

УДК 658

**ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ****Вороніна А.В., Копил О.В.**

Дніпродзержинський державний технічний університет

Досліджено зміст стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. Розглянуто особливості прийняття стратегічних рішень. Визначено технологію прийняття стратегічних рішень в умовах динамічного бізнес-середовища. Виявлено типові ризики на етапах прийняття управлінських рішень та методи їх оптимізації. Запропоновано етапи прийняття стратегічних рішень в умовах кризи.

**Ключові слова:** стратегічне рішення, зміни, ризик, ризик-менеджмент, модель.

**Постановка проблеми.** Сьогодні, коли українські підприємства вимушені функціонувати в умовах швидких змін, непередбачуваності, відсутності чітких орієнтирів розвитку, провідною ланкою управління стає стратегічний менеджмент.

У сучасному нестабільному середовищі керівники різних рівнів щодня вимушені приймати безліч рішень, які мають забезпечити ефективну роботу підприємства, дозволять йому займати свою нішу на ринку, випускати конкурентоспроможну продукцію. І те, що кризові явища в промисловості тільки поглиблюються, інвестиційна привабливість підприємств постійно знижується, виробництво знаходиться в стані стагнації, а продукція вітчизняних виробників значно поступається аналогам не тільки на зовнішньому, а й на внутрішньому ринках, свідчить про невміння керівництва вищої ланки приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Керівники не завжди здатні правильно аналізувати ситуацію, бачити перспективи і відповідно до цього приймати ефективні управлінські стратегічні рішення в ризикованих умовах мінливого середовища.

Тому все більш важливим питанням сьогодні стає використання основних принципів стратегічного менеджменту, реалізація яких повинна здійснюватися, насамперед, через прийняття ефективних управлінських рішень, заснованих на системному підході, аналізі зовнішніх і вну-

трішніх факторів, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. У зв'язку з цим суттєво зростає роль теоретичних досліджень і практичних розробок з питань прийняття стратегічних рішень з урахуванням факторів ризику і невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною та методологічною основою дослідження моделювання прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику слугували наукові праці багатьох вчених, серед яких В.В. Вітлінський, В.М. Гранатуров, В.М. Жук, О.П. Альгін, Є.С. Вентцель, Е.Й. Вілкас, С.І. Наконечний, В.В. Ковальов, В.А. Соколов, В.О. Василенко, Т.В. Світлична, М.М. Шигун, С.Є. Хендріксен, І.Т. Балабанов, О.М. Омаров, С.М. Клименко, Р.І. Трухаєв, П.І. Верченко та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Між тим і сьогодні, зважаючи на поглиблення кризових явищ в економіці, невизначеності зовнішнього середовища, збільшення кількості зовнішніх і внутрішніх факторів ризиків фінансово-господарської діяльності підприємств процес моделювання прийняття стратегічних рішень вимагає удосконалення, адаптації до швидкоплинних умов ринкового середовища.

**Мета статті.** Головною метою даної роботи є теоретичне дослідження процесу моделювання прийняття стратегічних рішень в умовах динамічного середовища, розробка практичних ре-

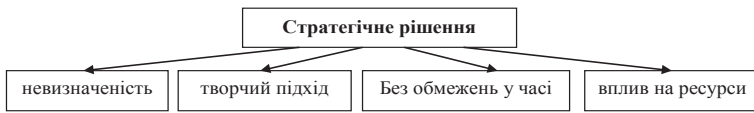


Рис. 1. Ознаки стратегічних рішень

комендацій, спрямованих на підвищення ефективності прийняття стратегічних рішень для підприємств України.

**Виклад основного матеріалу.** Умови діяльності сучасних підприємств характеризуються підвищенням нестабільності зовнішнього середовища, ускладненням внутрішніх бізнес-процесів, що зумовлює імовірнісний характер подій, що відбуваються, і сприяє виникненню значної кількості ризиків у діяльності підприємства. Саме в таких умовах керівники підприємств змушені приймати стратегічні рішення.

Стратегічні рішення є різновидом управлінських рішень і пов'язані з рішеннями, що мають значення для підприємства у цілому: його позиції по відношенню до конкурентів, споживачів, товарів, ринків, макросередовища тощо.

