

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З УРАХУВАННЯМ ЗАПЛАНОВАНИХ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Беднарська О.Р., 2010

Розглянуто проблему урахування запланованих ризиків у прийнятті управлінських рішень. Подано принципи впливу ризиків на процес прийняття управлінських рішень. Визначено типові ризики на етапах прийняття управлінських рішень та методи їх оптимізування. Розроблено підхід до формування групи експертів для прийняття стратегічних раціональних рішень.

Ключові слова: управлінське рішення, економічний ризик, планування економічного ризику, машинобудівне підприємство, оптимізування ризику, ризик-менеджмент, оцінювання економічного ризику.

BUSINESS DECISION TAKING PROCESS WITH THE MANAGING OF EXPECTED RISKS OF ACTIVITY OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

This article deals with the managing of expected risks in the business decision taking process. It discloses the fundamentals of risk effects on decision taking. The author of the research describes the typical risks and the methodology of risk optimization. The article also determines the ways the expert group is formed for strategic decision making.

Keywords: management decision, economic risk, planning of economic risk, machine-building enterprise, risk optimization, risk-management, evaluation of economic risk.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Управлінське рішення – це формалізований метод менеджменту, який використовується для донесення прийнятих керівниками вимог керованій підсистемі машинобудівного підприємства з метою досягнення встановлених цілей та завдань [1, с. 77]. Як зазначають вчені, основним чинником, який визначає перебіг процесу прийняття управлінських рішень, є середовище його прийняття та реалізації. Середовище прийняття рішення поділяють: визначеність, невизначеність та ризиковане.

У ризик-менеджменті виокремлюють систему засад та правил [2], яких доцільно дотримуватись у прийнятті управлінських рішень з економічним ризиком: приймати рішення з рівнем ризику, більшим за власний капітал, є недоцільно; необхідно постійно здійснювати моніторинг за видами та рівнями економічних ризиків у процесі прийняття та реалізації рішень; рішення про реалізацію проекту приймаються лише за відсутності сумніву; недоцільно ризикувати більшим заради меншого; за наявності сумніву проект відхиляється; помилковою є думка про те, що існує лише одне рішення, – можливо, що є й інші варіанти [3, с. 286].

У процесі прийняття управлінського рішення, враховуючи чинник ризику, низка науковців пропонує чітко визначити очікуваний ефект або збитки. Інші ж пропонують визначити рівень ризику, який впливатиме на процес прийняття рішення та його реалізацію. Однак, на нашу думку, важливо визначити співвідношення між очікуваними ефектами та рівнем ризику, що дасть змогу чітко сформулювати комплекс заходів для оптимізування ризику (збільшення або зменшення його

рівня). Існуюча кореляція між рівнем ризиків та очікуваними результатами вимагає розглядати ці економічні явища взаємозв'язку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Прийняття управлінських рішень, враховуючи існуючі ризики, розглядають такі вітчизняні та іноземні науковці, як Г.Я. Гольдштейн, В.В. Лук'янова, Л.М. Макаревич, О.В. Таран та інші. Однак, у більшості наукових праць досліджується кількісне врахування впливу різних рівнів ризику на очікуваний результат прийняття управлінських рішень. Хоча в процесі прийняття управлінських рішень необхідно навчитись проводити якісний аналіз ризиків та обирати адекватні методи їх оптимізування.

Організування процесу прийняття управлінських рішень, враховуючи фактор ризику, залежатиме від низки чинників. Зокрема, серед них вчені виділяють такі [2, с. 327]: існуючі підходи до прийняття управлінських рішень із різними рівнями економічного ризику; період прийняття управлінських рішень; бюджет прийняття рішень; рівень прийняття управлінського рішення та його складність; позитивні та негативні результати прийняття рішень, а також їхні неосновні (побічні) наслідки; система контролювання прийняття та реалізації управлінських рішень.

