

and implementation of an innovative enterprise development strategy // Young scientist]. no.10, pp. 232-235.

8. Efremov V.S. (2013) Strategicheskoe upravlenie v kontekste organizatsionnogo razvitiya [ Strategic management in the context of organizational development ]. (electronic publication). Available at: <http://www.cfin.ru/press/management/2013-1/01.shtml>.

9. B.A. Rayzberg, L.Sh. Lozovskiy, E.B. Starodubtseva. (2004) Sovremennyy ekonomicheskyy slovar' [ Modern economic dictionary ] M.: INFRA-M (in Ukrainian).

10. Khvorostova, E.A. Sovershenstvovanie upravleniya finansami i

innovatsionnoe razvitie predpriyatiy [Improving financial management and innovative development of enterprises ]. (electronic publication). Available at: <http://www.ibl.ru/konf/070411/26.html>.

11. N.E. Eminova. (2011) Razrabotka effektivnoy strategii innovatsionnogo razvitiya predpriyatiy v sovremennykh usloviyakh. Ekonomicheskyy analiz: teoriya i praktika [Development of effective strategies for innovative development of enterprises in modern conditions. Economic Analysis: Theory and Practice]. no. 14(22), pp 21-25.

12. The Global Competitiveness Report 2017-2018. (electronic publication). Available at: <https://www.weforum.org>

УДК 658.008.1

## ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

*Воловельская И.В., к.е.н., доцент,  
Домбровский В.А., магистр,  
Кравченко Н.А., магистр,  
Борута И.В., магистр (УкрГУЖТ)*

*Для того чтобы выжить в агрессивной внешней среде, предприятия должны постоянно искать все более уникальные пути обеспечения конкурентных преимуществ.*

*В статье обосновано, что только верные управленческие решения могут привести предприятие к успеху. Пренебрежение системой принятия решений может привести предприятие к катастрофическим последствиям: разрушению производства и банкротству.*

*В связи с этим в статье проанализировано существующее положение и сделаны рекомендации относительно формирования системы принятия управленческих решений.*

*Ключевые слова: управленческие решения; система принятия решений; конкурентные преимущества; риски.*

## ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

*Воловельська І. В., к. е. н., доцент,  
Домбровський В. О., магістр,  
Кравченко Н. О., магістр,  
Борута І. В. магістр (УкрДУЗТ)*

*Для того, щоб вижити в агресивному зовнішньому середовищі, підприємства повинні постійно шукати все більш унікальні шляхи забезпечення конкурентних переваг.*

*Під системою прийняття оптимальних управлінських рішень ми будемо розуміти комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних спрямованих дій, завдяки якому з'явиться можливість діагностувати потенційні ризики зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для їх подальшої нейтралізації з метою підвищення його конкурентоспроможності.*

*Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системи прийняття оптимальних рішень, передбачає виділення, аналіз і оцінку всіх існуючих загроз за кожною з функціональних складових, а також потенціалу підприємства, та розробку на їх основі системи протидіючих і попереджувальних заходів.*

*Таким чином, ми бачимо, що при побудові системи прийняття оптимальних управлінських рішень, необхідно розглядати величезну кількість факторів, що несуть в собі загрози та ризики. Саме це робить актуальним і своєчасним питання про розгляд даної системи в сукупності зовнішніх загроз і внутрішніх методів управління, що дозволить реалізувати різні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції й прибутковості підприємства.*

*У статті обґрунтовано, що тільки вірні управлінські рішення можуть привести підприємство до успіху. Нехтування системою прийняття рішень може привести підприємство до катастрофічних наслідків: руйнування виробництва і банкрутства. У зв'язку з цим у статті проаналізовано існуюче положення та зроблено рекомендації щодо формування системи прийняття управлінських рішень.*

*Ключові слова: управлінські рішення; система прийняття рішень; конкурентні переваги; ризики.*

## MANAGEMENT DECISIONS: THEORETICAL ASPECT

*Volovelskaya I.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Dombrovskiy V.O, Master's,  
Kravchenko N.O, Master's,  
Boruta I.V., Master's (USURT)*

*In order to survive in an aggressive external environment, enterprises must constantly seek more and more unique ways to provide competitive advantages.*

*Under the system of making optimal management decisions, we will understand a set of interrelated organizational and economic activities, through which it will be possible to diagnose the potential risks of the external and internal environment of the enterprise for their further neutralization in order to increase its competitiveness of the enterprise.*

