

мічної ефективності діяльності та показники конкурентоспроможності підприємства. Відмінною особливістю організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є розробка принципово нової стратегії управління якістю продукції (послуг), що випускається (надаються), що мали б значні конкурентні переваги на ринках збуту.

Дана система управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні етапи: координація та підвищення ефективної роботи структурних підрозділів економічної служби з урахуванням вимог ринкових відносин та підприємницького менеджменту; оновлення й впровадження госпрозрахунку в систему внутрішньовиробничого стратегічного управління; удосконалення економічної роботи відповідно до вимог комплексного підходу до кінцевих результатів господарювання; підвищення оперативності підготовки і достовірності економічної інформації. Реалізація запропонованих заходів дасть змогу забезпечити якісно новий рівень управління витратами, формування цін на виготовлену продукцію, що позитивно вплине на підвищення конкурентних можливостей підприємства.

Отже, проведене нами дослідження дозволило зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю підприємства є досить складним процесом, саме тому для забезпечення ефективної його реалізації необхідно побудувати зважену систему управління із урахуванням особливостей механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Джерела та література

1. Конкурентоспроможність підприємства. *Буковинська бібліотека*. URL: <https://buklib.net/books/26099>
2. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок/за заг. ред. В. В. Колганова. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 800 с.
3. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2 (30). С. 50–53.

Дитина О. – студентка

Науковий керівник: к. е. н., доц.

І. Волинець

Волинський національний

університет імені Лесі Українки

м. Луцьк, Україна

Проблеми розробки та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

Невизначеність – це стан знань про ситуацію чи проблему, який характеризується наявністю низки можливих результатів у одного чи декількох варіантів рішення. Ймовірність таких результатів, при цьому, або невідома, або не має змісту [1].

У завданнях прийняття рішень відкритого типу, коли менеджер не володіє всією сукупністю діючих чинників, виникає невизначеність. В таких випадках спочатку необхідно сформулювати множину гіпотез, а потім приступати до їх оцінки. Рівень невизначеності має схильність до зростання із віддаленням передбачуваної події в часі. При прийнятті рішення управлінець не тільки вибирає із наявних альтернатив, що мають інколи стохастичний характер, а й долає умови невизначеності вольовим рішенням, яке часто суперечить відомим даним, проте виявляється правильним.

Основними видами невизначеностей, які існують в теорії прийняття рішень, є наступні: невизначеність, що пов'язана з обмеженістю знань про природу; невизначеність природних явищ; невизначеність, пов'язана зі здійсненням діючих і планових технологічних процесів [2].

Фактори зовнішнього середовища прямої дії безпосередньо пов'язані з багатьма можливими невизначеностями. До факторів цієї групи належать: невизначеність, що пов'язана з

господарською діяльністю, зокрема, з діловою активністю учасників господарської діяльності, з їх фінансовим становищем, дотриманням зобов'язань тощо; невизначеність, що пов'язана із соціальними й адміністративними факторами в тих регіонах, з якими організація безпосередньо контактує. В свою чергу, існує значний взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища непрямої дії та невизначеності, що впливають на діяльність підприємства, а отже, і на процес прийняття управлінських рішень, в тому числі: невизначеність майбутньої ринкової ситуації в країні, що проявляється, наприклад, у відсутності достовірної інформації про майбутні дії постачальників через мінливі переваги споживачів; невизначеність, пов'язана з коливаннями цін облікових ставок та інших макроекономічних показників; невизначеність, що виникає у зв'язку з нестабільністю законодавства і поточної економічної ситуації, політичною ситуацією, діями інститутів громадянського суспільства у масштабі країни.

Щоб отримати найвигідніший результат при прийнятті управлінського рішення необхідно опиратись на принципи прийняття рішень в умовах невизначеності, до яких належать наступні. Правило (max – min) (критерій Ваальда) полягає в тому, що керівник поводить себе обережно при виборі стратегії, що орієнтована на максимальний з можливих мінімальних результатів. Правило (min – max) (критерій Севіджа), суть якого в мінімізації максимальних витрат, тому що найгіршим результатом у цій ситуації буде той, якому відповідає найбільший по абсолютній величині розмір витрат. Правило (max – max), за яким вишукується стратегія, що відповідає найбільшій вигоді. Правило Гурвіца, згідно з яким правила max – max і max – min об'єднуються зв'язком максимуму мінімальних значень альтернатив.

Для кожної з альтернатив менеджер може використовувати як наявну в нього інформацію і свої власні особисті судження, так і досвід для ідентифікації і визначення суб'єктивних ймовірностей можливих зовнішніх умов, а також оцінку результатів для кожної альтернативи. Такий підхід робить умови невизначеності аналогічними умовам ризику. Якщо ступінь невизначеності занадто високий, можна не робити припущень щодо ймовірностей різних зовнішніх/внутрішніх умов, тобто не враховувати ймовірності, або розглядати їх як різні. Якщо застосовується цей підхід, то для оцінки передбачуваних стратегій використовуються принципи рішення, що наведенні вище.

При прийнятті ризикових рішень вироблено певну тактику поведінки. Вона полягає в умінні обирати той спосіб дій, який привів би до успіху. У кожній з таких ситуацій керівнику варто зважувати можливий виграш і програш. Якщо ймовірність і величина виграшу великі, швидше за все буде прийняте рішення, пов'язане з ризиком. У випадках, коли небезпека втрат значна, частіше прийматиметься рішення, що обіцяє мінімальний ризик. При цьому різні варіанти рішення прораховуються і порівнюються між собою за багатьма параметрами, у тому числі й такими, що не мають кількісного вираження. В умовах ризику менеджер намагається максимізувати очікувані позитиви.

Ризикові рішення є найпоширенішими. В таких рішеннях обирається один з декількох станів природи, кожному з яких відповідає певна ймовірність. При прийнятті обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності необхідно опиратися на досвід, знання й інтуїцію фахівців, експертів тощо. Найбільш поширеним інструментом прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності є методи експертних оцінок. Однак, спеціалісти міжнародної інвестиційної компанії Zamwell пропонують один із інструментів, який часто використовують в тій чи іншій ситуації. Метод має назву «дерево рішень» - це графічне відображення процесу, яке визначає альтернативні рішення, стан природи та відповідні ймовірності віддачі для кожної комбінації альтернатив і станів природи. Суть в наступному: проект – дерево, варіанти його реалізації – гілки. Чим їх більше, тим більше шляхів розвитку проекту. У кожній гілці є свій лист з числом, що оцінює підсумковий результат, і ймовірністю реалізації саме цього варіанту.

Джерела та література

1. Прийняття рішення в умовах невизначеності, ризику або загрози. *Навчальні матеріали онлайн*. 2015. URL: https://pidru4niki.com/2015101166594/menedzhment/priynyattya_rishennya_umovah_neviznachenosti_riziku_abo_zagrozi
2. ПУР в умовах невизначеності та неясності. *Студопедія*. 2017. URL: https://studopedia.com.ua/1_7763_pur-v-umovah-neviznachenosti-ta-neyasnosti.html