Окрім виділених чинників, доцільно додати чинник рівня ефективності системи ризик-менеджменту. Необхідність врахування чинника ефективності управління ризиками зумовлена здатністю системи чітко виявити усі можливі ризики, які впливатимуть на прийняття та реалізацію управлінського рішення, встановити інтенсивність впливу ризиків та обрати адекватні методи їх оптимізування.

Цілі статті. Дослідити типові ризики на кожному із етапів прийняття управлінських рішень та ефективні методи їх оптимізування. Запропонувати метод формування колективів експертів прийняття стратегічних управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вплив ризику на прийняття управлінських рішень проявляється через певні принципи. Проаналізувавши наукову літературу та практику діяльності машинобудівних підприємств, ми розробили принципи впливу ризиків на процес прийняття управлінських рішень: ризик присутній у прийнятті усіх без винятку управлінських рішень; рівень ризику визначає обсяг отриманих результатів від реалізації управлінських рішень; ризик присутній на всіх етапах вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень; позбавитись ризику повністю неможливо, оскільки зникне сам процес прийняття управлінського рішення; неприйняте управлінське рішення може містити вищий рівень ризику, ніж прийняте, а саме – ризик невикористаних можливостей; чим важливіше рішення для підприємства, тим вищий рівень ризику його прийняття.

Науковці виділяють такі етапи прийняття управлінських рішень: визначення проблеми, аналіз проблеми або збирання інформації, розроблення взаємовиключних рішень, пошук оптимального рішення, реалізації оптимального рішення шляхом ефективних дій [4].

На кожному із етапів прийняття управлінських рішень є певні особливості, які визначають специфіку ризиків, що впливатимуть та визначатимуть характер кожного етапу. Не провівши ідентифікацію ризиків кожного із етапів та необхідну класифікацію, менеджмент підприємства ризикує прийняти неефективне управлінське рішення та отримати негативні наслідки діяльності.

На етапі ідентифікації проблеми виникають ризики правильної ідентифікації. Часто ідентифікують симптоми проблеми, а не саму проблему, яка спричинила виникнення таких симптомів. Складність систем менеджменту машинобудівних підприємств призводить до того, що між реальною проблемою, яка повинна бути вирішена, та симптомами її виникнення існує низка причинно-наслідкових зв'язків та часовий лаг (проміжок часу). Наприклад, помилки в розробленні нової продукції можуть виявитись на етапі експлуатації продукції споживачами, через значний проміжок часу. Місце виникнення такої помилки також непросто ідентифікувати – чи це процес розроблення, чи виробництва, чи збуту, чи гарантійного обслуговування? Найчастіше такі

проблеми виявляють у автомобілебудуванні, про що свідчать постійні відзиви автовиробниками різних автомобілів для усунення недоліків та помилок.

При ідентифікації проблеми недоцільно економити ресурси підприємства. Важливо сформувати систему гнучкого забезпечення ресурсами процесів прийняття управлінських рішень. Перед ідентифікацією проблеми невідомо, які ресурси необхідні та який рівень залучення ресурсів до процесу прийняття рішень. Обмеженість в ресурсах та відсутність гнучкості у системі забезпечення ними процесу прийняття рішення може бути джерелом виникнення різних видів виробничо-господарських ризиків та ризику невикористаних можливостей. Основними ресурсами є трудові, відповідно, ризик персоналу буде ключовим упродовж усього процесу прийняття управлінських рішень. З метою його оптимізування необхідно на етапі ідентифікування проблеми визначити кваліфікованих менеджерів, які залучатимуться до процесу прийняття рішення, працівників, яких необхідно проінформувати, та отримати необхідну інформацію тощо. Тобто чітко розробити процедуру та політику прийняття управлінського рішення.

