

Економічні науки

УДК 658:65.011.3

**Тиркало Юрій Євгенійович**

*аспірант*

*Національного університету «Львівська політехніка»*

**Тыркало Юрий Евгениевич**

*аспирант*

*Национального университета «Львовская политехника»*

**Tyrkalo Yuriy**

*Postgraduate Student of the*

*Lviv Polytechnic National University*

*ORCID: 0000-0003-2535-4238*

**ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО РИЗИКУ І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ  
ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ  
OPTIMIZATION OF MANAGEMENT DECISIONS UNDER THE  
CONDITIONS OF ENTREPRENEURIAL RISK AND UNCERTAINTY**

*Анотація.* На основі вивчення теорії та практики у статті розкрито питання, яке стосується оптимізації управлінських рішень в умовах підприємницького ризику і невизначеності, а також наведено відповідні висновки і пропозиції у цьому напрямі, зокрема: оптимізація управлінських рішень в умовах підприємницького ризику і невизначеності включає вибір методів та інструментів регулювання ступеня підприємницького ризику, а також економічну оцінку рішення в умовах невизначеності – набір методів і систему відповідних прийомів для відображення конкретних виробничо-господарських ситуацій в

економічних показниках прибутковості, доходності, витрат, збитковості у діяльності підприємницької структури.

**Ключові слова:** ризик, підприємницький ризик, управлінські рішення, оцінка ризику, управління підприємницькими ризиками.

**Анотація.** На основе изучения теории и практики в статье раскрыты вопросы, касающиеся оптимизации управленческих решений в условиях предпринимательского риска и неопределенности, а также приведены соответствующие выводы и предложения в этом направлении, в частности: оптимизация управленческих решений в условиях предпринимательского риска и неопределенности включает выбор методов и инструментов регулирования степени предпринимательского риска, а также экономическую оценку решения в условиях неопределенности – набор методов и систему соответствующих приемов для отражения конкретных производственно-хозяйственных ситуаций в экономических показателях прибыльности, доходности, расходов, убыточности в деятельности предпринимательской структуры.

**Ключевые слова:** риск, предпринимательский риск, управленческие решения, оценка риска, управление предпринимательскими рисками.

**Summary.** Based on the study of theory and practice, the article reveals issues related to optimization of management decisions in conditions of entrepreneurial risk and uncertainty, as well as presents the relevant conclusions and proposals in this direction, in particular: optimization of management decisions in conditions of entrepreneurial risk and uncertainty includes the choice of methods and tools for regulating the degree of entrepreneurial risk, as well as economic evaluation of decisions in uncertainty – a set of methods and a system of appropriate techniques to reflect specific production situations in economic indicators of profitability, profitability, costs, unprofitable activities of the entrepreneurial structure.

**Key words:** *risk, entrepreneurial risk, management decisions, risk assessment, entrepreneurial risk management.*

**Вступ.** Як відомо, процес прийняття відповідальності у бізнесі одночасно є й процесом прийняття на себе ризику, у повному розумінні його змісту, співвідношення об'єктивних і суб'єктивних його сторін, економічної і правової сторони підприємницького ризику [1–15].

Відповідно до ст. 42 чинної Конституції України кожен має право на підприємницьку діяльність, що не заборонена законом [5]. Стаття 42 Господарського кодексу України від 16.01.2003 р. № 436-IV із змінами, внесеними згідно із Законами України, встановлює, що підприємницькою діяльністю є самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [6].

Звідси очевидно, що тут важливе значення має оптимізація управлінських рішень в умовах підприємницького ризику і невизначеності. Все це обумовило актуальність теми дослідження, його доцільність і важливість у цьому напрямі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Так, перш ніж вивчати види ризиків у підприємстві, необхідно зазначити такі два аспекти, а саме: 1. «... Зміст ризику як економічної категорії зумовлює його основні функції, що виконуються в процесі підприємницької діяльності: інноваційну; регулятивну; захисну; аналітичну» [4, с. 13], а також – 2. «... Аналіз ризику можна поділити на два види, які доповнюють один одного: якісний і кількісний» [4, с. 45], «в якості критерію кількісного урахування ризику береться абсолютна величина, яка визначається за формулою  $K = U \times B(U)$ , де  $K$  – ступінь ризику;  $U$  – очікувані втрати;  $B(U)$  – ймовірність втрат» [4, с. 46] (Л. Донець).