*Ensuring the competitiveness of the enterprise on the basis of the system of optimal decision-making, involves the selection, analysis and evaluation of all existing threats for each*

*of the functional components, as well as the potential of the enterprise and the development on their basis of a system of counteracting and preventive measures.*

*Thus, we see that when building a system of optimal management decisions, it is necessary to consider a huge number of factors that carry threats and risks, which makes it relevant and timely to consider this system in the aggregate of external threats and internal management methods, which will allow to implement various directions of improving the competitiveness of products and profitability of the enterprise.*

*The article proves that only the right management decisions can lead an enterprise to success. Neglect of the decision-making system can lead the company to catastrophic consequences: the destruction of production and bankruptcy. In this regard, the article analyzes the current situation and makes recommendations on the formation of the system of management decision-making.*

**Keywords:** *management decisions; decision-making system; competitive advantages; risks.*

**Постановка проблеми.** Проблема обеспечения системы принятия решений становится первоочередной задачей для предприятий любой формы собственности и сферы деятельности.

Это особенно актуально сегодня, когда степень зависимости Украины от других государств, а также степень обострения внутривойсковой, социально-экономической и экологической ситуации находится на той стадии, при которой утрачивается национальный суверенитет, ослабляется экономический потенциал, существенно снижаются уровень и качество жизни граждан.

Это связано с тем, что существующая система принятия управленческих решений как на уровне государства, так и на уровне предприятия практически не справляется с растущими потоками внешних и внутренних угроз.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблемам рисков и систем экономической безопасности посвящено большое количество трудов таких авторов, как Брехмер Б. [9], Венглер Дж. [10], Цветкова Е.В. [8], Гранатуров В.Г. [2], В.Л. Дикань, И.В. Воловельская, Е.В.Маковоз [1,3] и т.д. Ими рассмотрены различные классификации рисков, также понятие, угроз и методы их предотвращения и нейтрализации.

Вопросы системы принятия решений для повышения конкурентоспособности предприятий изучали такие ученые, как В.Л.Дикань, Ю.Н.Уткина; Панченко С.В. [3, 5;6]; и др.

Но следует отметить, что все эти работы не дают целостного представления о системе принятия управленческих решений для отдельных предприятий Украины в современных условиях развития.

**Нерешенные составляющие общей проблемы.** В отечественной и зарубежной науке недостаточно полно разработаны подходы к построению системы принятия управленческих решений, которые в чистом виде и без изменений возможно было бы применить на отдельно взятом предприятии.

**Цель статьи** состоит в анализе существующего положения и разработке рекомендаций относительно усовершенствования системы принятия оптимальных управленческих решений на предприятии в условиях риска и неопределенности.

**Изложение основного материала исследования.** Для того, чтобы предприятие функционировало достаточно эффективно, необходимо гарантировать, что принятые управленческие решения будут оптимальными. Обеспечение системы принятия таких решений – это залог стабильной и эффективной

жизнедеятельности, гарантия успеха не только предприятия, но и страны в целом.

Научные основы теории принятия решений как раздела теории системного анализа были заложены в период второй мировой войны.

Основоположниками системы считаются Дж. Фон Нейман и О. Morgenstern, которые в 1944г. опубликовали материалы по новому направлению - теории игр.

Управленческая деятельность в любой сфере жизнедеятельности: экономике, политике, маркетинге, и др. связана с принятием решений по различным ситуациям. Таким образом, решение – это: набор управленческих действий лица, принимающего решение, направленные на объект управления для достижения поставленных целей.

*Под системой принятия оптимальных управленческих решений мы будем подразумевать комплекс взаимосвязанных организационно-экономических направленных действий, благодаря которому появится возможность диагностировать потенциальные риски внешней и внутренней среды предприятия для их последующей нейтрализации с целью повышения его конкурентоспособности.*

Обеспечение конкурентоспособности предприятия на основе системы принятия оптимальных решений, предполагает выделение, анализ и оценку всех существующих угроз по каждой из функциональных составляющих, а так же потенциала предприятия и разработку на их основе системы противодействующих и упреждающих мероприятий.

На начальном этапе разработки системы принятия управленческих решений, необходимо выявить и идентифицировать основные угрозы (как внешние, так и внутренние) предприятия. В результате этого мы получим наглядную картину проблем, которые нам необходимо ликвидировать.