На етапі аналізування проблеми та збирання інформації виникають інші види ризиків. Цей етап є надзвичайно важливим для всього процесу прийняття управлінських рішень, оскільки більшість ризиків наступних етапів виникають внаслідок існування ризиків етапу аналізування проблеми. Рівень ризиків будь-яких процесів у діяльності організації визначається кількістю та видом інформації. Чим більша обізнаність про проблеми та її особливості, тим вища ймовірність прийняття оптимального рішення. На жаль, необхідна інформація для прийняття рішень не збирається та не обліковується на підприємстві автоматично, і менеджерам доводиться збирати її, аналізувати та обробляти.

У вітчизняних машинобудівних підприємствах фактичні дані діяльності значно відрізняються від результатів, які вносяться у фінансові документи та офіційну звітність. Фактично наявна велика кількість прихованих внутрішніх ризиків, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень. Найпоширенішим ризиком є інформаційний ризик. Часто обладнання та верстати машинобудівного підприємства за балансовою вартістю значно перевищують реальну ринкову вартість. Причина полягає у моральній зношеності основних фондів машинобудівних підприємств. Деяке обладнання, яке має значну залишкову вартість (повністю неамортизоване), неможливо продати на ринку. Тобто існує майновий ризик – відхилення у номінальній та реальній вартості основних фондів.

З іншого боку, подібний економічний ризик може виникнути в тих ситуаціях, коли основні фонди повністю амортизовані і балансова вартість дорівнює нулеві. Водночас ті самі основні фонди можна збути за певною ринковою вартістю, яка перевищує нульове значення. Вартість підприємства та його основних фондів у таких випадках є недооціненою.

Такий вид ризику значно може вплинути на планові управлінські рішення щодо організування виробничої діяльності підприємства, продажу та оновлення основних фондів, оптимізування та збалансування технологічних процесів, оцінювання вартості підприємства та його основних фондів, обсягів інвестування тощо.

Крім основних фондів, можуть виникати цінові коливання у товарно-матеріальних запасах та незавершеному виробництві. Коливання між балансовою та фактичною вартістю може бути як позитивне, так і негативне для машинобудівного підприємства. Тому виникає майновий та маркетинговий ризик як похідний від майнового. Враховувати ці види ризиків необхідно при прийнятті управлінських рішень щодо збуту продукції, створення резервів та запасів, управління логістикою тощо.

Значний майновий ризик присутній у випадку коливань у вартості земельних ресурсів, якими володіє машинобудівне підприємство. Як уже зазначалося, більшість машинобудівних підприємств були створені та збудовані у Радянському Союзі на великих земельних площах. У процесі приватизації підприємств багато земельних ділянок були приватизовані, а інші орендуються підприємствами. З моменту приватизації вартість землі істотно змінилася, однак згідно із фінансовою звітністю, ціна землі є мізерною. Тому рівень ризику в таких ситуаціях є дуже значним. Такий вид ризику важливо враховувати при прийнятті рішень щодо оцінюванні реальної вартості підприємства.

Ускладнювати процес аналізування та збирання інформації може високий рівень тінізації вітчизняної економіки та машинобудівного комплексу. Часто бухгалтерський та управлінський облік ведеться «творчим» методом, тобто існують дописки, артефакти, приписки та приховування реальних результатів виробничо-господарської діяльності.

Для оптимізування виділених вище ризиків доцільно детально аналізувати отриману інформацію, користуючись не тільки фінансовою звітністю та документами управлінського обліку, а залучаючи експертів та фахівців машинобудівного підприємства. Зокрема, можна запрошувати спеціалістів ззовні організації, які дадуть незалежну та незаангажовану оцінку проблемі та проаналізують інформацію за власними методиками, які можуть виявитись ефективнішими, ніж існуючі на підприємстві. Відповідно, на підприємстві можуть існувати методичні ризики – аналізування проблеми та збирання інформації.

Вибір методу збирання та аналізування інформації визначатиметься типом рішення, яке необхідно прийняти, та видом ризику, який найістотніше впливає на це рішення. Для оперативних, часткових, запрограмованих рішень, як правило, використовують дані із фінансової та управлінської звітності. Рішення із врахуванням технічних та технологічних ризиків вимагають безпосереднього інспектування джерел виникнення ризиків.

