

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”

А. С. Завербний

**МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Навчальний посібник

*Рекомендувала Науково-методична рада
Національного університету “Львівська політехніка”*

Львів
Видавництво Львівської політехніки
2023

УДК 658.5.011:339.9:368.022.009.6.

З -93

Рецензенти:

Кузьмін О. Є., д-р екон. наук, проф., директор Інституту економіки і менеджменту Національного університету “Львівська політехніка”;

Пушак Я. Я., д-р. екон. наук, проф. кафедри соціально-поведінкових, гуманітарних наук та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ;

Юринець З. В., д-р екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка

Рекомендувала Науково-методична рада

Національного університету “Львівська політехніка”

як навчальний посібник для студентів спеціальності 073 “Менеджмент”

(протокол № 68 від 16.03.2023 р.)

Завербний А. С.

3-893

Методи прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності: навч. посібник / А. С. Завербний. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. – 208 с. – Режим доступу: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/60422>, вільний. – Заголовок з екрана.

ISBN 978-966-941-856-2

Послідовно відображено економічний зміст дисципліни “Методи прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності”. Із погляду зовнішньоекономічної діяльності висвітлено сутність, значення та класифікування рішень; методологію процесів розроблення рішень; системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень; методи прийняття та оптимізування рішень; процеси прийняття рішень в умовах невизначеності та ризиковості, інформаційне підтримання процесів розроблення і прийняття рішень або систему підтримання прийняття рішень і процеси реалізування рішень.

Навчальний посібник призначений для студентів спеціальності 073 “Менеджмент” усіх форм навчання, може бути корисним для викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, менеджерів широкого профілю, а також для всіх, хто цікавиться проблемами прийняття управлінських рішень.

УДК 658.5.011:339.9:368.022.009.6.

© Завербний А. С., 2023

© Національний університет
“Львівська політехніка”, 2023

ISBN 978-966-941-856-2

ЗМІСТ

Вступ.....	6
------------	---

Тема 1. Предмет, завдання

та зміст курсу навчальної дисципліни

“Методи прийняття рішень

у зовнішньоекономічній діяльності”	13
---	-----------

Висновки до теми 1.....	17
-------------------------	----

Питання та завдання для самоконтролю	18
--	----

Тема 2. Природа, сутність, значення та класифікування рішень

у зовнішньоекономічній діяльності	19
--	-----------

2.1. Сутність та значення управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності	19
---	----

2.2. Основні етапи розроблення та прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності	27
---	----

2.3. Класифікування управлінських рішень	35
--	----

Висновки до теми 2.....	39
-------------------------	----

Питання та завдання для самоконтролю	40
--	----

Тема 3. Методологія процесів розроблення рішень

у зовнішньоекономічній діяльності	41
--	-----------

3.1. Методологія процесу розроблення рішень	41
---	----

3.2. Організування розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності	43
--	----

3.3. Роль людського фактора у прийнятті рішень у зовнішньоекономічній діяльності	51
---	----

Висновки до теми 3.....	54
-------------------------	----

Питання та завдання для самоконтролю	55
--	----

Тема 4. Системний та ситуаційний підходи

до управлінських рішень

у зовнішньоекономічній діяльності	56
--	-----------

4.1. Системний підхід до управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності	57
--	----

4.2. Ситуаційний підхід до управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.....	64
Висновки до теми 4	66
Питання та завдання для самоконтролю	67

Тема 5. Характеристика методів прийняття та оптимізування рішень

у зовнішньоекономічній діяльності	68
5.1. Класифікування методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.....	68
5.2. Методи генерування ідей, оцінювання і вибору варіанта рішення у зовнішньоекономічній діяльності.....	73
5.3. Неформалізовані методи прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.....	83
Висновки до теми 5	92
Питання та завдання для самоконтролю	94

Тема 6. Прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності в умовах невизначеності та ризиковості

діяльності в умовах невизначеності та ризиковості	95
6.1. Поняття умов невизначеності, ризику	95
6.2. Прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності за умов невизначеності.....	98
6.3. Основні правила та критерії прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності за умов невизначеності та ризику	117
Висновки до теми 6	119
Питання та завдання для самоконтролю	121

Тема 7. Інформаційне підтримання процесів розроблення і прийняття рішень

або система підтримки прийняття рішень	122
7.1. Інформаційні системи як основа інформаційної підтримки автоматизування процесів прийняття управлінських рішень	122
7.2. Інформаційні системи підтримання прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.....	140

7.3. Особливості інформаційного супроводження прийняття рішень під час вибору стратегічного профілю зовнішньоекономічної діяльності підприємств	143
Висновки до теми 7.....	147
Питання та завдання для самоконтролю	150
Тема 8. Процес реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності.....	151
8.1. Етапи реалізування управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності	151
8.2. Форми розроблення та реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності	152
8.3. Методи оцінювання рівня ефективності реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності.....	159
Висновки до теми 8.....	165
Питання та завдання для самоконтролю	166
Тестові завдання.....	167
Теми для написання рефератів.....	195
Список літератури	202
Додаток.....	207

ВСТУП

Ваше благополуччя залежить від Ваших власних рішень.

Джон Д. Рокфеллер

Не варто лише сподіватися на те, що можна прийняти безпомилкове рішення, навпаки, слід заздалегідь примиритися з тим, що всяке рішення сумнівне, бо це звичайна річ, коли, уникнувши однієї халепи, потрапляєш в іншу. Однак у тому й полягає мудрість, щоб, зваживши на всі можливі неприємності, найменше зло визнати за благо.

Н. Макіавеллі

Людям доводиться приймати різноманітні рішення майже всюди, постійно. Цей процес супроводжує людство від початку розвитку розумного усвідомлення пріоритетів під час вибору певних дій (чи бездіяльності). Однак його формалізування, усвідомлення того, що схема процесу прийняття рішення не залежить від тієї предметної області, в якій рішення приймають, відбулись нещодавно (за історичними мірками) – незабаром після Другої світової війни.

Виявилося, що встановлені закони прийняття рішень (зокрема й управлінських, у зовнішньоекономічній сфері) діють незалежно від наукової галузі. Саме тому надзвичайно важливе прийняття правильного (оптимального), вискоєфективного рішення. Це стосується як нашого повсякденного життя, так і

бізнес-процесів, ураховуючи міжнародні, зовнішньоекономічні, євроінтеграційні та інші.

