

## МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Для решения любой управленческой задачи или проблемы должен быть проведен ряд необходимых и достаточных действий, составляющих метод решения данной задачи (проблемы). Метод представляет собой систему и должен строиться с учетом общих свойств систем.

Современные философы трактуют метод как способ достижения определенной цели, совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения действительности. А.П. Шептулин справедливо подчеркивает, что "...метод представляет собой не случайный набор операций, а устойчивую систему повторяющихся действий, находящихся в определенной, необходимой взаимосвязи".

Для того чтобы метод был эффективен, его правила должны отражать реальные, присущие объекту свойства и связи, а также особенности осуществляемой деятельности.

И. Ансофф сформулировал ряд требований к методу принятия стратегических решений, который должен:

- включать в себя все этапы общего процесса решения проблемы;
- предлагать распределение ресурсов предприятия между уже известными возможностями и теми, которые могут появиться в условиях неполноты информации;
- оценивать совместные эффекты, связанные с новым продуктом или рынком;
- выделять варианты, в которых предприятие имеет неоспоримые конкурентные преимущества;
- позволять работать с вектором потенциально несовместимых целей;
- оценивать долгосрочный потенциал проектов.

Под методом разработки и принятия решений будем понимать систему норм и правил деятельности руководителей, направленную на разрешение проблемных ситуаций, касающихся настоящего и (или) будущего предприятия.

Руководитель может принимать решения, основываясь на интуиции, здравом смысле или научно-практическом подходе.

С точки зрения технологии разработки методы принятия решений объединяют в три группы: неформальные (эвристические), коллективные и количественные.

Неформальные (эвристические) методы основываются на аналитических способностях и интуиции лиц, принимающих управленческие решения. Это - совокупность логических приемов и методики выбора решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта.

Преимущество данных методов - оперативность, недостаток - отсутствие гарантии от выбора ошибочных, неэффективных решений, поскольку интуиция может подвести менеджера. К эвристическим методам относятся различные методики творческого анализа ситуации и решения проблем.

Эти методы применяют чаще всего при решении проблем слабоструктурированных, но не вызывающих особых сложностей, не требующих сложных расчетов и экспертных оценок.

Если руководителям предстоит решение сложной проблемы, то целесообразно применение коллективных и, по возможности, количественных методов.

При применении коллективных методов выработки решений чаще всего создается временный коллектив, состоящий, как правило, из компетентных и коммуникабельных руководителей и исполнителей, способных решать творческие задачи.

Существуют различные варианты коллективной разработки решений, которые по своей сути являются разновидностями метода экспертных оценок. Среди них наиболее распространенным является метод "мозговой атаки" ("мозгового штурма").

Его основа – создание обстановки интеллектуальной свободы. При этом все идеи фиксируются и впоследствии оцениваются специалистами. Также применяют следующие методы коллективной разработки решений.

Метод Дельфы – многотуровая процедура анкетирования с обработкой и сообщением результатов каждого тура экспертам, работающим инкогнито по отношению друг к другу.

Метод синектики основан на обсуждении проблемы группой специалистов разных профессий и с разным опытом работы. Поиск нужного решения происходит за счет преодоления психологической инерции, состоящей в стремлении решить проблему традиционным путем.

В основе морфологического анализа лежит матричное представление частных решений, позволяющее быстро расширить область поиска решения проблемы.

Метод "горизонтального" мышления позволяет принимать решения на основе широкого спектра ассоциаций, в результате чего генерируются самые неожиданные идеи.

Метод эвристического прогнозирования состоит в получении и специализированной обработке прогнозных оценок объекта путем систематизированного опроса экспертов, высококвалифицированных в узкой области науки, техники или производства.

При японской кольцевой системе ("кингисё") подготовленный проект решения передается экспертам, которые дают свои замечания по нему в письменном виде; впоследствии на совещании эксперты выбирают решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями или с помощью одного из следующих принципов: большинства голосов, диктатора, принципов Курно, Парето или Эджворта.

Также применяют методы анкетирования, интервьюирования, дискуссии, контрольных вопросов, различные совещания, заседания и т.п.

Эвристические и, особенно, коллективные методы применяются главным образом в непрограммируемых решениях, особенно при разработке новых важных стратегических вопросов.

При принятии экономических решений руководителю сельскохозяйственного предприятия необходимо производить различные расчеты. При этом он использует количественные методы принятия решений, основанные на научно-практическом подходе. Основными из них являются анализ, прогнозирование и моделирование.

Анализ – логический прием расчленения целого на отдельные элементы и рассмотрения каждого из них в отдельности.

Анализ тесно связан с синтезом – объединением всех данных, полученных в результате анализа. Синтез дает возможность вскрыть сущность управляемых процессов, установить причинно-следственные связи в них, прогнозировать развитие их хода.

Логические методы анализа отличаются относительной простотой и не связаны с применением сложного математического аппарата. Эту группу составляют методы: сравнения, индексный, балансовый, цепных подстановок, элиминирования, графический, а также факторный и функционально-стоимостный анализы.

