

Економіка

УДК 331.108

Коваленко Юлія Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Національний авіаційний університет*

Kovalenko Yuliya

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department
National Aviation University*

Черевань Ірина Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного адміністрування та маркетингу
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»*

Cherevan Iryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management, Public Administration and Marketing
Kyiv University of Market Relations*

Ковальчук Дмитро Миколайович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедри менеджменту, публічного адміністрування та маркетингу
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»*

Kovalchuk Dmytro

*second (Master's) Level higher Education Student of the
Department of Management, Public Administration and Marketing
Kyiv University of Market Relations*

**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS IN CONDITIONS
OF UNCERTAINTY OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT**

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню питання ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Виокремлено основні ознаки класифікації управлінських рішень, які набувають суттєвого значення в зазначених умовах. Обґрунтовано підходи до оцінки ступеня ефективності управлінських рішень.*

***Ключові слова:** управлінські рішення, ефективність управлінських рішень, фактори невизначеності, середовище зовнішнього впливу*

***Summary.** The article is devoted to studying the effectiveness of management decisions in conditions of uncertainty in the external environment. It determines the main features of the classification of management decisions, which acquire significant importance in the specified conditions. Approaches to assessing the degree of effectiveness of management decisions are substantiated.*

***Key words:** management decisions, effectiveness of management decisions, uncertainty factors, external influence environment.*

Постановка проблеми. Середовище функціонування будь-якого підприємства формується під впливом багатьох факторів, які наразі зумовлені умовами невизначеності. Для успішного розвитку підприємства суттєве значення має здатність керівництва приймати ефективні рішення, які враховують змінювані фактори середовища його функціонування, специфіку розвитку та інші важливі моменти. Ефективність управлінських рішень також залежить від правильності вибору підходів до їх прийняття, які впливають на раціональність рішення, можливість досягти запланованого результату діяльності підприємства завдяки його прийняттю.

Це актуалізує необхідність дослідження підходів до прийняття управлінських рішень, обґрунтування способів оцінки ступеня їх ефективності.

Метою статті є дослідження теоретичних основ прийняття управлінських рішень та обґрунтування ступеня їх ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема прийняття управлінських рішень, їх класифікації, підходів та методів їх прийняття, оцінки ефективності розглядається в працях багатьох сучасних українських науковців. Зокрема її досліджували В. Борковська, В. Голюк, О. Короленко, О. Круковська, Л. Левківська, М. Макаренко, А. Моргун, О. Овдіюк, Н. Сапельнікова, В. Оніщенко, О. Хадарцев, І. Шульженко та ін.

Виклад основного матеріалу. Управлінське рішення має соціально-економічну природу, тому що безпосередньо пов'язане з людською діяльністю, яка спрямована на керування іншими людьми з використанням своїх знань, умінь, навичок та здібностей. Керуюча система ефективна тільки тоді, коли механізм управління має налагоджену методологічну структуру, при цьому, під механізмом слід розуміти систему управлінського впливу на модернізовані економічні відносини між суб'єктами управління, що ведуть цілеспрямовану діяльність з управління організацією на основі різних методів. Більшість науковців вважають, що основою ефективного менеджменту є процес прийняття рішень, оскільки лише шляхом прийняття рішень підприємство може досягти своїх короткострокових і довгострокових цілей.

Управлінське рішення є результатом діяльності керівника, функціями якого є аналіз інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, її сильні та слабкі сторони та здійснення управлінських рішень з метою досягнення завдань підприємства [3]. До управлінського рішення висувається низка вимог: всебічна обґрунтованість рішення; необхідна повнота змісту; повноваження; своєчасність; узгодженість із прийнятими

раніше рішеннями [6; 8]. Управлінські рішення здебільшого класифікують за такими ознаками (рис.1):



Рис. 1. Ознаки класифікації управлінських рішень

Джерело: складено автором на матеріалах [1; 2; 9]