Стратегічні рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи прогнозованій на майбутнє ситуації [1, с. 17]. У загальному вигляді під стратегічними рішеннями маються на увазі рішення, які серйозно впливають на реалізацію поставлених цілей і наслідки яких вкрай важко або неможливо виправити. Стратегічні рішення визначають загальний напрямок розвитку підприємства і його життєздатність в умовах подій, що прогножуються, несподіваних подій та зовсім невідомих в даний час, які можуть відбутися у його оточенні.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика стратегічних і оперативних рішень**

№	Характеристика	Стратегічні рішення	Оперативні рішення
1	Масштаб дії	Підприємство в цілому	Оперативна діяльність
2	Тривалість дії	Довгострокова	Короткострокова
3	Параметри	Багатопрофільні	Однопрофільні
4	Оточення	Змінюється	Задане
5	Час	Варіюється	Дефіцит часу
6	Цілі	Багатоцільове	Одноцільове
7	Інформація	Часткова, загального характеру	Точна, конкретна
8	Структуризація цілей	Сильна	Слабка
9	Ієрархічний рівень прийняття	Високий	Різний
10	Ступінь ризику	Значний	Звичайний
11	Частота прийняття	Однократне застосування	Постійне застосування
12	Результат	Неможливо вгадати, визначити	Простіше визначити

Джерело: розроблено авторами

Ознаки, які характеризують, стратегічні рішення наведені на рис. 1.

Керуючись встановленими ознаками стратегічних рішень (рис. 1) надамо їх детальнішу характеристику шляхом порівняння з оперативними рішеннями за низкою критеріїв (табл. 1).

З урахуванням зазначених особливостей стратегічних рішень будемо вважати, що ці рішення, які орієнтують виробничу діяльність підприємства на запити споживачів, розробляються для гнучкого регулювання процесів на підприємстві, враховують вплив зовнішнього середовища, що дозволяє формувати та підтримувати довгострокові конкурентні переваги і надає підприємству можливість виживати в довгостроковій перспективі та досягати запланованих цілей.

Процес прийняття стратегічних рішень є складним і багатостороннім. Прийняття стратегічних рішень не зводиться просто до висунення, оцінки та відбору варіантів. Цей процес проходить в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що накладає певні обмеження і створює труднощі при плануванні, що підвищує небезпеку ризику.

Процес прийняття стратегічних рішень відображено на рис. 2.

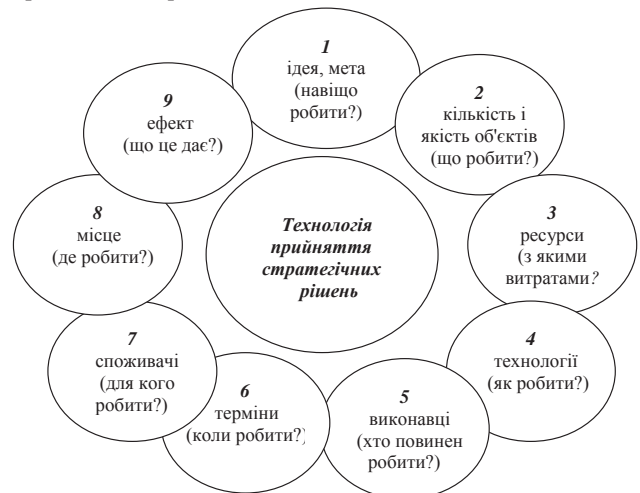


Рис. 2. Процес прийняття стратегічних рішень

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

**Визначення процесу прийняття стратегічних рішень**

Вчені	Сутність поняття
Дерлоу Д. [5, с. 25]	це події, які ведуть до моменту вибору та відбуваються після нього
Клименко С.М., Дуброва А.С. [8, с. 69]	це вибір однієї з двох альтернатив, або одного з декількох варіантів, що мають місце
Мацеха Д.С., Бурий С.А. [9, с. 54]	це свідомий вибір з наявних варіантів або альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом
Ячменьов Є.Ф., Антонов А.В. [9, с. 36]	це процес аналізу, прогнозування і оцінки ситуації, вибору і узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети

Джерело: розроблено авторами

Прийняття стратегічних рішень – це «центр», навколо якого обертається життя організації. Рі-

шення можна розглядати як продукт праці, а його прийняття – як процес, що призводить до появи цього продукту [5, с. 25].

Сутнісну характеристику процесу прийняття рішень представлено в табл. 2.

Розглядаючи прийняття стратегічного стратегічне рішення як процес, спрямований на вибір дій людини, фірми чи групи осіб (підрозділів), неважко помітити, що дана економічна категорія перетворюється на психологічний процес, у якому наявні такі аспекти, як логіка, інтуїція, судження, раціональність.

