

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Адаптація підприємств до умов, що постійно змінюються, є одним із головних завдань забезпечення стійкого розвитку економіки в цілому. Тому для вітчизняної економічної науки стає дуже актуальною задача вивчення особливостей впливу невизначеності на процес прийняття управлінських рішень, що проявляється на різних рівнях економічної системи та тих аспектів, у яких ці прояви стосуються процесу їх обґрунтування.

У нестабільному зовнішньому середовищі ризик і невизначеність є іманентно властивими процесу підприємницької діяльності, тому що не представляється можливим з досить високим рівнем точності здійснити прогнозування зміни тенденцій розвитку ключових ринкових факторів, що роблять безпосередній вплив на функціонування бізнес-структури [1].

В Україні невизначеність середовища господарювання виникає насамперед внаслідок реструктуризації економіки та розвитку трансформаційних процесів. Ці процеси ускладнюють умови їх функціонування для підприємств. Це безсумнівно потребує використання нових підходів до прийняття управлінських рішень, які врахували б максимальну кількість факторів, що виникають завдяки впливу невизначеності на поведінку вітчизняних підприємств та різноорієнтованих політичних сил держави, що зумовлює дестабілізаційні процеси у національній економіці.

Управлінське рішення в умовах невизначеності – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи в умовах недостатньої кількості відомостей, повної або часткової відсутності інформації.

Економічна оцінка рішення в умовах невизначеності – набір методів і прийомів для відображення конкретних господарських ситуацій в економічних показниках прибутковості, доходності, витрат, збитковості у діяльності господарського суб'єкта [2]

На стадії підготовки управлінських рішень одним з найбільш важливих вимог є визначення критеріїв ефективності. Критерій ефективності в процесі прийняття рішень – це правило (мірило), що дозволяє оцінювати і вибирати кращий (щодо даного критерію) варіант рішення з безлічі допустимих альтернатив. Формування критеріїв ефективності – одна з найбільш складних проблем теорії і практики менеджменту, пов'язана з перетворенням цілей і ідеального бачення особи, що приймає рішення, в вимірні величини. Рішення подібних проблем найчастіше здійснюється із залученням фахівців (експертів). Разом з тим значимість цього інструменту в справі становлення культури прийняття рішень, перш за все, як усвідомлена необхідність застосування критерію ефективності як засобу подолання зростаючої невизначеності зовнішнього середовища все більше зростає.

Виділяють дві сфери практичного використання критеріїв ефективності [3]:

1) для оцінки минулого (фактично dokonаних подій), наприклад, для вимірювання рівня ефективності діяльності підприємства і його структурних підрозділів;

2) в процесі прийняття рішень для оцінки майбутніх результатів, як правило, вибору кращого варіанту рішення з ряду альтернативних.

При цьому сутнісна характеристика використання критерію ефективності в обох випадках має загальну частину і відмінні риси. Загальна частина пов'язана з призначенням критеріїв ефективності як мірила властивостей і відносин в системі, а також з вимогами в процесі вимірювання орієнтуватися на кінцеві цілі даної організації. Для оцінки майбутнього при формуванні критеріїв ефективності слід враховувати дві особливості майбутніх результатів в процесі розробки управлінського рішення: швидко зростаючу інформаційну невизначеність по мірі «проникнення» в майбутнє і зростання різноманітності можливих альтернатив розвитку в просторі.

З цього можна сформулювати дві закономірності:

1) зростання різноманітності по мірі збільшення прогнозного періоду;

2) зміну в часі інформаційного потенціалу.

Основоположними принципами формування критеріїв ефективності є:

1) в умовах системної кризи в економіці для вирішення назрілих проблем потрібна відповідна система критеріїв і обмежень;

2) формування системи критеріїв та обмежень має відповідати принципу послідовного зменшення невизначеності, пов'язаного з поетапним звуженням безлічі рішень;

3) формування критеріїв ефективності повинно бути обумовлено місією підприємства та його кінцевою метою, а також відповідними цільовими нормативами;

4) принцип органічної убудованості системи критеріїв ефективності і обмежень в людино-машинну систему, де людська складова є визначальною.

Поряд з принципами виділяють наступні вимоги і умови формування критерію ефективності:

- критерій ефективності повинен бути кількісним – здатним відбиватися

- однозначно деяким числом;

- критерій ефективності повинен визначатися з достатньою точністю, без великих витрат або втрати часу;

- критерій ефективності повинен задовольняти вимогу повноти, тобто відображати основні, істотні сторони

функціонування даної системи;

- поряд з можливістю бути порівнянним з характеристиками ідеальної системи, критерій ефективності повинен мати реальний фізичний зміст;
- в умовах досить високого ступеня невизначеності критерій ефективності повинен наказувати точний алгоритм, однозначно вказуючи дії при вирішенні будь-якої задачі з заданої множини;
- критерій ефективності не може і не повинен залишатися як завгодно довго незмінним; через певні проміжки часу структура критерію змінюється під дією змін структури системи і збурювальних впливів;
- повинна бути побудована формальна модель, яка виражає зв'язки між критерієм ефективності, цільових параметрів і існуючими обмеженнями;
- значення обраного критерію ефективності однозначно висловлюють корисність окремої альтернативи, яка визначається фіксованими значеннями змінних.

Один із способів формування критеріїв полягає в тому, що ту частину параметрів системи, яка підлягає поліпшенню, відносять до чисельника, а решту параметрів, які підлягають зменшенню – до знаменника. Отримане значення і буде розглядатися в якості критерію ефективності:

$$KE = P/V \rightarrow \max, \text{ де}$$

P – отриманий результат;

V – витрати ресурсів, пов'язаних з отриманням результатів.

Цей критерій необхідно використовувати в сукупності з системою обмежень, щоб забезпечити достовірність і реальність показника. При застосуванні цього способу формування критеріїв ефективності реалізується принцип зіставлення, який полягає в узгодженні витрат з результатами, а також за рішеннями, коли проводиться логічний аналіз наслідків певного рішення у вигляді витрат і доходів і визначається вплив цього рішення на систему в цілому. Таким чином, в результаті процедури зіставлення оцінюється ефективність, з якою система перетворює витрати в результати, а також наскільки швидко система досягає поставлених цілей.

Список використаної літератури:

1. Филипенко О.М. Вплив невизначеності на функціонування бізнесу // Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : Тези доповіді V науково-практичної конференції з міжнародною участю (14 жовтня 2016 р.). – Харків: НФаУ, 2016. – С. 258-260.
2. Шубан М.В. Вибір в умовах невизначеності та ризику [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.convdocs.org/docs/index-219967.html>.
3. Эффективное принятие решений : [сб. ст.]: Пер. с англ. / Пер. С. Дружченко ; Ред. Е. Харитоновна. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 182 с.