалізувати процес прийняття управлінського рішення на:

- постановку цілей;

- вибір можливого результату;

- оцінку і вибір можливого оптимального рішення.

У стані визначеності може мати місце лише один стан, а платіжна матриця може бути зведена до одного стовпця. ОПР знає, ще результат буде отримано лише в тому випадку, якщо буде реалізовано конкретний варіант і для цього необхідно вибрати варіант з найбільшою віддачею.

В умовах ризику ймовірність кожного стану об'єкта, а отже, і кінцевий результат можуть бути визначені об'єктивно за допомогою емпіричних доказів, отриманих з документації компанії або економічних експериментів.

В умовах невизначеності ймовірність станів і пов'язані з ними результати можуть бути визначені суб'єктивно, відповідно до інформації й переконань ОПР.

*Завдання 2.8 (Т 10)*

ВАТ “БудПроект” займається виготовленням виробів з деревини (віконних і балконних рам, дверей) та їх встановленням. Послуги надаються суб’єктам підприємництва та населенню регіону.

Необхідно:

Здійснити оцінку конкурентної позиції ВАТ “БудПроект”, використовуючи наведені показники його діяльності. Заповнити таблицю 2.

Таблиця 2. Оцінка впливу факторів на конкурентну позицію підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  з/п | Показники діяльності | Вплив на конкурентну позицію |
| 1. | Технологічні переваги: висока якість і точність показників готових виробів, низька трудомісткість монтажу, гнучкість проектування, захисна обробка елементів конструкції |  |
| 2. | Швидкість обслуговування клієнтів |  |
| 3. | Комплексне постачання матеріалів |  |
| 4. | Послуги з монтажу та подальшого обслуговування |  |
| 5. | Вигідне місцезнаходження підприємства |  |
| 6. | Проходження стандартизації якості продукції |  |
| 7. | Вдала диверсифікація виробництва (вертикальна диверсифікація, виробництво спорідненої продукції) |  |

Розв’язок

Загальний аналіз конкурентної позиції підприємства забезпечує прийняття рішень на базі отримання відповідей на наступні запитання:

1. Наскільки сильною є конкурентна позиція фірми;
2. Яку зміну конкурентної позиції можна очікувати при дотриманні стратегії підприємства;
3. Який перелік конкурентних переваг підприємства;
4. Яка можливість захищати свою позицію з урахуванням галузевих змін, конкурентного тиску і передбачуваних дій конкурентів.

## Проведемо оцінку конкурентної позиції ВАТ “БудПроект”:

Таблиця 3. Оцінка впливу факторів на конкурентну позицію підприємства ВАТ “Буд Проект”

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Показники діяльності | Вплив на конкурентну позицію | Бал |
| 1. | Технологічні переваги: висока якість і точність показників готових виробів, низька трудомісткість монтажу, гнучкість проектування, захисна обробка елементів конструкції | високий | 9 |
| 2. | Швидкість обслуговування клієнтів | середній | 6 |
| 3. | Комплексне постачання матеріалів | середній | 6 |
| 4. | Послуги з монтажу та подальшого обслуговування | середній | 6 |
| 5. | Вигідне місцезнаходження підприємства | високий | 9 |
| 6. | Проходження стандартизації якості продукції | високий | 8 |
| 7. | Вдала диверсифікація виробництва (вертикальна диверсифікація, виробництво спорідненої продукції) | високий | 7 |
|  | Всього: | - | 51 |

1 - Підприємство має високу якість і точність показників готових виробів, низька трудомісткість монтажу, гнучкість проектування, що дозволяє оцінити його технологічні переваги в 9 балів.

2, 3, 4 - Швидкість обслуговування клієнтів, комплексне постачання матеріалів та послуги з монтажу та подальшого обслуговування залишаються на середньому рівні. Це пов’язано з великою кількістю обслуговуваних клієнтів, крупногабаритністю виготовленої продукції, що затрудняє і уповільнює її доставку, монтаж та забезпечення матеріалами. Оцінка – 6 балів.

5 - Підприємство займає вигідне місцезнаходження, в центрі районного центру, що дає йому змогу обслуговувати весь район на рівні 9-ти балів.

6 - Вся продукція підприємства підлягає сертифікації і ліцензуванню. Поліпшилась якість і конкурентоспроможність продукції. Оцінка даного показник – 8 балів.

7 - Підприємство виробляє і реалізовує споріднену продукцію (двері, рами, лутки, напівфабрикати з деревини), маючи непогану диверсифікацію з оцінкою в 7 балів.

Можна сказати, що підприємство займає доволі непогану конкурентну позицію. З можливих 70-ти балів в наявності маємо 53 (73,86%).