Особливою рисою розвитку сьогоденного світового суспільства є процес глобалізування, який поступово нівелює регіональні, національні межі. Для України актуальним є євроінтегрування (євроінтеграційний вектор розвитку економіки), що сприятиме поступовому “стиранню” кордонів. Вітчизняні підприємства стикаються із проблемою формування стійких конкурентних переваг за новітніх, ринкових умов господарювання.

Ефективне функціонування у висококонкурентному середовищі, яке характеризується швидкоплинністю змін (динамічністю) та не завжди прогнозованими процесами, просто неможливе без формування, застосування механізмів моніторингу, аналізування, оцінювання та адаптування (прилаштування) до новітніх умов, що потребує впровадження та використання інноваційних способів у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Темпи змін (динаміка) зовнішнього середовища набагато більші за можливості вітчизняних підприємств реагувати (адаптуватись) на них, що зумовлює необхідність готувати, розробляти, приймати управлінські рішення превентивно – у разі надходження так званих “слабких сигналів про зміни” та потребує нових підходів до інформаційного забезпечення управлінської діяльності [1; 34, с. 16; 35] у зовнішньоекономічній діяльності. За сучасних умов антисипативне управління у зовнішньоекономічній діяльності, зокрема його елемент, пов’язаний із прийняттям та реалізуванням рішень, надзвичайно важливе та дієве у конкурентній боротьбі. Від того, наскільки вдало, вчасно його реалізують вітчизняні підприємства, залежатиме їхній успіх у конкурентній боротьбі в євроінтеграційних, глобалізаційних процесах.

Прийняття рішень належить до прикладних наукових дисциплін. Основну роль у її розвитку відіграють практики, що допомагають людям вирішувати проблеми вибору правильного (найкращого, оптимального) результату.

Для розроблення (формування) методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності менеджером, управлінням необхідно розглядати математичні, психологічні, комп'ютерні проблеми. У зв'язку із цим у розвитку методології прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності (як науковому напрямку) беруть участь фахівці із управління, менеджменту, математики, комп'ютерних наук, інформатики, психології тощо.

Діяльність будь-якого підприємства, організації, установи тісно пов'язана із розробленням, прийняттям, реалізуванням управлінських рішень, зокрема й за умов зовнішньоекономічної діяльності, а також оцінюванням ефективності та ефектів результатів цієї діяльності. Від того, які саме управлінські рішення розробляють та втілюють у життя, а також від самого процесу їх реалізування та осіб, що це здійснюватимуть, залежатиме рівень поточної, перспективної конкурентоспроможності підприємства, загалом рівень ефективності його виробничо-господарської (зокрема зовнішньоекономічної) діяльності.

Зазначена обставина викликає інтерес до питань щодо забезпечення високого рівня якості розроблення управлінських рішень, їх втілення, реалізування, оцінювання, коригування, аналізування тощо. Це, зрештою, визначатиме ефективність (ефект) функціонування усієї системи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності вітчизняного підприємства (ураховуючи функції менеджменту, методи менеджменту тощо).

За умов ринкової економіки, євроінтеграції перед кожним суб'єктом підприємництва постає необхідність реалізування таких основних підходів до системи управління (менеджменту), що забезпечуватимуть ринкову конкурентоспроможність підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішнє та внутрішнє середовища будь-якого підприємства (організації) постійно змінюються, переважно із високою динамічністю. Тож менеджери мають постійно моніторити, досліджувати всю сукупність чинників (факторів), що діють у цих середовищах.

Однак, якщо система менеджменту має важелі впливу на чинники внутрішнього середовища, може їх змінювати (це стосується персоналу, організаційної структури управління, ресурсів тощо), то на зовнішні фактори пересічне підприємство просто не може впливати, а може лише пристосовуватися до них. Йдеться про адаптивне управління.

На основі моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовищ прийматимуться (із використанням відповідних методів, способів, індивідів, інструментарію) ефективні (в ідеалі оптимальні) управлінські рішення у зовнішньоекономічній діяльності.

Якість формування, підготовки, прийняття, затвердження, реалізування управлінських рішень вирішально впливає на здатність підприємства бути потрібним, конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Це визначає важливість для кожного спеціаліста (фахівця) у галузі управління оволодіння сучасними теоретико-прикладними знаннями, практичними навичками розроблення управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Якщо під час розроблення управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності менеджер, його команда недостатньо точно спрогнозували та сформули стратегію підприємства, параметри конкурентоспроможності товару (послуги, роботи), можливі зміни компонентів його зовнішнього середовища, то незабаром виникне загроза повної втрати його конкурентоспроможності, банкрутства.

Відомо, що майбутнє формується сьогодні. Тому недооцінювання рівня якості управлінського рішення у зовнішньоекономічній (та й не тільки) діяльності обернеться в майбутньому суттєвими втратами через прийняття та реалізування неадекватних управлінських рішень. А високоякісне рішення сприятиме підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності, її розвитку.

Основна мета будь-якого управлінського рішення в умовах зовнішньоекономічної діяльності полягає у забезпеченні координувального (регулювального) впливу на всю систему управління (менеджменту), її зовнішньоекономічної складової, під час виконання нею завдань і досягнення цілей організації, підприємства.

Основними завданнями, що становлять зміст, послідовність дій осіб, які приймають рішення у зовнішньоекономічній діяльності, виконуючи свої безпосередні обов'язки, є створення відповідної інформаційної бази; визначення обмежень, критеріїв прийняття такого рішення; організування діяльності системи управління тощо.

Прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності є одночасно творчим, відповідальним та складним і комплексним процесом. Він має на меті відповідно до обставин визначити тактику подальших дій у конкретній (зовнішньоекономічній, міжнародній) сфері, окреслити коло функціональних обов'язків структурних підрозділів у системі зовнішньоекономічної діяльності організації (підприємства), порядок їх взаємодії, забезпечення та управління ними.

Навчальний посібник містить комплексне викладення основ методології, практики прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності, виражених в економічному, технічному, організаційному, математичному, технологічному, психологічному, евристичному та інших аспектах цього багатогранного процесу.

Особливу увагу звернено на цільове орієнтування управлінських рішень, напрями зменшення невизначеності й ризику, використання наукових методів розроблення, прийняття, реалізування, організування, мотивування, координування, контролювання управлінських рішень та регулювання цих процесів (за потреби) відповідно до конкретних умов зовнішньоекономічної діяльності.