Отже, процес прийняття стратегічних рішень може мати інтуїтивний, заснований на судженнях, або раціональний характер. Це ви-

значає особливості існуючих підходів до прийняття стратегічних рішень, які наведені в таблиці 3.

У більшості випадків процес прийняття рішення розглядають як раціональний процес – серію стадій та етапів, через які менеджер у творчому пошуку повинен пройти від початку до кінця, щоб дійти до повного виконання рішення й усунення виниклої проблеми.

У реальному житті існує цілий ряд обмежень, що перешкоджають застосуванню раціональної моделі в процесі ухвалення рішення:

– часто менеджери не знають про існування проблеми (вони або перевантажені, або проблема добре прихована);

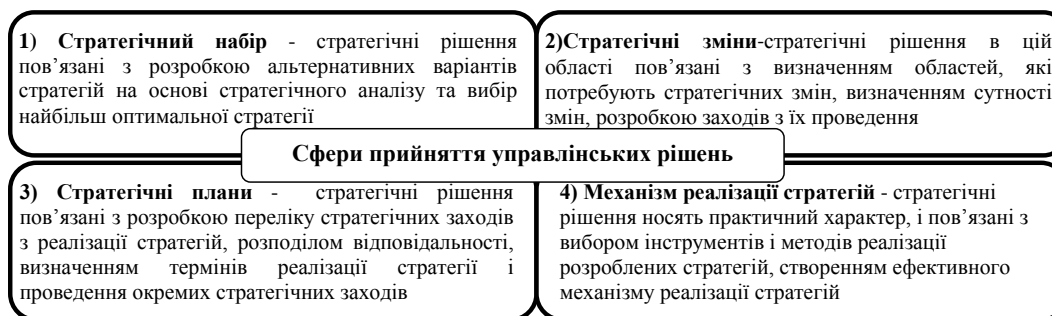


Рис. 3. Сфери прийняття стратегічних рішень

Таблиця 3

**Особливості різних підходів до прийняття стратегічних рішень**

Назва підходу	Особливості	Недоліки
Інтуїтивний підхід	Менеджер ґрунтується на власному відчутті того, що його вибір правильний	Незважаючи на те, що інтуїція заго-строється разом із придбанням досвіду, менеджер, орієнтуючись тільки на неї, стає заручником випадковості, і з погляду статистики шанси його на правильний вибір низькі
Підхід, заснований на судженні (адаптаційні рішення)	В основі рішень, заснованих на судженні, лежать знання і усвідомлений досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд, обирається той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації в минулому	Слабкість полягає в тому, що судження неможливо співвіднести з ситуацією, яка раніше ніколи не відбувалася, тому досвіду її рішення просто немає
Раціональний підхід	Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, засновуються на розрахунках та результатах всебічного стратегічного аналізу	Не залежить від минулого досвіду

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 4

**Типові ризики на етапах прийняття управлінських рішень та методи їх оптимізації**

Етапи прийняття стратегічного рішення	Типові ризики на етапах	Методи оптимізації
Визначення проблеми	Ризик неправильної ідентифікації, ресурсні та виробничо-господарські ризики, ризик невикористаних можливостей	Розроблення процедури та політики прийняття стратегічних рішень в організації
Аналіз проблеми та збирання інформації	Інформаційний, методичні, майновий та маркетинговий	Залучення зовнішніх експертів, розвиток власної методики аналізу проблеми та збору інформації
Вироблення альтернатив	Ризик невикористаних можливостей, ризик інерції, ризик креативності, логічності та послідовності	Формування декількох взаємовиключних альтернатив, колегіальне та колективне вироблення альтернатив для стратегічних рішень
Оптимізування	Ризик неузгодженості альтернативи, ідентифікації та врахування існуючих обмежень, ризик раціональності та обґрунтованості	Ідентифікація та вплив на гнучкі обмеження, узгодження альтернативи з цілями та місією підприємства, розроблення методик та процедур обґрунтування рішень
Реалізація управлінського рішення	Ризик опору з боку виконавців, ризик незабезпеченості реалізації рішення	Залучення виконавців до процесу прийняття рішення, врахування інтересів виконавців, пояснення необхідності реалізації прийнятого рішення

Джерело: розроблено авторами

– немає можливості зібрати всю наявну інформацію у разі виникнення проблеми з технічних причин або через брак коштів;

– обмеження в часі спонукають до прийняття не найкращих рішень.