На етапі вироблення альтернатив менеджери повинні розглянути декілька варіантів вирішення проблеми, яка ідентифікована. Альтернативи повинні бути взаємовиключними, що дасть змогу мінімізувати можливий ризик невикористаних можливостей. Кожна нерозглянута альтернатива, тобто потенційний спосіб вирішення проблеми, породжує ризик невикористаних можливостей. Доцільно розглядати так звану альтернативу бездіяльності, тобто залишити проблему невирішеною. Іноді відсутність будь-яких дій дає змогу отримати кращі результати та менший рівень ризику, порівняно з діями для розв'язання проблеми. Аналізуючи процес прийняття рішень керівниками машинобудівних підприємств, ми дійшли висновку, що багато управлінських рішень (особливо оперативних) прийняті за інерцією, що спричиняє втрати та зростання кількості невирішених проблем. Виникає ризик інерції у прийнятті управлінських рішень. Ризик інерції з'являється за таких умов: попередньо прийнято низку успішних управлінських рішень, проекти мають невисоку залишкову вартість, амбіції окремих менеджерів переважають раціональність у прийнятті рішення тощо. Особливо ризик інерції є небезпечним при прийнятті стратегічних рішень, що може призвести до значних втрат підприємства. З іншого боку, відчуття та менталітет переможця та притаманні цьому інерція надзвичайно важливі у сучасному бізнесі, це дає змогу швидко приймати ефективні рішення на інтуїтивному рівні. Тому ризик інерції повинен бути присутнім, а оптимізувати його можна шляхом спільного прийняття важливих рішень та додаткових витрат ресурсів на обговорення та вироблення альтернатив.

Пов'язані із обмеженістю розгляду альтернатив є ризики креативності, логічності, послідовності та уяви. Основним джерелом ризику є менеджер, який формує альтернативні рішення. Розвиток та підвищення вмінь, навичок менеджера дасть змогу мінімізувати ризики цього етапу процесу прийняття управлінських рішень.

У процесі оптимізування обирають найкращий варіант рішення, враховуючи, як правило, наявні ресурси та поставлені цілі підприємства. Однак інколи менеджери забувають про необхідність узгодження оптимального рішення із рішеннями інших керівних підрозділів рівнів управління, зрештою, із місією підприємства. Внаслідок цього на етапі оптимізування може виникати ризик неузгодженості альтернативи. Цей вид ризику характерний для машинобудівних підприємств, оскільки вони є великими та складними за організаційною побудовою та виробничо-технологічними процесами.

Для оптимізування рішення або вибору найрезультативнішої альтернативи, враховуючи чинники ризику та невизначеності, в літературі, присвяченій ризик-менеджменту, пропонують використовувати такі критерії: принцип недостатнього обґрунтування Лапласа, максимінний критерій Вальда, мінімаксий критерій Севіджа, критерій узагальненого максимуму (песимізму-оптимізму) Гурвіца тощо [4, с. 90].

У процесі оптимізування виникають ризики ідентифікації існуючих обмежень. Доцільно поділити обмеження на стабільні та гнучкі (підприємство, витративши додаткові ресурси, може

змінити такі обмеження). Наприклад, головним обмеженням є трудові ресурси підприємства. Відсутність достатніх знань та навичок у менеджерів та службовців може відкинути найкращу альтернативу в процесі оптимізування рішення. Однак, обмеження в недостатніх знаннях менеджерів можна подолати шляхом підвищення кваліфікації, навчання, залучення нових працівників, які здатні реалізувати рішення.