У посібнику розглянуто такі основні питання:

– предмет, завдання та зміст курсу навчальної дисципліни “Методи прийняття рішень в зовнішньоекономічній діяльності”;

- природу, сутність, значення та класифікування рішень у зовнішньоекономічній діяльності;
- методологію процесів розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності;
- системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності;
- характеристику методів прийняття та оптимізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності;
- прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності в умовах невизначеності та ризиковості;
- інформаційну підтримку (підтримання) процесів розроблення, прийняття рішень або систему підтримки (підтримання) прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності;
- процес реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Дослідження проблематики методів прийняття рішень, зокрема і в зовнішньоекономічній діяльності, відображено у працях провідних вітчизняних та зарубіжних науковців і фахівців, таких як Н. Алексєєва [41], О. Амосов [2], В. Бакуменко [3], О. Батюк [14], Н. Березовська [4], В. Борщ [5], С. Братушка [6], В. Василенко [7], Г. Великоіваненко [8], В. Вітлінський [8], А. Вічевич [24], Л. Гасюк [9], І. Гевко [10], В. Говоруха [32], І. Гребінник [31], І. Давидович [11], І. Демко [46], А. Дегтяр [2], Д. Дерлоу [12], П. Дудкін [13], В. Душка [14], О. Жураковська [15], С. Іщенко [16], О. Капінос [16], В. Кігель [17], Г. Коблянська [21], Л. Коряшкіна [40, 49], Л. Криворучко [19], І. Кузнецова [20], М. Кузнецова [20], О. Кузьмін [22], М. Левіна-Костюк [23], Б. Літовченко [32], О. Максимець [24], Л. Малярець [25], О. Мельник [22], Г. Мозгова [26], Л. Наливайко [27], М. Новожилова [31], Л. Ноджак [22], С. Новак [6], І. Олексів [28], І. Осоченко [5], В. Охота [29], А. Павлова [49], Н. Педченко [30], Е. Петров [31], Ю. Петруня [32, 34], М. Портер [50], В. Приймак [35], Ю. Почковський [33], Н. Проскупніна [25], К. Пряхіна [16],

Д. Рікардо [51], Г. Серeda [36], Т. Симоненко [27], З. Сіра [13], А. Сміт [52], Д. Смоленніков [37], С. Тарабан [38], В. Тодосійчук [39], С. Ус [40], Л. Фролова [41], В. Фурашев [42], С. Хайлук [6], Ф. Хміль [43], В. Чередник [44], А. Череп [45], Н. Шмиголь [45], Р. Шурпенкова [46], О. Юрков [47] та багато інших.

Навчальний посібник складається із восьми розділів.

Наприкінці кожного із розділів в посібнику для закріплення матеріалу наведено висновки, питання для самоконтролю й обговорення.

Посібник призначений для студентів управлінських, економічних та низки інших спеціальностей. Окрім того, його також можуть використовувати як викладачі, аспіранти, так і управлінці-практики (менеджери) різних рівнів.

Зміст тем розділів відповідає структурі, загальній логіці діяльності менеджера зовнішньоекономічної діяльності щодо виконання конкретних практичних завдань під час прийняття управлінських рішень у цій сфері (і не тільки).

Однак, незважаючи на те, що посібник охоплює теоретико-методологічний, практичний базис прийняття рішень, автор сподівається, що студенти та й інші читачі пам'ятатимуть також про необхідність самостійного поповнення знань, удосконалення навичок, постійного оновлення власного інформаційного багажу для використання на практиці у майбутньому.

Тема 1

ПРЕДМЕТ, ЗАВДАННЯ ТА ЗМІСТ КУРСУ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ”

Щоденно нам доводиться приймати безліч унікальних, неповторних рішень, інколи не зважаючи на цей процес. Але саме від прийнятих рішень та їх виконання залежатиме наше життя.

Водночас менеджери підприємств та організацій повинні постійно приймати рішення. Саме на них треба звернути особливу увагу під час вивчення дисципліни “Методи прийняття рішень в зовнішньоекономічній діяльності”. Адже рішення, прийняті у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю (як один із ключових елементів системи управління), впливають на величезну кількість суспільних, політичних, міжнародних відносин.

Навчаючись приймати оптимальні рішення в системі менеджменту (управління), необхідно зрозуміти процеси їх прийняття, виконання (реалізування), вміло відмежовувати управлінські рішення від суміжних категорій, таких як державно-управлінські рішення, процесуальні рішення, знати всіх суб’єктів прийняття рішень, аналізувати переваги та недоліки прийняття одноособових, колегіальних, колективних рішень тощо [27, с. 3–9; 34, с. 7–9; 202–207].

Отже, діяльність будь-якого підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності тісно пов’язана із розробленням, прийняттям, виконанням, реалізуванням різноманітних управлінських рішень, їх оцінюванням. Від розроблених, реалізованих рішень залежатиме поточний, перспективний (стратегічний) рівень конкурентоспроможності підприємства чи організації, ефективність та ефект їхньої діяльності.

Саме ця обставина зумовлює значний інтерес до питань забезпечення високого рівня якості розроблення управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності, що зрештою визначає ефективність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності суб’єкта підприємництва загалом.

Кожному менеджеру (управлінцю) у сфері зовнішньоекономічної діяльності задля ефективного управління необхідно зрозуміти, що безпосередньо на процес прийняття зовнішньоекономічних рішень (та й не тільки) впливають зовнішні, внутрішні чинники. Саме тому потрібно знати та виконувати у своїй діяльності ключові вимоги до прийняття якісних рішень [27, с. 3–9; 34, с. 7–9, 202–207].

За ринкових умов господарювання необхідно реалізовувати основні підходи до управління, які би забезпечували високий рівень конкурентоспроможності організації/підприємства.

Зрозуміло, що середовище зовнішньоекономічної діяльності організацій постійно змінюється, здебільшого швидкими темпами. Тому менеджери зовнішньоекономічної діяльності повинні постійно моніторити, аналізувати сукупність чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ. На основі цієї діяльності в зовнішньоекономічній діяльності ухвалюватимуться рішення із застосуванням відповідних методів, інструментарію.

