

С.І. ВІХЛЯЄВА, канд.екон.наук, проф., НТУ «ХПІ»

В.І. ФЕДЯЙ, студентка НТУ «ХПІ»

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті розглянуті теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень, проаналізовано можливий вплив ризиків, які супроводжують цей процес на кожному з етапів, проведено оптимізацію дій керівника, в умовах ризику і невизначеності, задля мінімізації підприємницьких ризиків.

Ключові слова: управління, управлінське рішення, результат, ризик, оптимізація, умови невизначеності.

Вступ. Прийняття рішень в діяльності будь-якої організації є базовим питанням. Спочатку керівництво приймає рішення про початок та вид діяльності, далі це поточні та стратегічні питання, без вирішення яких існування підприємства було б під загрозою. Ці рішення для керівників усіх рівнів пов'язані з певним ризиком помилки, і тому керівники частіше прагнуть вирішувати з позиції мінімізації можливої шкоди, а не виходячи зі своїх стратегічних планів. Щоб прийняти максимально правильне рішення, яке буде якнайкраще відповідати і цілям організації, і мати мінімальну долю ризику, потрібно врахувати всі існуючі ризики та оптимізувати сам процес прийняття рішень

Аналіз основних досягнень і літератури. Вагомий внесок у розробку у дослідження процесу прийняття управлінських рішень було внесено у працях: М.Мескона, Ф.Хедоурі, А.Шротта, В.М.Колпакова, Б.Г.Літвака, В.А.Рульєва, О.С.Віханського, А.І.Наумова, В.В.Стадника, Р.А.Фатхутдінова, В.С.Юкаєва та інших. Але й не дивлячись на значущі здобутки у вивченні цього питання, воно й надалі залишається актуальним для керівників й потребує поглибленого вивчення.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів процесу прийняття управлінських рішень, аналіз можливих ризиків, з якими стикається керівник на кожному з етапів прийняття рішення, пошук та оптимізація шляхів мінімізації впливу цих ризиків на процес управління.

Постановка проблеми. Менеджери сучасних українських підприємств найчастіше нехтують як самою послідовністю процесу прийняття управлінських рішень, так і врахуванням у своїй діяльності факторів ризику, які супроводжують процес управління на кожному з його етапів, а це, в свою чергу, не може не відобразитися на кінцевих результатах їх діяльності.

Саме тому це питання набуває актуальності і потребує подальшого дослідження і висвітлення у науковій літературі.

Матеріали досліджень. Управління – це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на процес, об'єкт чи систему для досягнення кінцевої мети[1]. Щоб досягти цієї мети і здійснити сам процес управління, потрібно скористатися певним інструментом, цей інструмент і є управлінське рішення. Потрібно зазначити, що думки багатьох вчених щодо цього поняття досить різноманітні. Задля систематизації цих думок, вони зведені у таблицю (табл.1)

Таблиця 1 – Сутність поняття «управлінське рішення»

| Автор | Сутність поняття |
|-----------------------------|---|
| Р.А.Фатхурдінов | Результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної цілі системи менеджменту[2]. |
| В.А.Рулєв | Результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту[3]. |
| В.М.Колпаков | Результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованою пізнавальними чинниками), емоційної, вольової, мотиваційної природи, синтезу психічних процесів, що мають початкову регулятивну спрямованість. Це вольовий акт осіб, що ухвалюють рішення, оформлений у вигляді документа[4]. |
| Г.Осовська | Управлінське рішення - це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта управління) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи[5]. |
| В.В. Стадник, М.А. Йохна | Результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації[6]. |
| В.С. Юкаєва | Творчий акт суб'єкта управління (індивідуального чи групового), що визначає програму діяльності колективу з ефективного вирішення назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів, функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан[7]. |

Ці твердження досить схожі, бо на думку всіх вчених управлінське рішення це результат, який виник після аналізу керівником усіх факторів впливу на систему менеджменту та вибору з альтернативних варіантів рішень, які були сформовані ним в результаті аналізу. Також слід зазначити, що в процесі управління, здійснюваного за допомогою управлінського рішення, завжди є суб'єкт, який здійснює дію, та об'єкт, на який спрямований вплив задля досягнення певних цілей.