Основными угрозами внешней среды предприятий, то есть теми, на которые предприятие не может повлиять, в настоящее время являются :

- энергетическая зависимость производства;
- постоянное и существенное колебание курса национальной валюты;
- высокая задолженность перед международными финансовыми организациями;
- сырьевая ориентация украинского экспорта;
- практическое отсутствие работающих промышленных предприятий;
- низкий уровень инновационной заинтересованности и отсутствие мотивационных факторов и др

Комплексная система принятия управленческих решений должна осуществляться на основе анализа и разработки необходимой стратегии за счет применения средств, способов и методов ее обеспечения, что позволит определить верные направления деятельности предприятия.

Однако, следует учесть, что при разработке управленческого решения возможно появление непрогнозируемых рисков, возникших из-за агрессивно настроенной внешней среды и возможности принятия необъективных решений из-за индивидуальных предпочтений руководства.

При подготовке информации для описания и оценки проблемной ситуации используются определенные типовые структуры, полнота описаний которых зависит от типа решаемой задачи.

В качестве параметров, определяющих тип задачи и структуру ее описания, обычно используют определенные, установленные критерии.

При принятии любого решения необходимо определить вводные параметры задачи, а именно:

- определить направление управленческого решения, а именно: в какой области данное решение будет

применено: техническое, экономическое, социальное и др;

- определить основные характеристики решения: относительно иерархии управленческой деятельности, а именно коллективное решение или одиночное направлено для решения на уровне предприятия или отдельных отделов, или сотрудников;

- определить инновационный уровень решения: типовое решение определяется для стандартных ситуаций; усовершенствованные и уникальные для нестандартных. Причем следует отметить, что наиболее часто используются решения-усовершенствования, так как ситуация во внешней среде требует некоторого изменения даже при стандартной ситуации;

- определить 2 крайних варианта решения: лучший и худший. Формирование этих крайних вариантов дает шкалу, по которой можно задать оценку и направление изменения промежуточных вариантов решения для достижения максимального или ухода от минимального результата;

- прогнозирование достижимости решений, описание возможных рисков, а также успехов по каждому варианту сценария решения

- оценка вероятности осуществления решений: при формировании системы предпочтений при выборе решения вырабатываются критерии сравнения и оценки вариантов решения, которое необходимо использовать как на качественном, так и на количественном уровне.

Для решения всех стоящих перед предприятием проблем, для оптимизации системы принятия оптимального решения мы предлагаем следующие действия, представленные в таблице 1.

Таким образом, мы видим, что при построении системы принятия оптимальных управленческих решений, необходимо рассмотрение огромного

количества факторов, несущих в себе угрозы и риски, что делает актуальным и своевременным вопрос о рассмотрении данной системы в совокупности внешних угроз и внутренних методов управления, что позволит реализовать различные направления повышения конкурентоспособности продукции и прибыльности предприятия.

**Выводы из проведенного исследования.** Основной целью работы предприятия является получение прибыли, поэтому его руководству необходимо принимать такие решения, при исполнении которых эта цель будет достигнута.

Залогом успешной реализации таких решений должна стать система, которая смогла бы дать максимальный результат в условиях агрессивной конкуренции и ускоренного инновационного развития.

Использование такой системы в практической деятельности предприятий позволит им идентифицировать угрозы и воспользоваться имеющимся потенциалом, значительно снизив при этом как временные, так и материальные затраты.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Воловельская И.В. Основные типы и характеристика негативного воздействия на экономическую безопасность предприятия [Текст] / И.В. Воловельская // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Вип. 29. – Х.: УкрДАЗТ, 2010. – С. 317-320.

2. Гранатуров В.М. Экономический риск. Сущность, методы измерения, пути снижения [Текст] / В.М. Гранатуров. - М.: Дело и сервис, 2002. - 112 с.

3. Дикань В.Л. Економічна безпека підприємства [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, І. В. Воловельська, О. В. Маковоз. – Х.: УкрГАЗТ, 2011. – 243 с.