Під сутністю прийняття рішень в зовнішньоекономічній діяльності як процесу розуміють внутрішню, порівняно стійку логічну основу, що визначатиме сенс, роль і місце певного управлінського рішення у функціонуванні та розвитку організації. Сутність прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності зазвичай проявляється через реалізування різноманітних зовнішніх зв'язків, дій, що супроводжують процес. Зважаючи на це, можна визначити предмет дослідження прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності [41, 51].

Предметом вивчення навчальної дисципліни “Методи прийняття рішень в зовнішньоекономічній діяльності” є закономірності, що виникають під час вибору, розроблення, прийняття, реалізування, оцінювання ефективності рішень у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю та форми їх втілення.

Рівень якості підготування, прийняття, затвердження, реалізування рішень визначає здатність організації (підприємства) бути потрібною(им), конкурентоспроможною(им) на внутрішньому та зовнішньому ринках. Особливого значення це набуває за ринкових

умов господарювання, відкритості внутрішнього ринку для іноземних конкурентів.

Рівень прийняття рішень визначається тим, наскільки кожен спеціаліст у зовнішньоекономічній сфері оволодів сучасними теоретичними знаннями та практичними навичками розроблення рішень та як використовує їх у практичній діяльності.

Приміром, якщо під час розроблення рішення менеджер, його команда недостатньо точно спрогнозували майбутній стан, відповідно, сформували неефективну стратегію організації, параметри конкурентоспроможності товару (послуги, роботи), можливі зміни компонентів її зовнішнього середовища, то незабаром вона виявиться під загрозою втрати конкурентоспроможності, прибутковості та навіть банкрутства. Адже майбутнє організації формується вже сьогодні. Тому недооцінювання рівня якості управлінського рішення в зовнішньоекономічній діяльності обернеться у майбутньому істотними витратами і втратами через прийняття, реалізування неправильних управлінських рішень [34, с. 7–9].

Саме тому вивчення методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності важливе та актуальне, особливо за євроінтеграційного вектора розвитку вітчизняної економіки.

Мета вивчення навчальної дисципліни “Методи прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності” – формування системи фундаментальних теоретичних знань, практичних навичок, розвиток управлінського мислення у галузі ідентифікування проблем прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності; набуття навичок формалізування та кількісного обґрунтовування рішень для подальшого використання отриманих знань у науково-дослідній, організаційній, проектній, зовнішньоекономічній роботі; ознайомлення студентів із перспективами розвитку сучасних інформаційних технологій у галузі систем підтримання прийняття рішень, їх застосування для вирішення управлінських та економічних завдань у зовнішньоекономічній діяльності; подальше становлення і вдосконалення інформаційної та програмної культури майбутніх фахівців.

Основні завдання вивчення навчальної дисципліни “Методи прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності” – теоретична та практична підготовка здобувачів вищої освіти з певних питань [10, 27, 34, 37], а саме:

- засвоєння теоретико-методологічних основ прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності;

- вивчення методологічних основ і підходів у галузі ідентифікування проблем прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності;

- застосування на практиці теоретичних, методичних, організаційних підходів щодо прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності із урахуванням наявної інформації, ресурсів;

- оволодіння сучасним інструментарієм розроблення управлінських рішень у різних умовах зовнішньоекономічного середовища: визначеності, ризиковості та невизначеності;

- вміння застосовувати цей інструментарій на практиці;

- формування навичок самостійного вибору оптимальної із усіх наявних альтернатив (оскільки, якщо у проблеми лише одне рішення, то це не рішення), техніко-економічне обґрунтування прийнятих рішень у зовнішньоекономічній діяльності;

- ознайомлення із основами теорії, практики управління зовнішньоекономічною діяльністю, проблемами оцінювання економічного ризику в умовах зовнішньоекономічній діяльності;

- ознайомлення із прийнятою у всесвітній практиці теорією прийняття рішень для пошуку різних (альтернативних) способів вирішення наявних та потенційних проблем;

- вивчення типових прикладів моделювання, вимірювання економічного ризику (ризиковості) процесів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності;

- оцінювання рівнів ефективності та результативності методів удосконалення комунікування в організації під час реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності;

- оцінювання рівня ефективності (ефекту) реалізування прийнятих та затверджених управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності;

– набуття знань та практичних навичок реалізування управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності як основного елемента професійної діяльності, оволодіння навичками мислити логічно, застосовуючи для розв’язання поточних завдань формально-логічні та інші методи тощо.

Зміст курсу “Методи прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності” становлять: природа, сутність, значення та класифікування рішень у зовнішньоекономічній діяльності, системний аналіз управлінських проблем зовнішньоекономічної діяльності, класифікування методів прийняття та оптимізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності, методологія процесів розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності, прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності в умовах невизначеності та ризиковості, інформаційна підтримка процесів розроблення і прийняття рішень або система підтримки прийняття рішень, реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Висновки до теми 1

Предметом вивчення навчальної дисципліни “Методи прийняття рішень в зовнішньоекономічній діяльності” є закономірності, що виникають у процесах вибору, розроблення, прийняття, реалізування, оцінювання рішень під час управління зовнішньоекономічною діяльністю та форми їх втілення.

Мета вивчення навчальної дисципліни “Методи прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності” – формування системи фундаментальних теоретичних знань, практичних навичок, розвиток управлінського мислення у галузі ідентифікування проблем прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності; здобуття навичок формалізування та кількісного обґрунтування рішень для використання отриманих знань у подальшій науково-дослідній, організаційній, проєктній, зовнішньоекономічній роботі; ознайомлення студентів із перспективами розвитку сучасних інформаційних технологій у галузі систем підтримання прийняття

рішень, їх застосування для вирішення управлінських та економічних завдань у зовнішньоекономічній діяльності; подальше становлення і вдосконалення інформаційної та програмної культури майбутніх фахівців.