Діяльність будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності має ризиковий характер. Ці ризики виникають у багатьох сферах діяльності підприємства, але найчастіше там де воно найбільш вразливо. Тобто, в цей момент виникає поняття

підприємницького ризику, який може бути пов'язаний з особистістю керівника, з господарською діяльністю підприємства та з браком інформації про стан зовнішнього середовища. Найбільш вагомою з цих можливих причин виникнення ризику є брак інформації, так як неврахування саме цього фактору з великою вірогідністю може привести до фінансових втрат підприємства, через, наприклад, погану комунікацію з партнерами, проблеми з регулюючим органами держави чи діяльність конкурентів.

Таблиця 2 – Співставлення етапів прийняття управлінського рішення з можливими ризиками і шляхами їх мінімізації

| Етапи прийняття рішення | Характеристика етапу | Можливі ризики | Шляхи мінімізації ризику |
|---|---|--|--|
| 1.Визначення проблеми та її діагностика | Характеристика втрачених можливостей і не досягнутих цілей. Класифікація проблеми та знайдення причин її виникнення. | Виникає ризик невірному формулювання проблеми і ризик не знайдення джерела виникнення ускладнення. | Ретельне дослідження інформації, запрошення експертів, опитування працівників. |
| 2. Збирання інформації та формулювання обмежень | Збір необхідної інформації про фактори впливу з зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначення існуючих обмежень у ресурсах, правовій сфері та інш. | Інформаційний, ресурсний ризики. Ризик неправильного вибору методики. | Удосконалення методики збирання інформації, аналіз релевантності отриманої інформації та залучення експертів з-за меж організації. |
| 3.Формулювання альтернатив | Виявлення всіх можливих дій, які могли б усунути причини проблеми і, тим самим, дати можливість організації досягти своїх цілей. | Ризик плутанини у великій кількості альтернатив, ризик логічності та послідовності. | Обмеження кількості альтернатив, з яких йде подальший вибір. Надання переваги колегіальним методам прийняття стратегічних рішень. |
| 4.Оцінка та вибір альтернатив | Визначення достоїнств і недоліків кожної з них і можливі загальні наслідки. Вибір найкращої. | Ризик неузгодженості альтернатив, ризик не раціональності та не обґрунтованості вибору. | Узгодження альтернатив з цілями організації та її місією. Ретельна розробка обґрунтування рішення. |
| 5. Втілення рішення | Дії керівника щодо подолання проблеми | Ризик опору з боку працівників | Залучення працівників до процесу прийняття рішення. Роз'яснення важливості змін для підприємства. |

Окремий випадок дефіциту інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення, є умови невизначеності. Виникнення цих умов обумовлено неможливістю оцінити вірогідність досягнення поставлених цілей, бо на об'єкт управління впливають нові та більш складні фактори, дію яких складно оцінити. В таких випадках прогнозування і моделювання динаміки розвитку майбутньої ситуації, оцінка всіх можливих ризиків стає першочерговим завданням менеджера, так як ціна ризику значно зростає, а кінцевий результат залежить саме від повноти врахування всіх факторів.

Незалежно від причин виникнення підприємницького ризику, він супроводжує керівника протягом всіх етапів прийняття управлінського рішення, і дії, які керівник виконує під час проходження через певний етап, мають бути оптимізовані задля мінімізації впливу цих ризиків(табл.2).