Правильно приймати рішення – це сфера науки та практики, необхідний атрибут будь-якого менеджера. Сукупність знань й вміння приймати правильні рішення – це і є компетентність будь-якого керівника.

На сьогодні виділяють чотири області прийняття стратегічних рішень, які наведені на рис. 3.

На кожному етапі прийняття раціональних стратегічних рішень існують різноманітні види ризиків, які необхідно врахувати та оптимізувати їхній рівень, що дасть змогу приймати ефективніші рішення з меншими витратами ресурсів та вищою ймовірністю їхньої реалізації. Види ризиків різних етапів прийняття стратегічних рішень та методи їх оптимізації наведені у табл. 4.

Основні методи прийняття стратегічних рішень наведені в таблиці 5.

Процес прийняття стратегічних рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності є циклічним, і повинен мати безперервний характер. На практиці не існує єдиного алгоритму прийняття стратегічних рішень в умовах ризику і невизначеності. Враховуючи, що процес прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику повинен містити послідовне виконання чітко визначених етапів, можна запропонувати модель, який наведено на рис. 4.

Отже, кожне стратегічне рішення приймається, виходячи з певних припущень щодо різних

факторів з урахуванням ризику тих альтернатив, які аналізуються. Необхідно, в залежності від ситуації, дотримуватися різних підходів до прийняття рішень: обережних, поміркованих або ризикованих. Аналітик, який готує інформацію для прийняття рішень, повинен це враховувати і пропонувати не тільки декілька варіантів прогнозів, але й декілька варіантів рішень.

Таблиця 5

#### Основні методи прийняття стратегічних рішень в умовах ризику

Методи прийняття стратегічних рішень в умовах ризику	
Кількісні	Якісні
математичні, статистичні, метод побудови кривої ризику, метод статистичного розподілу збитків, аналіз доцільності витрат, метод аналогії, імітаційного моделювання, ігрові моделі	метод експертних оцінок, метод Дельфі, сценарний метод, метод побудови «дерева рішень», «дерева подій» та ін.

**Висновки і пропозиції.** Прийняття стратегічних рішень є одним з найскладніших елементів управління діяльністю підприємства. Для українських підприємців характерне прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності і ризику. Процес прийняття стратегічних рішень можна представити як послідовність етапів, операцій і процедур, між якими існують прямі і зворотні зв'язки. Фактична кількість етапів, операцій і процедур визначається складністю, типом вирішуваної проблеми.