Зміст курсу “Методи прийняття рішень в зовнішньоекономічній діяльності” становлять: природа, сутність, значення та класифікування рішень у зовнішньоекономічній діяльності, системне аналізування управлінських проблем зовнішньоекономічної діяльності, класифікування методів прийняття та оптимізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності, методологія розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності, прийняття рішень в зовнішньоекономічній діяльності в умовах невизначеності та ризиковості, інформаційна підтримка процесів розроблення і прийняття рішень або система підтримання прийняття рішень, реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Назвіть предмет вивчення навчальної дисципліни “Методи прийняття рішень в зовнішньоекономічній діяльності”.
2. Якою є мета вивчення навчальної дисципліни “Методи прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності”?
3. Перерахуйте основні завдання вивчення навчальної дисципліни “Методи прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності”.
4. З чим пов'язана діяльність будь-якого підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності?
5. Охарактеризуйте зміст дисципліни “Методи прийняття рішень в зовнішньоекономічній діяльності”.
6. У чому полягає важливість прийняття і реалізування оптимального рішення у зовнішньоекономічній діяльності?
7. Що таке альтернатива?
8. Охарактеризуйте основні проблеми, з якими стикається підприємство, виходячи на зовнішній ринок.
9. Перерахуйте перспективи та загрози для вітчизняних підприємств процесу євроінтегрування економіки нашої країни.
10. Поясніть, чому необхідно застосовувати сучасні методи прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Тема 2

ПРИРОДА, СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА КЛАСИФІКУВАННЯ РІШЕНЬ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Сутність та значення управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Рішення – це “формування стратегій, послідовності дій для досягнення мети, що базується на розумово-пошукових актах вибору, на узагальненні опрацьованої інформації” [27, с. 7].

Рішення у зовнішньоекономічній діяльності – це “збереження структури системи управління певною діяльністю, підтримання режиму діяльності, реалізування програм, цілей функціонування системи за умов зовнішніх, внутрішніх впливів”.

Управлінське рішення у зовнішньоекономічній діяльності – це результат вибору суб’єктом управління найкращої (оптимальної) альтернативи, спрямованої на вирішення певної управлінської проблеми у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Оскільки управлінське рішення формують, вибираючи альтернативи, то воно є певним підсумком всієї управлінської діяльності (функціонального підходу, методів менеджменту, стилів керівництва тощо), результатом обмірковувань та аналізування дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізування та досягнення мети управління [27, с. 7].

Управлінське рішення у зовнішньоекономічній діяльності є складовою будь-якої частини управлінської діяльності, що забезпечує високий рівень ефективності цієї діяльності. Це залежатиме насамперед від того, наскільки вибрана альтернатива дій керованого об’єкта враховує закони (закономірності) його управління, життєдіяльності тощо.

Сам процес прийняття рішення у зовнішньоекономічній діяльності розглядають як “невід’ємну частину інтелектуальної діяльності людини, як одну із її стадій, пов’язану із визначенням цілей і завдань діяльності, розробленням плану досягнення поставлених цілей, вибором засобів, тактичних прийомів в умовах зовнішньоекономічної діяльності” [27, с. 7].

Тобто прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності можна розуміти як процес їх розроблення та вибору. А управлінське рішення є результатом вибору суб’єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на вирішення певної проблеми.

Основна мета управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності полягає у забезпеченні координувального впливу на об’єкт (систему) управління (менеджменту) для досягнення цілей організації (підприємства). Поняття “управлінське рішення у зовнішньоекономічній діяльності” потрібно відрізнити від “рішення” взагалі. Людина протягом свого життя приймає безліч рішень: у виробництві, сфері придбання товарів, особистих стосунках тощо, але не всі вони управлінські.

Щоб ефективно управляти прийняттям рішень, потрібно розуміти їх сутність, характерні особливості тощо. Отже, рішення у зовнішньоекономічній діяльності характеризуються такими основними ознаками:

- можливістю вибору єдиної із безлічі альтернатив (якщо немає альтернатив, то немає і рішення);
- наявністю мети (цілі) – суб’єкт управління приймає рішення не з огляду на власні потреби, а з метою вирішення проблем конкретної організації, а от безцільний вибір не вважається рішенням;
- необхідністю вольового акту особи, яка приймає рішення, тому вибір такого рішення супроводжується боротьбою ідей, мотивів;

– наслідками реалізування рішення, адже саме вони можуть суттєво впливати на теперішній та, головне, майбутній стан об'єкта управління;

– розподілом праці, адже на підприємстві існує певне розподілення праці (одні зайняті моніторингом, аналізуванням проблем, прийняттям рішень у зовнішньоекономічній, міжнародній діяльності, інші працівники – реалізуванням прийнятих, затверджених рішень);

– професіоналізмом, оскільки для прийняття рішень у зовнішньоекономічній, міжнародній діяльності менеджер підприємства повинен володіти відповідними знаннями, навичками, компетентностями та певним досвідом роботи, передусім у сфері цієї діяльності тощо.

Основні закони управління, якими керуються, приймаючи управлінські рішення в зовнішньоекономічній діяльності, для наочності систематизовано у табл. 2.1 [27, 31, 34, 47].

Ключовими вимогами, що ставлять до рішень у зовнішньоекономічній діяльності, є такі:

– наукова обґрунтованість (полягає в тому, що управлінське рішення формують, обов'язково зважаючи на об'єктивні закономірності, що відображають умови перебігу певних процесів, явищ у зовнішньоекономічній сфері);

– цілеспрямованість рішення;

– кількісна та якісна визначеність рішення (передбачає, що залежно від змісту рішення його результати можна виразити як кількісними, так і якісними показниками) також необхідні для оцінювання міри досягнення цілей рішенням);

– правомірність (законність) рішення (означає відповідність управлінського рішення чинним правовим нормам, внутрішнім положенням організації тощо);

– оптимальність рішення (визначає необхідність вибору такого варіанта рішення, який би відповідав економічному критерію ефективності: мінімум витрат різних видів ресурсів із забезпеченням максимального кінцевого результату, високого рівня ефективності тощо);

Таблиця 2.1

Характеристика основних законів управління, якими керуються під час прийняття управлінських рішень

Закони	Короткі характеристики законів
Цілепокладання	Ґрунтується на тому, що мету дій управлінської системи потрібно вибирати із урахуванням об'єктивних законів руху (змін) та специфічних законів функціонування елементів керованого суб'єкта господарювання. В іншому випадку будуть вибрані нереальні цілі, а управління буде безсистемним і неоптимальним
Необхідної різноманітності	Необхідно, щоб управлінські дії керуючого органу були не менш різноманітними, ніж можливі зміни керованого об'єкта. В іншому випадку керований об'єкт вийде не тільки з-під контролю, а й з-під управління
Руху	Потребує в процесі управління змін стану органів та об'єктів управління, процесів, що відбуваються в системі управління, за умови досягнення мети
Зворотного зв'язку	Встановлює зв'язок керівного і керованого органу, їх специфічні причинно-наслідкові зв'язки (сили взаємодії). Результат, досягнутий керівною дією на об'єкт, визначає зворотну дію. Від досягнутого результату залежить подальша поведінка системи управління
Традицій	Потребує урахування національних традицій, культурного рівня, чинних норм суспільного життя та наявності в людей певних стереотипів