В контексті цього з'ясовано:

1. Прийняття управлінських рішень в діяльності будь-якої організації є базовим питанням, а діяльність будь-якої підприємницької структури є самостійною і має ризиковий характер [1; 3];

2. Для того, щоб прийняти максимально правильне управлінське рішення потрібно врахувати всі існуючі ризики (табл. 1 [2]), а також оптимізувати сам процес прийняття рішень (табл. 2) [3].

Таблиця 1

**Система класифікації підприємницьких ризиків [2] (І. Доценко)**

Класифікаційна ознака факторів підприємницького ризику	Види ризиків
За сферою виникнення	внутрішні, зовнішні
За причиною виникнення	техногенні, природні, змішані, антропогенні
За характером господарської діяльності	виробничі, комерційні, фінансові, інвестиційні,
За властивостями об'єкту на який спрямований ризик	ризик нанесення шкоди життю та здоров'ю людини, майновий ризик, ризик настання цивільної відповідальності, ризик нанесення збитків майновим інтересам
За часом	короткострокові, постійні, ретроспективні, поточні, перспективні
За характером наслідків	статистичні, динамічні
За рівнем прояву	мінімальний, середній, оптимальний, допустимий, критичний, катастрофічний
За можливістю страхування	ризик, що страхуються, ризик, що не страхуються
За ступеню керованості	керовані, некеровані
За родом небезпеки	природні, техногенні, змішані
За рівнем управління	ризик цілеспрямування, ризик маркетингу, ризик менеджменту
За сферою впливу на економічну безпеку підприємства (запропоновано автором)	технологічні, фінансові, кадрові, інтелектуальні, інтерфейсно-силові, екологічні, політико-правові, інформаційні, ресурсні, ринкові

Таблиця 2

**Етапи прийняття управлінського рішення, можливі підприємницькі ризики і шляхи їх мінімізації [3, с. 145] (С. Віхляєва, В. Федяй)**

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 невірної 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.

З урахуванням цього, І. Ніколаєнко [1] дотримується думки, і ми з цим повністю погоджуємось, що «вибір методів та інструментів регулювання ступеня підприємницького ризику є важливим етапом процесу управління. Основними напрямками впливу та методами регулювання ступеня ризику виступають: уникнення ризику (відмова від

ненадійних партнерів, постачальників; відмова від прийняття ризикованих проектів, рішень); компенсація ризику (стратегічне планування діяльності; прогнозування зовнішньої економічної ситуації; моніторинг соціально-економічного та правового середовища; активний цілеспрямований маркетинг); збереження ризику (відмова від будь-яких дій, спрямованих на компенсацію збитку (без фінансування); створення спеціальних резервних фондів у натуральній або грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику); залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів та позик, державних дотацій для компенсації збитків та відновлення виробництва); передача ризику (страхування; передача ризиків через укладання договорів факторингу, поручительства; передача ризику через укладання біржових угод (хеджування)); зниження ризику (диверсифікація; здобуття додаткової інформації; лімітування)» [1, с. 88–89].

**Висновки.** Таким чином, в умовах ринкової економіки ризик є ключовим елементом підприємництва, оптимізація управлінських рішень в умовах підприємницького ризику і невизначеності [1–15] – включає вибір методів та інструментів регулювання ступеня підприємницького ризику, а також економічну оцінку рішення в умовах невизначеності – набір методів і систему відповідних прийомів для відображення конкретних виробничо-господарських ситуацій в економічних показниках прибутковості, доходності, витрат, збитковості у діяльності підприємницької структури.

### Література

1. Ніколаєнко І. В. Методи та інструменти визначення підприємницького ризику // *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Сер.: Економіка. 2009. Вип. 12. С. 79–89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2009\\_12\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2009_12_14) (дата звертання: 05.01.2022 р.).
2. Доценко І. О. Систематизація класифікаційних ознак

- підприємницького ризику // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 4. С. 83–91. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/4134> (дата звертання: 05.01.2022 р.).
3. Віхляєва С. І., Федяй В. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер.: *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 67. С. 143–147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp\\_2013\\_67\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2013_67_25) (дата звертання: 05.01.2022 р.).
  4. Донець Л. І. *Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник*. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
  5. *Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року (Із змінами, внесеними згідно із Законами України)*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звертання: 05.01.2022 р.).
  6. *Господарський кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями)*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звертання: 05.01.2022 р.).
  7. Филипенко О. М., Колеснік Т. С. *Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/252.pdf> (дата звертання: 05.01.2022 р.).
  8. Скриньковський Р. М., Крамар О. М., Замула Х. П., Хмиз В. Т., Візньак Ю. Я., Гудима В. В., Горбонос Ф. В., Тиркало Ю. Є., Павленчик Н. Ф. *Особливості обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькими ризиками* // *Міжнародний науковий журнал*

