

**Neonila Nasad**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Research Fellow at the Department of Management  
State University of Telecommunications*

**Насад Н.В.**  
*к.е.н., навчально-науковий співробітник кафедри менеджменту  
Державного університету телекомунікацій*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-82>

## **MAKING MANAGEMENT DECISIONS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND RISK**

### **ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ**

Умови сьогодення диктують нові правила функціонування, господарювання підприємства, що вимагає постійної адаптації до економічних, політичних та соціальних змін. Підприємства України сьогодні знаходяться в умовах, які неможливо передбачити. Нестабільність в енергетичній сфері, можливість руйнацій приміщень, виїзд та переміщення працівників – все це негативно впливає за життєдіяльність підприємства. Основною функцією менеджера в умовах сьогодення є швидкий аналіз кризових ситуацій, ефективне прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Розраховуючи основні індикатори економічного розвитку, складно передбачити війну, втрату територій, двократне падіння ціни на нафту або ж наслідки політики взаємних санкцій. Тому прогнозування сьогодні набуває радше аналітичного змісту, тобто дає уяву про можливий розвиток подій за умов макроекономічної нестабільності та невизначеності. Тому саме наразі, на перший план управління виходить функція менеджера в прийнятті ефективного управлінського рішення. До того ж, неможливо з високою точністю спрогнозувати зміни тенденцій, які безпосередньо впливають на життєдіяльність бізнес-структури, щодо можливого сценарію розвитку чинників ринкових відносин [1, с. 259].

Основні проблеми невизначеності, які виникають в Україні, утворюються безпосередньо через процеси реорганізації економіки та інші трансформаційні процедури. Проте з введенням воєнного стану виникають нові ризики для бізнесу, які провокують прийняття особливих управлінських рішень. До таких можуть відноситися виконання певних обов'язків згідно з господарськими договорами, які підпадають під категорію форс-мажорних обставин.

Підприємства України стикнулись із низкою проблем, як накладання санкцій на деякі товари, логістику, можливої мобілізації працівників. Саме менеджер підприємства має використовувати нові підходи щоб приймати управлінські рішення, враховуючи всі фактори, які з'являються через дестабілізаційні процеси у національній економіці.

Прийняття рішення в умовах невизначеності означає вибір варіанта рішення, коли одне або кілька дій мають своїм наслідком безліч приватних результатів, але їх ймовірності невідомі. Щоб прийняти управлінське рішення, необхідно визначити критерії його ефективності. Тобто, проаналізувати й обрати найкращий варіант серед інших альтернатив. Часто такі рішення приймаються за допомогою залучених експертів. Критерії ефективності використовуються для оцінки минулих результатів

або для прийняття рішень з метою отримання економічних вигод у майбутньому. У першому випадку оцінюється результативність діяльності підприємства, а в другому – вибір кращого варіанту серед запропонованих рішень [2, с. 272].

Для оцінки майбутнього при формуванні критеріїв ефективності слід враховувати дві особливості майбутніх результатів в процесі розробки управлінського рішення: швидко зростаючу інформаційну невизначеність по мірі «проникнення» в майбутнє і зростання різноманітності можливих альтернатив розвитку в просторі [3, с. 138].

Менеджер в умовах невизначеності, має приймати управлінське рішення в результаті оброблення наявної інформації, може використовувати такі підходи:

1. Особа, відповідальна за прийняття рішення, керується власним досвідом, наявною інформацією та невідкритими судженнями щодо зовнішніх умов майбутньої ситуації, в якій опиниться компанія в результаті певних дій по кожній наявній стратегії.

2. У випадку високого рівня ризику менеджмент підприємства віддає перевагу не робити припущень щодо ймовірності умов зовнішнього середовища. Тому існують такі варіанти рішення, як критерій рішення Вальда, альфа-критерій рішення Гурвіца, критерій рішення Севіджа, критерій рішення Лапласа.

Отже, при прийнятті управлінського рішення необхідно враховувати який це вид ризику та орієнтуватись на нього. Рішення приймається у відповідності до ризику, з персоналом, виробництвом або ж з привабливістю продукції на ринку. Крім того, ризик початкового фінансування також часто перед підприємством. До того ж, необхідно враховувати перепони, які постають у період воєнного стану: відсутність працівників певної кваліфікації, складність отримання кредиту від банку, складні логістичні умови або тривалі терміни поставки сировини та готової продукції і тд.

#### **Література:**

1. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації монографія / за ред. д.е.н. Петруні Ю.Є. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. 183 с.
2. Негрей М.В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник / М.В. Негрей, К.Л. Тужик. Київ : ЦУЛ, 2018. 272 с.
3. Филипенко О.В. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Актуальні напрями досліджень молодих учених в іншомовному просторі: Тези V Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, молодих учених (12 квітня 2018 р.). Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2018. С. 138.