– своєчасність прийняття рішення (характеризується правильним вибором моменту його прийняття та подальшого втілення, реалізування. Важливість полягає у тому, що умови діяльності організації постійно змінюються, потрібно правильно визначати, коли застосовувати відповідні заходи, механізми, що задіюють після прийняття рішення);

– комплексність рішень (виконуючи рішення, потрібно брати до уваги найважливіші аспекти взаємозалежності й діяльності, що як для об'єктів різного масштабу, так і для різних часових періодів істотно відрізнятимуться. Рішення у зовнішньоекономічній діяльності повинно узгоджуватися з іншими цілями організації (поза міжнародною діяльністю));

– стимулювальна функція рішення полягає в урахуванні сукупності аспектів (економічного, психологічного, енергетичного, інформаційного, політичного тощо) розроблення та прийняття і реалізування рішення;

– гнучкість рішення (передбачає наявність прав у його виконавців проявляти творчу ініціативу, креативне мислення тощо, коригувати, координувати, регулювати його через зміну умов реалізування, які враховували ще під час його прийняття, із метою оптимізування результатів за динамічних умов);

– повнота оформлення рішення (форма, зміст рішення повинні бути діалектично єдині. Форма викладу рішення у зовнішньоекономічній діяльності повинна бути лаконічною, чіткою, зрозумілою виконавцям, тобто повністю унеможлиблювати помилкове розуміння чи подвійне тлумачення завдань (задач) цього рішення, вказувати на конкретні способи і засоби, чіткі строки (терміни) здійснення рішення (обмеження за часом), потрібні ресурси (всі види необхідних ресурсів та їх обсяги), склад виконавців і відповідальних за виконання рішення, форми контролювання і облікування проміжних та кінцевих результатів, порядок взаємодії усіх виконавців рішення, правомірність документів, підготованих у ході виконання рішення за допомогою ЕОМ тощо).

Все це сприятиме підвищенню рівня ефективності рішень у зовнішньоекономічній діяльності за динамічних умов господарювання.

Прийняття ефективних управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності сприяє низка передумов.

Право щодо прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності (а також відповідальність за його наслідки) окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами (відповідно й обов'язками) щодо

прийняття рішень наділені всі менеджери зовнішньоекономічної сфери діяльності підприємства, проте кожен із них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні ж рішення мають право приймати лише лінійні керівники підприємства (президент (директор), його заступники, зокрема і з питань зовнішньоекономічної чи міжнародної діяльності), адже результати цих рішень впливатимуть на діяльність усієї системи.

Повноваження менеджера щодо прийняття рішення у зовнішньоекономічній діяльності характеризує межу між групами менеджерів, які приймають рішення (відповідно і межі відповідальності). Наприклад, начальники відділу експорту, імпорту не можуть приймати рішення, які, згідно із посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства (вихід на новий іноземний ринок збуту, укладання договору про спільну діяльність тощо).

Обов'язковість прийняття рішення у зовнішньоекономічній діяльності є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася, та в часових межах. Вимагає від менеджера зовнішньоекономічної діяльності неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини, час тощо.

Компетентність менеджера характеризує вміння менеджера зовнішньоекономічної діяльності приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані оптимальні рішення та стежити за тим, як їх реалізують, виконують підлегли. Адже відповідальність, передусім, покладатиметься саме на менеджера зовнішньоекономічної діяльності, а вже потім на його підлеглих (виконавців рішення).

Відповідальність за прийняте рішення у зовнішньоекономічній діяльності – це покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки, рішення; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера, якщо він прийняв невдале, невчасне рішення.

Управлінське рішення приймає не будь-який працівник, а тільки управлінський суб'єкт: керівник організації, керівник

структурного підрозділу (начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності, начальник експортного/імпортного відділу, начальник відділу митного оформлення, начальник міжнародного відділу тощо) чи колегіальний орган (спостережна рада, правління, дирекція, збори акціонерів (за умови стратегічного рівня рішення тощо) [34, с. 10–17].

Прийняття рішень є складовою будь-якої функції менеджменту (планування, контролювання, організування тощо), адже рішення – це “головний продукт праці менеджера”. Тому розуміння природи прийняття рішень (зокрема в умовах зовнішньоекономічної діяльності) надзвичайно важливе із погляду найкращого уявлення про управлінські процеси загалом.

В основі будь-якого рішення у зовнішньоекономічній діяльності обов’язково буде “проблемна ситуація”.

Термін *“проблема”* в перекладі з грецької мови означає “завдання”, “питання”. Можна сказати, що проблемна ситуація – це ситуація, що потребує втручання управлінця, прийняття ним рішення, яке повинно перевести об’єкт управління з проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління [20, 22, 34].

Вирішення проблемної ситуації (проблеми) у зовнішньоекономічній діяльності підприємства потребує насамперед збирання, моніторингу, дослідження відповідної інформації.

Першоджерелом порушення питання щодо виникнення проблемної ситуації (проблеми) у зовнішньоекономічній діяльності підприємства можуть бути підлеглі, менеджери вищого управлінського рівня, інші посадові особи, стейкхолдери тощо.

Сукупність відомостей, повідомлень, що характеризують проблему (проблемну ситуацію) у зовнішньоекономічній діяльності, є інформаційною моделлю проблемної ситуації. На основі обміркування інформаційної моделі у свідомості менеджера зовнішньоекономічної сфери формується концептуальна модель – особисте бачення проблеми.

Інформаційна модель має формуватися так, щоб управлінець (менеджер) міг побачити глибину, масштаби проблемної ситуації у зовнішньоекономічній діяльності.

Прийнято виокремлювати два типи проблем у зовнішньоекономічній діяльності [34, с. 12–13].

Проблеми стабілізування потребують таких рішень, які мають бути “спрямовані на усунення недоліків, що перешкоджають функціонуванню системи” у зовнішньоекономічній діяльності. Вирішення проблеми стабілізування забезпечує використання сукупності заходів, які не змінюють основних характеристик системи [34, с. 12–13].