Відомі випадки, коли менеджери відмовляються проводити аналіз альтернатив та оптимізування рішення, тобто виникає ризик раціональності або обґрунтування. Зокрема, іноземні автори зазначають, що вибір альтернативи здійснюється неформально, інтуїтивно, без оцінювання наслідків ризику та врахування ризиків [5]. Тобто менеджери обирають альтернативу та приймають рішення, і лише потім, постфактум, знаходять або розробляють раціональні аргументи на користь обраних альтернатив. З метою уникнення такої практики прийняття управлінських рішень необхідно розробити методики та процедури обґрунтування рішень.

При реалізації управлінських рішень виникають інші види ризиків, а саме: неправильне виконання прийнятого рішення або опір з боку виконавців. Основними причинами таких видів ризиків є відсутність пояснення прийнятих рішень з боку менеджерів, неврахування інтересів працівників-виконавців рішень, недостатня кількість ресурсів для реалізації рішень, відмова у залучення виконавців до процесу прийняття рішень тощо. Залучення виконавців у процес прийняття управлінських рішень має певний недолік, а саме: чинитиметься ще більший опір виконанню тих рішень, в прийнятті яких не були задоволені вторинні потреби залученого виконавця або його ідея не була використана і визнана невірною.

Отже, на кожному етапі прийняття раціональних управлінських 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 управлінських рішень та методи їхнього оптимізування зведені у таблиці.

Типові ризики на етапах прийняття управлінських рішень та методи оптимізування

Етапи прийняття управлінського рішення	Типові ризики на етапах	Методи оптимізування
Визначення проблеми	Ризик неправильної ідентифікації, ресурсні та виробничо-господарські ризики, ризик невикористаних можливостей.	Розроблення процедури та політики прийняття управлінських 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, розвиток та підвищення вмінь та навичок менеджерів.
Оптимізування	Ризик неузгодженості альтернативи, ідентифікації та врахування існуючих обмежень, ризик раціональності та обґрунтованості.	Ідентифікація та вплив на гнучкі обмеження, узгодження альтернативи із 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 працівників-виконавців, пояснення виконавцям необхідності реалізації прийнятого рішення.

Враховуючи зміни та ризики зовнішнього середовища, необхідно передбачити появу ризиків, що можуть створити нову ситуацію, за якої прийняте рішення виявиться неефективним. Тому постійний моніторинг ризиків та їхнього впливу на діяльність підприємства дасть змогу уникати можливих негативних наслідків. Управлінські рішення ніколи не можуть бути досконалими та остаточними, однак їх необхідно приймати, а в процесі виконання удосконалювати та регулювати.

Управлінські рішення у менеджменті прийнято поділяти на стратегічні та оперативні. Оперативні рішення пов'язані з незначним використанням ресурсів підприємства, а наслідки прийняття таких рішень мають короткостроковий характер. Відповідно, рівень ризику, який необхідно враховувати при прийнятті оперативних рішень, є незначним. Такі рішення приймають менеджери нижчого рівня управління одноосібно. Прийняття оперативного рішення є менш ризикованим через зниження рівня ймовірності виникнення суб'єктивної складової ризиків. Оперативні рішення є добре структурованими, часто повторюваними, збирання та обробка інформації є простішими і значно дешевшими, тому витрати ресурсів є меншими.

Основна небезпека у прийнятті оперативного управлінського рішення із врахування ризику полягає у рівні схильності до ризику суб'єкта прийняття рішення. Науковці стверджують, що керівники, не схильні до ризику, здатні приймати результативніші рішення порівняно з менеджерами, схильними до ризику [6]. Однак з таким твердженням не можна погодитись, оскільки підприємству необхідні працівники, схильні до ризику, особливо зважаючи на реалії вітчизняної економіки (високий рівень ризику та невизначеності). Відмова від працівників, схильних до ризику, може призвести до неприйняття більшості управлінських рішень, які забезпечують його функціонування. Згідно із науковими дослідженнями, більшість вітчизняних менеджерів є схильними до ризику. Підбір менеджерів, враховуючи схильність підприємств до ризику, середовище діяльності та специфіку галузі, з метою забезпечення високого рівня ефективності діяльності підприємства описано у R-теорії мотивації [7].