*Таблиця 1*

*Действия для оптимизации системы принятия оптимального решения*

№п/п	Действие	Цель	Результат
1	Создание системы постоянного мониторинга внешней и внутренней среды	Постоянное оповещение сотрудников и высшего руководства о малейших значимых изменениях среды	Сокращение временных и материальных затрат при принятии решения
2	Создание информационной базы типовых управленческих решений	Аналитическая обработка информации	Сокращении временных затрат при получении типовых входящих данных
3	Создание гибкой системы финансирования	Постоянное изменение направленности финансирования проектов	1.Создание при необходимости системы компенсационных ресурсов; создание резервов энергетических мощностей; технических средств для проведения восстановительных работ; формирование резервов материальных запасов. 2.Создание оптимальных условий для существования проекта, переброска финансовых средств на различные участки или этапы
4	Совершенствование систем управления рисками	Анализ существующих рисков, построение системы иерархии рисков, принятие решений об направлении управления рисками	Создания благоприятных условий исполнения принятого решения за счет выборочного применения необходимого метода управления рисками
5	Совершенствование инновационной составляющей	Создания такого научно-технологического и производственного потенциала предприятия, который позволяет обеспечить надлежащее исполнение принятого решения	1.Повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции 2. Обеспечение финансовой независимости за счет совершенствования инновационных ресурсов
6	Совершенствование экономического потенциала предприятия	Создание такого экономического потенциала предприятия, который соответствовал бы уровню принимаемого решения	1. Финансовая и производственная независимость 2. Постоянное развитие и повышение квалификации сотрудников 3. Создание мотивационных условий для персонала предприятия

4. Дикань, В.Л. Управління бізнесом [Текст]: підручник / Дикань, В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О., Воловельська І.В.- Х.: УкрДАЗТ, 2017. – 315 с.

5. В.Л.Дикань, Ю.Т.Боровік, О.М.Полякова; Ю.М.Уткіна Забезпечення конкурентопроможності підприємств: підручник / В.Л.Дикань та ін.. Харків:УкрДазт. 2012. 415с.

6. Дикань, В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Маковоз, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

7. Официальный сайт Государственной службы статистики Украины. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua>

8. Цветкова Е. В., Арлюкоа И. О. Риски в экономической деятельности. — СПб.: ИВЭСЭП. Знание, 2002. — 64 с.

9. Brehmer B. The Psychology of Risk // Risk and Decisions. Edited by W.T. Singleton and J. Hovden, Wiley, 1987.

10. John Wengler Managing Energy Risk: A Nontechnical Guide to Markets and Trading. Pennwell Pub, 1st edition, 2001. - 250 pp.

## REFERENCES

1. Volovel'skaya I.V. (2010) Osnovnye tipy i kharakteristika negativnogo vozdeystviya na ekonomicheskuyu bezopasnost' predpriyatiya [ Basically, the types and characteristics of the negative impact on the economic safety of the enterprise]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. [Bulletin of Economics of Transport and Industry]. Kharkiv:UkrDAZT. (in Ukrainian).

2. Granaturov V.M. (2002) Ekonomicheskiy risk. Sushchnost', metody izmereniya, puti snizheniya. [ Economic risk. Essence, measurement methods, ways to reduce ]. M.: Delo i servis. (in Ukrainian).

3. V.L. Dikan', I. V. Volovel's'ka, O. V. Makovoz. (2011). Ekonomichna bezpeka pidpryjemstva [ Economic security of the enterprise ]. Kharkiv:UkrDAZT. (in Ukrainian).

4. Dikan', V.L., Panchenko S.V., Maslova V.O., Volovel's'ka I.V. (2017) Upravlinnja biznesom [ Business management ]. Kharkiv:UkrDAZT. (in Ukrainian).

5. V.L.Dykanj, Ju.T.Borovik, O.M.Poljakova; Ju.M.Utkina (2012) Zabezpechennja konkurentopromozhnosti pidpryjemstv [Ensuring the competitiveness of enterprises]. Kharkiv:UkrDAZT. (in Ukrainian).

6. V.L. Dikan', V.O. Zubenko, I.V. Tokmakova, O.V. Makovoz, O.V. Shramenko. (2013) Strategichne upravlinnja [Strategic management]. Kyiv: «Centr uchbovoji literatury». (in Ukrainian).

7. Ofitsial'nyy sayt Gosudarstvennoy sluzhby statistiki Ukrainy. [The official website of the State Statistics Service of Ukraine.] Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>

8. Tsvetkova E. V. (2002), Arlyukoea I. Riski v ekonomicheskoy deyatel'nosti. [Risks in economic activity.] SPb.: IVESEP. Znanie. p.64

9. Brehmer B.(1987) The Psychology of Risk // Risk and Decisions. Edited by W.T. Singleton and J. Hovden, Wiley.

10. John Wengler Managing Energy Risk: A Nontechnical Guide to Markets and Trading. Pennwell Pub, 1st edition, 2001. - 250 pp.