Основными логическими приемами анализа являются: прием сводки и группировки, прием абсолютных и относительных величин, прием средних величин, прием динамических рядов, прием сплошных и выборочных наблюдений, прием детализации и обобщения. К математическим методам анализа относят корреляционный, дисперсный, регрессионный анализы и др.

При принятии решений, связанных с финансовой деятельностью предприятия, а также по капитальным вложениям применяют методики финансово - инвестиционного анализа.

В современных условиях для каждого руководителя сельскохозяйственного предприятия важно знать и уметь применять для обоснования управленческих решений такой метод анализа, как анализ взаимосвязи "затраты – объем – прибыль" (анализ безубыточности).

В ходе этого анализа определяется точка (объем выпуска), в которой общий доход равен общим издержкам, т.е. точка, в которой предприятие становится безубыточным.

Анализ безубыточности основан на системе учета затрат "директ – костинг", сущность которой состоит в том, что в себестоимость продукции включаются только переменные издержки, а все постоянные считаются затратами периода и относятся на финансовый результат.

При данном варианте калькуляции себестоимость единицы продукции является постоянной в течение всего периода, затраты прямо связаны с объемами производства, прибыль зависит только от объема реализации.

Взаимосвязь "затраты – объем – прибыль" выражается графически или формулами. График равновесия (бухгалтерская модель безубыточности) показывает фиксированную взаимосвязь выручки, затрат, объема продукции, финансового результата (рисунок 1.3).

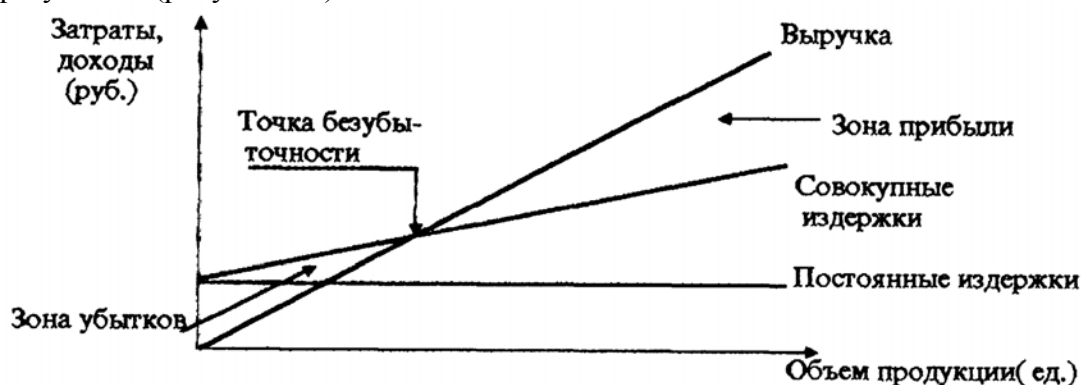


Рис. 1.3. График безубыточности (равновесия) (на основе 20, 41)

При изменении цены единицы продукции, затрат или других условий модель пересматривается. При анализе безубыточности также используют графики маржинальной (валовой) прибыли и зависимости прибыли от объема реализации.

Основные математические формулы, используемые при анализе безубыточности, имеют следующий вид:

$$V_p - C - A = \Pi \text{ или } (1.1)$$

$$C * X - C_{ед} * X - A = \Pi, (1.2)$$

где

$V_p$  - выручка от реализации продукции (работ, услуг), тенге;

$A$  - постоянные расходы, тенге;

$C$  - переменные расходы, тенге;

$C_{ед}$  - переменные расходы на единицу продукции (работ, услуг), тенге;

$\Pi$  - прибыль, тенге;

$C$  - цена единицы продукции (работ, услуг), тенге.;

$X$  - объем реализации в точке безубыточности, шт.

В точке безубыточности:

$$X * (C - C_{ед}) - A = 0, (1.3)$$

$$X - A / (C - C_{ед}) = A / Мед, (1.4)$$

где Мед - маржинальный доход на единицу продукции (работ, услуг), тенге.

Альтернативным математическому методу является метод маржинального дохода (валовой прибыли). Маржинальная прибыль - часть выручки от реализации, которая остается на покрытие постоянных затрат и образование прибыли, Его формула имеет вид:

$$M - A = \Pi, (1.5)$$

где: М - маржинальный доход.

Поскольку в точке равновесия прибыли нет, то

$$\text{Мед} * X = A \text{ или } (1.6)$$

$$\text{Точка безубыточности} = A / \text{Мед. } (1.7)$$

На основании данных графиков и формул определяется точка безубыточности (критическая точка), а также принимаются решения по следующим проблемам:

- ассортимента продукции;
- структуры производства с учетом лимитирующего фактора;
- отказа или привлечения дополнительных заказов;
- целесообразности выхода на новые рынки;
- ценообразования;
- выбора варианта машин и оборудования;
- выбора технологии производства;
- производства или покупки сырья;
- производства новой продукции.

Так как всякое управленческое решение по своей сути является прогнозным, фундаментальную основу предпринимательской и менеджерской деятельности в любой сфере составляет прогнозирование процесса формирования прогнозов развития на основе анализа тенденций этого развития.