Всі фактори позитивно впливають на конкурентну позицію підприємства на ринку в меншій чи більшій мірі.

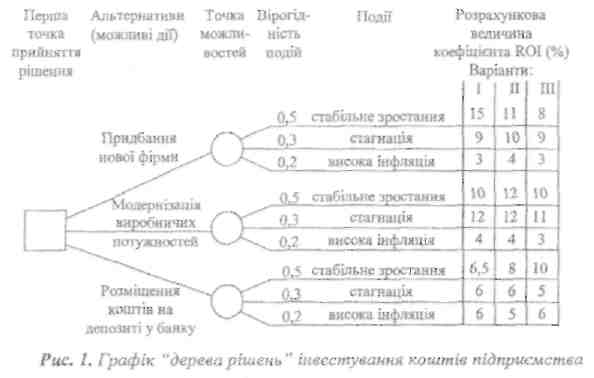
Підприємству потрібно підтримувати на належному рівні показники 1,5,6, а також захищати і підвищувати – 2,3,4,7, що призведе до підвищення конкурентної позиції даного підприємства на ринку виробів з деревини.

*Завдання 2.5 (Т 5)*

ВАТ "Ліана" має вільні кошти для розширення своєї діяльності і прийняло рішення про їх більш ефективне використання. Аналіз можливих напрямків вкладення коштів дозволив відмітити такі альтернативні варіанти:

1. вкладення коштів в придбання нового підприємства;
2. вкладення коштів в модернізацію діючих виробничих потужностей;
3. розміщення коштів на депозитному рахунку в банку.

Для вирішення питання вибору кращої альтернативи, підприємство зібрало необхідну інформацію і побудувало "дерево рішень" (рис. 1).



В процесі реалізації кожної альтернативи було визначено наступні можливі ситуації: - стабільне зростання; - стагнація; - високі темпи інфляції.

Імовірність настання кожної ситуації склала відповідно: р1=0,5; р2=0,3; рз=0,2.

Результатом інвестування коштів ВАТ "Ліана" є окупність інвестицій, представлена за допомогою коефіцієнту окупності інвестицій ROI (return on investment) у відсотках. Величина коефіцієнта ROI розрахована підприємством.

Необхідно:

Прийняти рішення на основі "дерева рішень" з ефективного використання коштів ВАТ "Ліана". Для цього проаналізувати "дерево рішень" в наступній послідовності:

1. Визначити очікуване значення окупності інвестицій для всіх альтернатив шляхом множення розрахункової величини ROI на відповідне значення імовірності.
2. Порівняти між собою здобуті значення очікуваного коефіцієнта інвестицій та обрати кращий варіант.
3. Зробити висновки.

Розв’язок

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, виміряні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» - це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв’язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» - декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) - це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов’язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Розглянемо технологічні засади побудови «дерева цілей».

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», як він уявляє собі поставлені перед ним завдання, як він бачить їхній взаємозв’язок.

Основне правило побудови «дерева цілей» - це «повнота редукції».

Повнота редукції - процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такий системний підхід:

а) мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;

б) цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової мети.

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких якостях цілей, як: співпорядкованість; розгортуваність; співвідносна важливість.

Треба зазначити також, що при декомпозиції цілей недоцільно використовувати одночасно в тому самому «дереві цілей» різні методи навіть тоді, коли характеристика цілей це дозволяє. Можна побудувати два «дерева цілей» двома різними методами (якщо мета це дозволяє), а потім порівняти одержані результати.

ROI (прибуток/інвестиції).

Цей показник є досить обґрунтованою загальною характеристикою ефективності діяльності підприємства загалом, оскільки свідчить про наявність перспектив розвитку.

Визначимо очікуване значення окупності інвестицій для всіх альтернатив шляхом множення розрахункової величини ROI на відповідне значення імовірності.

### Таблиця 1.Очікуване значення окупності інвестицій підприємства по варіантах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Напрямок вкладання коштів | І | ІІ | ІІІ |
| 1. Придбання нової фірми | 10,8 | 9,3 | 7,3 |
| 2. Модернізація виробничих потужностей | 9,4 | 10,4 | 8,9 |
| 3. Розміщення коштів на депозиті у банку | 6,25 | 6,8 | 7,7 |

Як бачимо з наших розрахунків найкраще значення очікуваного коефіцієнта інвестицій приходиться на перший варіант придбання нової фірми.

Тобто ВАТ «Ліана» найефективніше буде придбати нову фірму за 1-им варіантом.