Зважаючи на невисокий рівень ризику, оперативні рішення делегують приймати підлеглим. Успішність прийняття оперативного рішення багато в чому визначається екстенсивністю участі менеджера в процесі його прийняття.

Стратегічні рішення мають довгостроковий характер, для їх виконання витрачають значні ресурси підприємства. Для прийняття та реалізації залучають різні підрозділи, а їх наслідки можуть впливати на діяльність всієї організації та її структурних підрозділів. Кількість ризиків та їх рівень, які впливають на прийняття стратегічних рішень, є значно більшими, ніж у процесі прийняття оперативних рішень. Стратегічні рішення приймаються на вищому та середньому рівнях управління і за способом прийняття є колегіальними або колективними, при значному рівні ризику та великих обсягах ресурсів, необхідних для реалізації таких рішень. Така класифікація рішень дає змогу структурувати процес прийняття управлінських рішень, виробити чітку процедуру їх прийняття та оптимізувати організаційну структуру управління підприємством.

Як відзначено у науковій публікації [8, с. 128], колегіальне та колективне є більш ризикованим, оскільки із зростанням кількості учасників прийняття управлінського рішення зростає рівень його суб'єктивності. Прийняття стратегічних рішень є складним та ресурсомістким процесом. Особливо витрати ресурсів та складність процесу зростають у випадку високого рівня ризиків, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. Зокрема, іноземні науковці наводять яскраві приклади порівняння прийняття стратегічних управлінських рішень із високим рівнем ризику. Наприклад, прийняття та реалізації стратегічних рішень із ризиком – це гра (американський футбол), у якій краще захищені гравці володіють вищими шансами та інформацією, як і де далі грати, при цьому форма м'яча може змінюватися сама по собі [9].

При прийнятті колективних та колегіальних рішень зі значним обсягом ризику основним завданням є правильно сформувати колектив з експертів. Від цього залежатиме успішність та адекватність прийнятих стратегічних рішень.

Внутрішнє середовище та зовнішньому оточенні підприємства є об'єктом сприйняття та інтерпретації менеджерів, які приймають рішення. Різне сприйняття та інтерпретація подій впливає на особливості прийняття управлінських рішень. Тому важливо ретельно добрати менеджерів, які

братимуть участь у процесі прийняття рішення. Одні експерти оцінюють управлінське рішення високим рівнем ризику, інші можуть надати протилежну оцінку. Через певний період за результатами реалізованих ризикових рішень доцільно формувати рейтинг експертів. Якщо оцінка експерта збіглася з реальним рівнем ризику, то рейтинг експерта підвищується. І навпаки, якщо оцінка ризику в процесі прийняття та реалізації управлінського рішення виявилася відмінною від реального рівня ризику, то рейтинг експерта доцільно знизити. Таким чином, створюється система обрання найкращих експертів та їхній вплив при оцінюванні ризиків в процесі прийняття управлінських рішень підприємства.

Цей метод обрання експертів доцільно записати з допомогою формул. Для встановлення ваги експертної оцінки необхідно визначити відхилення між оцінкою експерта та реальним рівнем ризику:

$$x_{ij} = |r_{ij} - r_i|, \quad (1)$$

де x_{ij} – різниця між експертною оцінкою рівня ризику рішення, що приймається, та реальним рівнем ризику в результаті реалізації цього рішення (за обсягом втрат або невикористаних можливостей), тис. грн.; r_{ij} – експертна оцінка рівня i -го ризику j -тим експертом, тис. грн.; r_i – реальний рівень ризику реалізованого рішення, тис. грн.

Важливо зазначити, що недооцінювання експертом рівня ризику так само, як і переоцінювання його рівня в управлінському рішенні, негативно вплине на планування ризик-менеджменту та діяльності підприємства загалом. Тому значення x_{ij} знаходиться за модулем, і чим більше відхилення між експертною оцінкою рівня ризику та реальним рівнем ризику, тим менший ваговий коефіцієнт матиме експерт.