Таблиця складена на основі [8]

В умовах невизначеності процес прийняття управлінського рішення дещо ускладнюється через неможливість використання таких же методів прогнозування ситуації, що і в ситуації з достатньою кількістю інформації. В даному випадку для прийняття оптимального рішення і мінімізації впливу ситуації невизначеності на кінцевий результат, слід застосовувати кількісні та якісні методи вибору серед альтернатив. До кількісних методів слід віднести так звану «теорію корисності», яка базується на визначенні вірогідності отримання таких результатів, котрі можливо формально позначити як позитивні. Прикладом якісного методу є застосування теореми Байєса, яка заснована на знаннях, досвіті та інтуїції менеджера.

Результати дослідження. В ході проведеного дослідження були визначені основні причини виникнення підприємницького ризику, який може бути пов'язаний з особистістю керівника, з господарською діяльністю підприємства та з браком інформації. Визначено найбільш вагома причина виникнення ризику - брак інформації, ігнорування якого може привести до значних втрат у діяльності підприємства. Розглянуто важливість оцінки всіх факторів, керуючись доступною інформацією. Проаналізовані можливі ризики на кожному етапі процесу прийняття управлінського рішення, серед яких: ризик невірної формулювання проблеми, інформаційний, ресурсний, ризик плутанини, ризик логічності та послідовності, ризик неузгодженості альтернатив та не обґрунтованості вибору, ризик опору з боку працівників. Були розроблені можливі дії керівника задля мінімізації всіх цих ризиків на кожному з етапів, серед яких: ретельне дослідження інформації, аналіз її релевантності, запрошення консультантів по управлінню, обмеження кількості альтернатив та їх узгодження з цілями і місією організації, залучення працівників до процесу прийняття рішення. Розглянуті шляхи подолання ситуації невизначеності та оптимізація управлінського рішення в цих умовах.

Висновки: Підводячи підсумок, зазначимо, що в статті розглянуті теоретичні засади процесу прийняття управлінського рішення. Була проведена систематизація підходів до прийняття управлінських рішень в умовах ризиків та ситуації невизначеності. Були показані шляхи оптимізації процесу прийняття рішення, за допомогою дій керівника, які мінімізують виникнення можливих підприємницьких ризиків.

Список літератури: 1. Економічна енциклопедія: У трьох томах. / Редкол.: *С. В. Мочерний* (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000 – Т. 3 – 952 с. 2. *Фатхутдинов Р. А.* Управленческие решения / *Р. А. Фатхутдинов*. — [5-е изд., перераб. и доп.]. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 314 с. 3. *В. А. Рудьков, С. О. Гуткевич.* Менеджмент. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с. 4. *Колтаков В.М.* Теория и практика принятия управленческих решений / *В.М. Колтаков*. — [2-е изд., перераб. и доп.] — К.: МАУП, 2004. — 504 с. 5. *Осовська Г.В.* Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. / *Г.В. Осовська, О.А. Осовський* — К.: «Кондор», 2006. — 664 с. 6. *Стадник В. В.* Менеджмент / *В.В. Стадник, М.А. Йохна*. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с. 7. *Юкаева В. С.* Управленческие решения / *В. С. Юкаева*. — М.: Издательский дом «Дашков и К», 2009. — 324 с. 8. *Подольчак Н.Ю.* Планування економічних ризиків машинобудівних підприємств / *Н.Ю. Подольчак, О.Р. Беднарська* // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — № 8(122). — С. 219-229

Надійшла до редколегії 25.11.2013

УДК 658

Оптимізація управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності / С.І. Віхляєва, В.І. Федяй // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. — Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 67 (1040) - С. 143-147. Бібліогр.: 83 назв.

В статті рассмотрены теоретические основы процесса принятия управленческих решений, проанализированы возможное влияние рисков, сопровождающих этот процесс на каждом этапе, проведена оптимизация действий руководителя, в условиях риска и неопределенности, для минимизации предпринимательских рисков.

Ключевые слова: управление, управленческое решение, результат, риск, оптимизация условия неопределенности.

The article describes the theoretical basis of decision-making and analyzes the possible impact of risks that accompany the process at every stage, manager actions is optimized to minimize business risks in terms of risk and uncertainty.

Keywords: management, management decisions, result, risk optimization, conditions of uncertainty.