Однак ROI не може бути єдиним показником, що є цільовим орієнтиром розвитку підприємства. З одного боку, тут є певний ризик захопитися хибною управлінською практикою максимізації ROI у короткостроковому періоді. Це може проявитись в економії «несуттєвих витрат» на НДДКР, маркетинг, довгострокові проекти різного типу тощо. Завдяки цьому «поточне ROI» зростатиме, але «перспективне ROI» опиняється в небезпеці через відсутність потенціалу інновацій, знання ринку та ін. Сьогоденні «доходи» акціонерів у майбутньому обертаються на збитки. З метою захисту від такого розвитку подій є необхідність застосування додаткових до ROI цілей, які б урівноважували коротко- та довгострокові орієнтири підприємства. До таких цілей («другорядних») належать: частка ринку, рівень інновацій, продуктивність, забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами, рівень управлінської діяльності та розвиток, якість виконання рішень і якість взаємовідносин, соціальна відповідальність. Ці цілі в деяких випадках, на певних етапах розвитку підприємства такі ж важливі, як і місія.

*Завдання 2.8 (Т 8)*

Витрати на придбання обладнання у ТзОВ “Таврія” становлять 6000 грн. керівництво підприємства вважає витрати виправданими за умови, що вони окупляться за 2,5 роки. Щорічний прибуток складатиме 1800 грн., амортизація – 800 грн. Податок на прибуток нараховується згідно з чинним законодавством.

Розв’язок

Проведемо оцінку ефективності придбання даного обладнання виходячи із строків його окупності:

Визначимо строк окупності капіталовкладень за формулою:

,

де Т – строк окупності інвестиційного проекту, роки;

К – витрати на реалізацію даного інвестиційного проекту, грн.;

Дч – чистий дохід від впровадження даного проекту, грн.;

Дч = ЧП – А,

де ЧП – чистий прибуток, грн.;

де А – сума амортизаційних відрахувань на рік реалізації інвестиційного проекту, грн.;

Чистий прибуток визначимо за формулою:

ЧП = П\*(1-Н),

П – щорічний прибуток, що отримується від використання обладнання, грн.;

Н = 25% - ставка податку на прибуток за чинним законодавством.

Тоді, ЧП = 1800 \* (1-0,25) = 1350 грн.

Тв.в. – економічно виправданий строк окупності інвестицій, який приймає керівництво, роки.

Отже,



Так як наша умова не виконується, тобто строк окупності більший економічно виправданого строку окупності, то придбання нового обладнання є економічно недоцільним.

*Завдання 2.12 (Т 9)*

Державні короткострокові облігації номінальною вартістю 900 грн. і терміном обертання 93 дні продаються за курсом 60,4%.

Необхідно: визначити суму прибутку від придбання 20 облігацій; прибутковість фінансової операції (кількість днів у році - 365).

Розв’язок

Джерелом доходу від інвестування коштів в облігації є виплачувані по ним проценти, а також різниця між ціною, за якою вони придбаваються і їх номінальною вартістю, по якій вони викупаються емітентом. При розрахунках доходності купівлі облігацій використовують поняття їх курсу, який визначається за формулою:

Ро = Р : Н \* 100,

де Ро - курс облігації,

Р - ціна облігації,

Н - номінал облігації.

Ціна облігації при заданому курсі буде дорівнювати:

# Р = Ро \* Н : 100,

Якщо проценти по облігаціям не виплачуються, джерелом доходу від їх придбання буде різниця між ціною викупу (номіналом) і ціною їх придбання. Такі облігації називають дисконтними.

Доход від придбання таких облігацій буде дорівнювати:

D = Н \* (1 - Ро : 100),

де D - доход від придбання дисконтних облігацій,

Н - номінал дисконтної облігації,

Ро - курс облігації.

На одну акцію:

D = 900 \* (1 – 60,4 : 100) = 356,40 грн.

Прибуток від придбання 20 облігацій складе: 356,4\*20 = 7128 грн.

Формула розрахунку прибутковості облігації при придбанні така:

,

де:С – прибутковість облігації, %;

D – дохід по облігації;

V – ціна придбання облігації;

V = Р = 900 \* 60,4 / 100 = 543,60 грн.

n = 93 дні - кількість днів до погашення;

Т = 365 днів - максимальна кількість днів у році за умовами угоди.

Тоді.



**Список використаних літературних джерел**

1. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 «Облік і аудит». / За ред. д. е. н., проф. Ф.Ф. Бутинця, к. е. н., доц. М.М. Шигун. – Житомир: ЖДТУ, 2004. – 352 с.
2. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. – К.: Атака, 2008. – 240 с.