Ваговий коефіцієнт експерта визначатиметься за такою формулою:

$$k_j = \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n x_{ji}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ji}} \right), \quad (2)$$

де k_j – ваговий коефіцієнт j -го експерта; m – кількість експертів, які заангажовані до прийняття стратегічних рішень із врахуванням ризиків; n – число ризиків, що оцінюються;

Враховуючи розроблений метод відбору експертів, загальна суб'єктивна оцінка рівня ризику управлінського рішення за експертним методом визначатиметься:

$$R_s = \frac{\sum_{j=1}^m (k_j \times x_j)}{m}, \quad (3)$$

де R_s – суб'єктивна оцінка ризику управлінського рішення, отримана на засадах застосування суб'єктивного підходу (експертного методу).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Чинник ризику впливає на процес прийняття управлінських рішень та часто визначає сам процес, його етапи та характер. На кожному етапі 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. На кожному із відомих етапів прийняття раціональних управлінських рішень досліджено типові ризики та ефективні методи їх оптимізування.

При прийнятті колективних та колегіальних рішень зі значним обсягом ризику основним завданням є правильно сформулювати колектив з експертів, тому запропоновано метод формування колективів з експертів для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Подальші дослідження доцільно присвятити побудові схеми прийняття основних управлінських рішень у системі ризик-менеджменту підприємства та створенню системи інформаційно-аналітичного забезпечення цього процесу.

1. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посібник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2002. – 228 с. 2. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с. 3. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1997. – 400 с. 4. Гранатуров В.М. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу / В.М. Гранатуров, О.Б. Шевчук. – Київ, 2000. – 152 с. 5. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання: [навчальний посібник] / Н.І. Машина. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с. 6. Борисова Т.М. Економічне оцінювання та організування маркетингового забезпечення антиризикових заходів на машинобудівних підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)» / Т.М. Борисова. – Львів, 2007. – 21 с. 7. Подольчак Н.Ю. Підвищення рівня ефективності менеджменту підприємств на засадах використання R-теорії мотивації / Н.Ю. Подольчак // Економіка України. – 2005. – №9. – С. 61–69. 8. Hofmann M.A. Chief Risk Officer Role Still Being Defined / Mark A. Hofmann // Business Insurance. – 2004. – №8. – P. 18–19. 9. Hickson D.J. Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations / D.J. Hickson, C.R. Hinings, C.J. McMillan, J.P. Schwitter. – San Francisco: Jossey-Bass. – 1996.

УДК 658.5.011/.811:339.56

А.О. Босак, Р.З. Дарміць, В.А. Босак
Національний університет «Львівська політехніка»

КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА УМОВИ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ

Ї Босак А.О., Дарміць Р.З., Босак В.А., 2010

Розроблено процедуру формування та розвитку організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Виділено фактори, які впливають на вибір типу організаційної структури управління. Розвинуто класифікацію організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Ключові слова: організаційна структура управління, фактори впливу на вибір організаційної структури управління, класифікація організаційних структур управління

CATEGORIZATION OF ORGANIZING STRUCTURES FOREIGN ECONOMIC ENTERPRISE ACTIVITY AND THEIR IMPLEMENTATION

In the article is designed procedure of shaping and developments of organizing structures foreign economic enterprise activity. Chosen factors, influence upon the choice of type of the organizing structure of management. Categorization of organizing structures foreign economic enterprise activity is developed.

Keywords: organizing structures, foreign economic enterprise activity, categorization of organizing structures.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Вихід на зовнішні ринки для більшості суб'єктів господарювання має цілком прагматичні цілі (обсяг продажів, прибутку, загальний рівень рентабельності бізнесу, диверсифікація ризиків тощо), для досягнення яких слід забезпечити якомога вищу ефективність ЗЕД. Своєю чергою, ефективність ЗЕД залежить від низки факторів, чільне місце серед яких займає