Наразі в умовах повномасштабної військової агресії росії, продовження дії воєнного стану в Україні підприємства змушені приймати управлінські рішення в умовах невизначеності зовнішнього середовища. В цьому зв'язку суттєве значення мають наступні із наведених вище ознак класифікації. По-перше, поділ управлінських рішень за особливістю розв'язуваних завдань на програмовані, які передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки часу, ухвалюються за типових ситуацій та непрограмовані, що приймаються у неструктурованих, невизначених ситуаціях за нестачі повної інформації. Саме непрограмовані рішення є характерними для ситуації, що склалася у зовнішньому для підприємств середовищі. По-друге, поділ управлінських рішень за ступенем новизни на інноваційні, які приймаються за проблемами, що виникають вперше після ретельного вивчення стану справ, досвіду інших організацій і реальних можливостей підприємства, та стандартні, які приймаються на

основі вивчення і порівняння наявного досвіду й подібних ситуацій. Саме за рахунок інноваційних рішень багатьом українським підприємствам в сучасних складних умовах вдається не тільки зберегти бізнес, а й досягати суттєвих результатів у розвитку діяльності в умовах невизначеності.

Особливої уваги заслуговує питання визначення ступеня ефективності управлінського рішення. Тут, передусім, варто зважати на сутність поняття ефективності, а саме міру того, наскільки добре було досягнуто поставлених цілей з урахуванням витрачених ресурсів і на те, що ця категорія відображає, чи було досягнуто бажаного результату з мінімальними витратами. Інші підходи до розуміння цього поняття представлені на рис. 2:

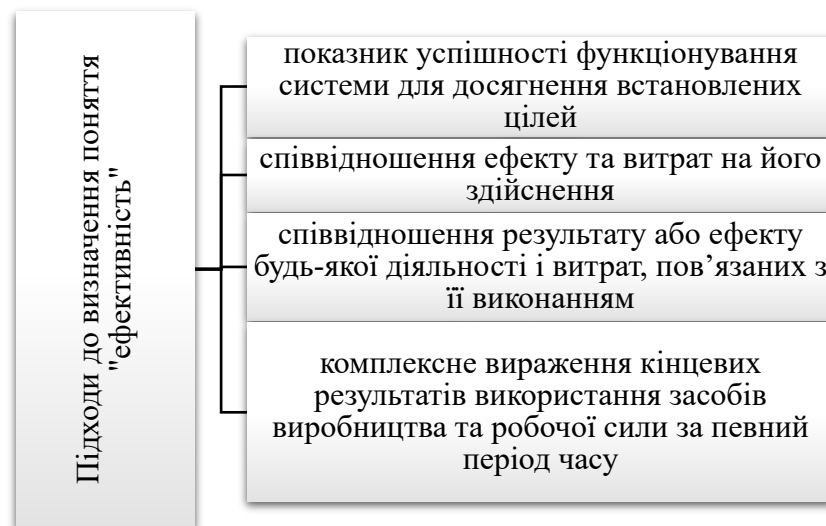


Рис. 2. Підходи до визначення поняття "ефективність"

Джерело: складено автором на матеріалах [4; 7]

Тут варто відмітити, що виходячи із самої сутності категорії ефективності ступенем її досягнення є певний кількісний результат, який є кращим за попередній, який існував до реалізації рішення. Тобто фактично ефективність управлінського рішення має свій прояв у фінансових результатах діяльності підприємства. Так, ефективність управлінських рішень на виробництві є узагальненим відображенням кінцевого результату використання засобів виробництва і робочої сили як його результату,

показником досягнення цілей виробничо-господарської діяльності підприємства з найменшими витратами суспільної праці або часу. Ефективність рішення щодо системи управління відображає, наскільки добре рішення досягає поставлених цілей з оптимальним використанням ресурсів, що включає аналіз вартості, часу, зусиль та інших ресурсів у порівнянні з отриманими результатами [9]. Йдеться про те, що ефективні управлінські рішення в кінцевому підсумку призводять до покращення фінансових індикаторів діяльності, таких як ліквідність, ділова активність, рентабельність та ін.