- «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. № 12(56), 3 т. С. 23–33. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7813>
9. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol 7, No 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
  10. Nefzi N. Fear of failure and entrepreneurial risk perception // *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*. 2018. Vol 6 No 2. P. 45–58. doi: <https://doi.org/10.37335/ijek.v6i2.77>
  11. Hisrich R. D., Ramadani V. Entrepreneurial Risk Management // *Effective Entrepreneurial Management*. 2016. P. 55–73. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-50467-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-50467-4_4)
  12. Caggese A. Entrepreneurial Risk, Investment and Innovation // *SSRN Electronic Journal*. 2006. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1002869>
  13. Longenecker G. J., Moore W. C., Petty J. W. *Small business management: An entrepreneurial emphasis* (11th ed.). 2000. Cincinnati: South-Western College Publishing.
  14. Kuratko F. D. *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (10th ed.). 2017. Mason: Cengage Learning.
  15. Carsrud L. A., Brännback E. M. *Entrepreneurship*. 2007. Westport: Greenwood Publishing Group.

### References

1. Nikolaienko I. V. Metody ta instrumenty vyznachennia pidpriemnytskoho ryzyku // *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*. Ser.: *Ekonomika*. 2009. Vyp. 12. S. 79–89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2009\\_12\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2009_12_14) (data zvertannia: 05.01.2022 r.).
2. Dotsenko I. O. Systematyzatsiia klasyfikatsiinykh oznak pidpriemnytskoho ryzyku // *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu*



- ekonomiky i torhivli*. 2011. № 4. S. 83–91. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/4134> (data zvertannia: 05.01.2022 r.).
3. Vikhliaieva S. I., Fediai V. I. Shliakhy optymizatsii upravlinskykh rishen pidpriemstva v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Ser.: Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*. 2013. № 67. S. 143–147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp\\_2013\\_67\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2013_67_25) (data zvertannia: 05.01.2022 r.).
  4. Donets L. I. *Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymiriuvannia*: Navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2006. 312 s.
  5. *Konstytutsiia Ukrainy*: pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy 28 chervnia 1996 roku (Iz zminamy, vneseny my zghidno iz Zakonamy Ukrainy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (data zvertannia: 05.01.2022 r.).
  6. *Hospodarskyi kodeks Ukrainy*: Kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 r. № 436-IV (iz zminamy i dopovnenniamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (data zvertannia: 05.01.2022 r.).
  7. Fylypenko O. M., Koliesnik T. S. *Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/252.pdf> (data zvertannia: 05.01.2022 r.).
  8. Skrynkovskyy R. M., Kramar O. M., Zamula Kh. P., Khmyz V. T., Vizniak Yu. Ya., Hudyma V. V., Horbonos F. V., Tyrkalo Yu. Ye., Pavlenchyk N. F. Osoblyvosti oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemnytskymy ryzykamy // *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky»*. 2021. № 12(56), 3 t. S. 23–33. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7813>
  9. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types,

- Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol 7, No 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
10. Nefzi N. Fear of failure and entrepreneurial risk perception // *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*. 2018. Vol 6 No 2. P. 45–58. doi: <https://doi.org/10.37335/ijek.v6i2.77>
  11. Hisrich R. D., Ramadani, V. Entrepreneurial Risk Management // *Effective Entrepreneurial Management*. 2016. P. 55–73. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-50467-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-50467-4_4)
  12. Caggese A. Entrepreneurial Risk, Investment and Innovation // *SSRN Electronic Journal*. 2006. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1002869>
  13. Longenecker G. J., Moore W. C., Petty J. W. *Small business management: An entrepreneurial emphasis* (11th ed.). 2000. Cincinnati: South-Western College Publishing.
  14. Kuratko F. D. *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (10th ed.). 2017. Mason: Cengage Learning.
  15. Carsrud L. A., Brännback E. M. *Entrepreneurship*. 2007. Westport: Greenwood Publishing Group.