Проблеми розвитку, вдосконалення потребують рішень, зорієнтованих на підвищення рівня ефективності функціонування системи в умовах зовнішньоекономічній діяльності через зміну основних характеристик об’єкта управління або системи управління ним.

Для вирішення таких проблем використовують сукупність заходів щодо переходу системи із наявного стану в новий (кращий, удосконалений) [34, с. 13]. Передумови – євроінтеграційний вектор розвитку економіки України (однак, поряд із перспективами, можливостями, потрібно також враховувати і загрози та обмеження, як наслідок відкриття ринку).

Вирішуючи проблему у зовнішньоекономічній діяльності, необхідно звертати увагу на зміст управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності, який може бути економічним, організаційним, правовим, технологічним, соціальним, політичним тощо [34, с. 13].

Економічний зміст управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності виявляється в тому, що для його розроблення і прийняття потрібні фінансові, матеріальні, енергетичні, інформаційні та інші ресурси (відповідно, витрати на них). Тобто кожне рішення має реальну вартість.

Організаційний дає змогу створити доволі чітку й закріплену систему прав, обов’язків, повноважень і відповідальності працівників та окремих підрозділів щодо виконання певних операцій,

робіт, етапів розроблення та реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Правовий передбачає визначення й точне дотримання зовнішніх (міжнародних) і внутрішніх (вітчизняних, внутрішньо-корпоративних) нормативних актів та положень.

Технологічний виявляється у можливості забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційними засобами й ресурсами для розроблення та реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Соціальний зміст рішення виявляється в механізмі управління персоналом, у використанні певних інструментів впливу на людей (персонал, стейкхолдерів) [34, с. 13].

2.2. Основні етапи розроблення та прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Процес прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності є різновидом розумової діяльності, спрямований на пошук засобу зміни поточної ситуації на бажану (очікувану), необхідну (цільову), заплановану (прогнозовану).

Ухвалює рішення у зовнішньоекономічній діяльності особа (особи), що приймає(ють) рішення [4747, с. 6–7].

Основними учасниками процесу прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності є:

- особа, що приймає рішення у зовнішньоекономічній діяльності;
- той, у кого є проблеми у зовнішньоекономічній діяльності (власник);
- експерт;
- консультант із прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності [47, с. 6–7].

Охарактеризуємо кожного із них [20, 22, 34, 47, с. 6–7].

Особою, що приймає рішення у зовнішньоекономічній діяльності, є компетентний спеціаліст у своїй галузі, що має досвід

діяльності в ній та повноваження приймати рішення, відповідає за прийняте рішення у зовнішньоекономічній діяльності. Така особа мотивує формулювання завдання та його вирішення.

Власник проблеми у зовнішньоекономічній діяльності – це посадова особа, що повинна вирішувати проблему та відповідати за результати.

Статус власника визначається деякими встановленими юридичними, політичними, економічними, міжнародними та іншими положеннями.

Це може бути керівник організації (підприємства), що вирішує проблему, її власник. Приміром, у випадку проблеми із виховання дітей власниками проблеми є їхні батьки [47, с. 6–7].

Доволі часто власник проблеми та особа, що приймає рішення, є різними людьми (якщо власник доручає приймати рішення у зовнішньоекономічній діяльності іншій особі чи разом із іншими входить в групу, що ухвалює колективне рішення).

Експерт – це спеціаліст, що професійно (краще ніж “особа, що приймає рішення”) володіє окремими аспектами конкретної зовнішньоекономічної проблеми. Експерт відповідає лише за рівень достовірності отриманої від нього інформації й не відповідає загалом за рішення у зовнішньоекономічній діяльності [47, с. 6–7].

Консультант із прийняття рішень – особа, що використовує професійні знання та досвід для організації процесу ПР. Консультант допомагає особі, що приймає рішення, у формулюванні мети (цілі); визначає позиції всіх активних та проактивних груп; підбирає експертів та організовує роботу із ними [47, с. 6–7].

Активні групи – особи, думки яких впливають на оцінювання альтернатив або проміжних цілей (особливо це притаманно міжнародній політичній сфері) [47, с. 7].

Процес прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності (як і в інших її видах) є творчим, відповідальним завданням менеджменту, зміст якого полягає у тому, щоб згідно із ситуацією

визначати подальші дії підлеглих у конкретній сфері зовнішньоекономічної діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності підприємства, порядок їх взаємодії [27, с. 10–17].

Подамо загальну поетапну схему розроблення та прийняття рішення в зовнішньоекономічній діяльності в такому вигляді [27, с. 10–17; 47, с. 6–7]:

1. Етапи розроблення рішення у зовнішньоекономічній діяльності.

1.1. Виявлення та аналізування проблеми

Отже, процес розроблення рішення у зовнішньоекономічній діяльності починається із виявлення (встановлення), формулювання проблеми, що у цей момент постала перед підприємством/організацією: підвищення рівня прибутковості, освоєння нових видів продукції, розширення міжнародних ринків збуту тощо.

Проблеми ці можуть бути давно відомими та враховуватися в планах, а можуть з'являтися раптово вже під час їх реалізування, коли не вдається досягти запланованого результату, виникають нові обставини та потрібно шукати нові способи досягнення визначених цілей. Багато проблем не помітні на перший погляд, для їх виявлення й оцінювання потрібні великий досвід, майстерність, дослідницький підхід.

Досвідчений менеджер вирізняється саме вмінням “відчутти” у зовнішньоекономічній діяльності проблеми, які ще тільки виникають, зрозуміти їх роль, значення та можливі наслідки.

Якщо проблем у зовнішньоекономічній та міжнародній діяльності надто багато, керуються принципом пріоритетності: проблеми ранжують за важливістю, визначаючи послідовність їх вирішення. Після ранжування, виявлення першочергових проблем починається всебічне їх вивчення.

Однією із фундаментальних вимог для правильного вирішення проблеми у зовнішньоекономічній, міжнародній діяльності є виявлення стійких причинно-наслідкових зв'язків між явищами, діями, результатами. Стрижень обґрунтованого управління – “дібрана

інформація про ситуацію, в якій приймається рішення в зовнішньоекономічній діяльності, щодо шляхів розв’язання проблеми, цілі управління, можливі наслідки” [27, с. 14–15] тощо.