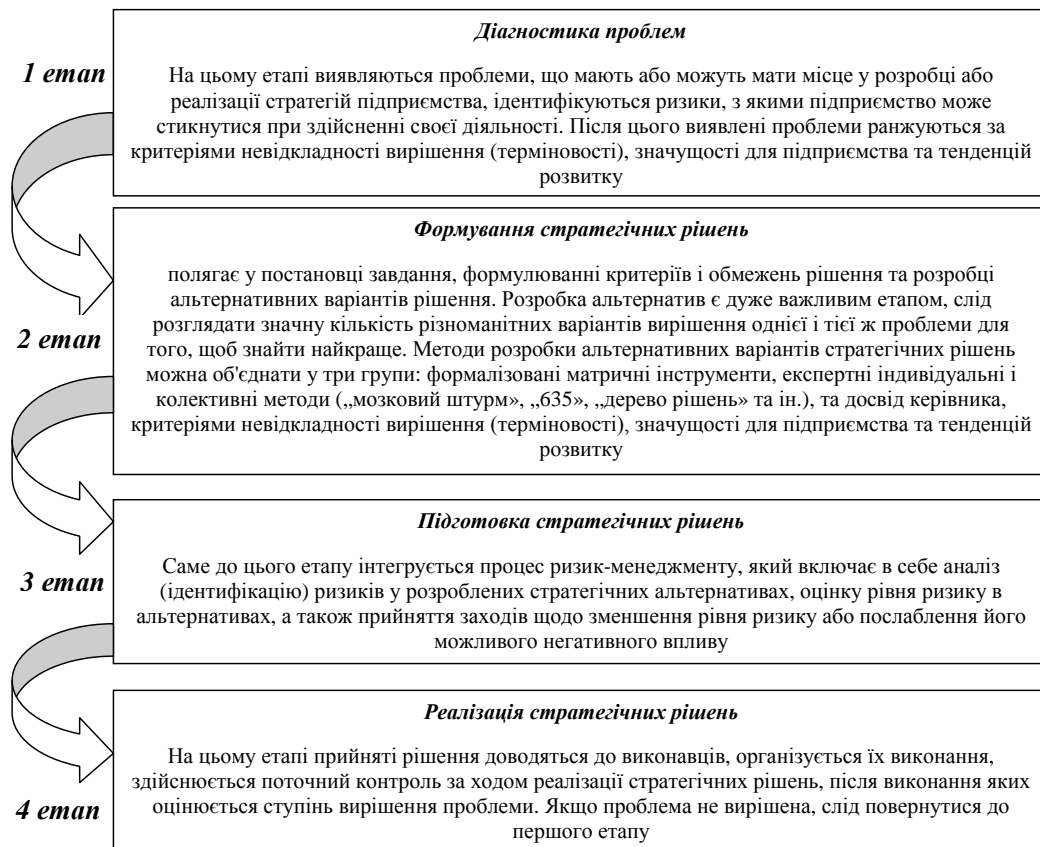


Рис. 4. Етапи прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності і ризику

Джерело: розроблено авторами



Для підвищення ефективності прийняття стратегічних рішень на підприємствах України необхідно:  
 – застосування сучасних технологій стратегічного управління;  
 – наявність автоматизованих систем підтримки і супроводу процесу прийняття стратегічних рішень;

– чітко налагоджена технологія залучення і використання експертів;  
 – підвищення рівня освіти керівників всіх рівнів, що допоможе їм правильно прогнозувати настання ризикової події і прийняти відповідні заходи з метою зниження.

### Список літератури:

1. Фоломкіна І. С. особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності / І. С. Фоломкіна // Економіка та управління національним господарством. – 2013. – № 4 (24). – С. 481-486. <http://www.univer.km.ua/visnyk/1480.pdf>
2. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення / В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 218 с. [http://ounb.lutsk.ua/uploads/Efektivnist\\_Strategichnogo\\_Upravlinnya.pdf](http://ounb.lutsk.ua/uploads/Efektivnist_Strategichnogo_Upravlinnya.pdf)
3. Стратегічні рішення: сутність, особливості, рівні [http://studopedia.com.ua/1\\_131951\\_strategichni-rishennya-sutnist-osoblivosti-rivni.html](http://studopedia.com.ua/1_131951_strategichni-rishennya-sutnist-osoblivosti-rivni.html)
4. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: Теорія і практика / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 415 с. <http://psm.in.ua/3.aspx-4.html>
5. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків / С. М. Клименко // Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2014. – 252 с.
6. Кривов'язюк І. В. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства / І. В. Кривов'язюк, А. І. Пахольчук // Ефективна економіка. – 2013 – № 4. – С. 179-186. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1962>
7. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всеуито, Наук. думка, 2001. – 242 с.
8. Мацеха Д. С. Обмежена раціональність в прийнятті управлінських рішень / Д. С. Мацеха, С. А. Бурий // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 3, Т. 1. – С. 122-124.
9. Ячменьов Є. Ф. Розробка системи виконання і контролю прийняття та реалізації управлінських рішень / Ячменьов Є. Ф., Антонов А. В. // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 88. – С. 143-148.
10. Судакова О. І. Обґрунтування господарських рішень в умовах невизначеності та ризику / О. І. Судакова // Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. – 2012. – № 3 (34). – С. 158-162.

**Воронина А.В., Копыл Е.В.**

Днепродзержинский государственный технический университет

## ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

### Аннотация

Исследовано содержание стратегических решений в условиях неопределенности и риска. Рассмотрены особенности принятия стратегических решений в нестабильных условиях внешней среды. Определена технология принятия стратегических решений в условиях динамической бизнес – среды. Выявлены типичные риски на этапах принятия управленческих решений и методы их оптимизации. Предложены основные этапы принятия стратегических решений в условиях кризиса.

**Ключевые слова:** стратегическое решение, изменения, риск, риск-менеджмент, модель.

**Voronina A.V., Kopyl E.V.**

Dneprodzerzhinsk State Technical University

## MAKING OF STRATEGIC DECISIONS IN THE CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND RISK

### Summary

The contents of strategic decisions under uncertainty and risk. Features strategic decisions in unstable environments. Defined technology strategic decision making in a dynamic business environment. Typical risks identified in the stages of managerial decision-making and methods of their optimization. The basic stages of strategic decision making in a crisis.

**Keywords:** strategic decisions, change, risk, risk management, model.