Проте кількісний підхід не здатен, на наш погляд, повною мірою відобразити ступінь ефективності управлінського рішення. Тому якісними критеріями ефективності прийнятих рішень в різних сферах діяльності підприємства можна вважати оптимізацію взаємодії з зовнішніми контрагентами, наприклад, зростаючу динаміку підписаних контрактів на виконання робіт, надання послуг, удосконалення комунікацій всередині підприємства, покращення системи мотивації праці персоналу тощо.

Принципами планування ефективних управлінських рішень визначено наступні (рис. 3):



Рис. 3. Принципи планування ефективних управлінських рішень

Джерело: складено автором на матеріалах [2; 5]

Зазначені принципи мають виступати орієнтирами для формування портфелю управлінських рішень, тобто цілеспрямовано сформованої сукупності відібраних для вирішення ситуації конкретного підприємства, згрупованих за наступними ознаками класифікації:

- вплив ситуації на реалізацію цілей підприємства;
- передбачуваний період розробки, прийняття та реалізації рішення;
- наявність необхідних для вирішення ситуації ресурсів;
- широта охоплення ситуації діяльності: підприємство в цілому, окремі процеси, підрозділи або їх сукупність.

В умовах невизначеності саме портфель управлінських рішень здатен забезпечити позитивний синергетичний ефект від прийнятих рішень, оскільки передбачає не лише комплексний аналіз сукупності внутрішніх та зовнішніх викликів, а й дозволяє знайти збалансоване поєднання наявних для прийняття ефективних рішень ресурсів та ступеня реагування на екстернальні загрози. Ефективність портфелю управлінських рішень має ґрунтуватися на таких принципах як забезпечення реалізації стратегії підприємства з урахуванням імовірності погіршення зовнішніх чинників впливу, відповідність портфеля наявним у підприємства ресурсам, у тому числі й залученим, оптимізація співвідношення дохідності та ризику рішення кожній ситуації і портфелю управлінських рішень в цілому. керованість портфелю управлінських рішень.

Висновки. Сучасні умови прийняття управлінських рішень характеризуються значним ступенем невизначеності, що вимагає від суб'єктів господарювання в Україні динамічності та адаптивності при реалізації ключових ініціатив щодо їх реалізації, швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та планування комплексної системи дій на випадок необхідності швидкої зміни рішення під впливом надзвичайних обставин. Ефективність управлінських рішень в таких умовах залежить,

передусім, від здатності швидкої адаптації процесу прийняття рішень на підприємстві до умов змінного зовнішнього середовища. При цьому оцінка ступеня ефективності прийнятого рішення також має враховувати умови його прийняття та ситуаційну складову і ґрунтуватися на комплексному використанні якісних та кількісних критеріїв.

Література

1. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. С. 146–150.

2. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419> (дата звернення: 19.11.2024)

3. Круковська О.В., Борковська В.В., Короленко О.Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 10-16.

4. Макаренко М., Сапельнікова Н., Оніщенко В. Особливості обґрунтування управлінського рішення на основі критерію ефективності. *Менеджер*. 2017. № 4. С. 86–95.

5. Овдіюк О.М., Левківська Л.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 75-81.

6. Шульженко І.В. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 4 (09). URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/2469> (дата звернення: 07.11.2024)

7. Що таке прийняття ефективних управлінських рішень. URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-pryynyattya-efektyvnykh-upravlinskikh-rishen> (дата звернення: 10.11.2024)

8. Decision Making in Management. 2020. URL: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/decision-making-in-management/> (дата звернення: 22.11.2024)

9. Decision-making process. 2021. URL: <https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process/> (дата звернення: 01.11.2024).