Менеджеру потрібна якісна інформація (за критеріями повноти, системності, достовірності, своєчасності, релевантності тощо). Залежно від управлінської ситуації формування такої інформації може відрізнятися за рівнем складності, потребувати залучення різної кількості працівників-аналітиків. Виникнення проблем, їх оцінювання на практиці може відбуватись у двох різних ситуаціях: коли вихідним пунктом є сама проблема (ситуація нової проблеми) або цілком нова можливість для виконання відомих виробничих/управлінських завдань (ситуація нової можливості) [27, с. 14–15].

1.2. Встановлення цілей рішення в зовнішньоекономічній діяльності та вибір критеріїв для оцінювання рівня ефективності та можливих наслідків прийняття рішень

Під час прийняття важливих рішень у зовнішньоекономічній, міжнародній діяльності менеджер повинен чітко уявляти стратегічні цілі підприємства чи організації. Задля цього використовують методи простого переліку цілей, формування “дерева цілей”. Це дає змогу визначати ієрархічну структуру системи цілей і “критеріїв”, за якими можна буде в майбутньому оцінювати рівень їх досягнення. Тільки після встановлення цілей можна визначати чинники, механізми, закономірності, ресурси, що впливають (впливатимуть) на розвиток ситуації [27, с. 15], вибирати критерії щодо оцінювання рівня ефективності, можливих наслідків від прийняття, подальшого реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності тощо.

1.3. Виявлення альтернатив рішення у зовнішньоекономічній діяльності

Альтернативні варіанти рішень (вирішення проблеми) генерують безпосередньо чи за допомогою спеціальних експертних процедур.

Процедури генерування альтернативних варіантів можуть передбачати як спеціальне організування, здійснення експертиз із використанням методів типу “мозкової атаки” тощо, так і створення автоматизованих систем генерування альтернативних варіантів у надскладних випадках. Технології генерування альтернатив доволі різноманітні. Це можуть бути методи індивідуального творчого пошуку (метод аналогій, ідеалізування, інверсії), колективного пошуку (“мозкова атака”, “конференція ідей”, “колективний блокнот”) тощо.

Складніше розробляти варіанти рішень, якщо цілей декілька (мультицілі). Можна вважати варіант рішення придатним для аналізування, якщо він наближає до досягнення однієї із цілей і одночасно не суперечить всім іншим [25, с. 15].

2. Етапи прийняття рішення у зовнішньоекономічній діяльності

2.1. Вивчення та оцінювання альтернатив рішення

Попередній вибір найкращої із пропонованих альтернатив. Під час попереднього аналізування запропонованих альтернатив відсіюють “слабкі” варіанти.

Технології для встановлення найкращої (оптимальної) альтернативи різноманітні, універсальних методів просто не існує.

До цього процесу доцільно залучати висококваліфікованих спеціалістів, які здатні дібрати найкращі (оптимальні) варіанти вирішень проблем у зовнішньоекономічній діяльності задля глибокого, ґрунтовнішого їх аналізування. Необхідно також урахувати специфічні особливості ситуації, визначені під час її діагностування [27, с. 15–16].

Нерідко ситуації настільки складні, що описати їх можна лише наближено, за допомогою низки моделей; істотну роль відіграватимуть досвід, компетенції та інтуїція управлінця (менеджера). Під час створення нових способів вирішення проблеми

в динамічних умовах особливо важливою стає здатність людини до творчості, креативності, вміння долати “психологічну інерцію” чи йти “типовим” (торованим) шляхом [27, с. 15–16].

Ця здатність сприяє як розвитку особистості, так і зовнішньоекономічної сфери діяльності підприємства, урізноманітнює варіантність рішень проблем, підвищує рівень їх ефективності.

Вивчають альтернативні рішення, їх наслідки за два етапи.

На першому етапі оцінюють можливість реалізування кожної із запропонованих альтернатив.

Оцінювання ґрунтується на аналізуванні умов, у яких виконуватиметься ця альтернатива.

На другому етапі оцінюють можливість реалізування наслідків кожної із альтернатив. Таке оцінювання залежить не тільки від зовнішніх умов, але й від дій, зумовлених самою альтернативою. Якщо це вдається, на обох етапах визначається ймовірність реалізування їх наслідків.

Відбираючи базові варіанти, необхідно керуватися певними критеріями, за якими оцінюють варіанти рішень проблеми зовнішньоекономічної сфери. Вибір критеріїв є процесом творчим, креативним і доволі часто неформалізованим.

До основних груп критеріїв, що прийнято використовувати в процесах порівняння, оцінювання альтернатив, належать такі: економічні (собівартість, рентабельність, прибутковість тощо); технологічні (надійність, якість, термін експлуатування, енергозбереження тощо); техніко-економічні (продуктивність, термін окупності, обсяги інвестування, експлуатаційні витрати тощо); ергономічні (рівень безпеки, зручність тощо); психологічні (навички, знання, досвід і вміння керівництва, їх індивідуальні особливості тощо); соціальні (юридично-правові норми, соціальні, правові (юридичні) наслідки тощо); екологічні (природоохоронні норми, екологічні стандарти, екологічний моніторинг і наслідки для них) тощо [27, с. 16–17].

2.2. Експериментальне перевіряння альтернатив, моделювання (за можливості)

У разі колективного прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності важливо “домовитися”, чітко узгодити, якими пріоритетними критеріями доцільно послуговуватися під час аналізування, вибору рішення. Для цього можна скористатись індивідуальними й колективними експертними оцінками.

Аналітики висловлюють суб’єктивні погляди на проблему, по-різному розставляють акценти, дають різні прогнози тощо. Для того, щоб рухатися вперед, треба пам’ятати про компроміси [27, с. 16–17].

Коли управлінець після оцінювання альтернатив дещо сумнівається у кінцевому виборі найкращого (оптимального) варіанта, хоч є додаткові ресурси (матеріальні, трудові, енергетичні, інформаційні, час тощо), за можливості, доцільно здійснювати також експериментальне перевіряння (приміром, моделювання) двох-трьох найкращих альтернатив. Зрозуміло, що далеко не завжди експериментальне перевіряння можливе в принципі [27, с. 17].

2.3. Вибір та обґрунтування рішення у зовнішньоекономічній діяльності

Після визначення переліку можливих (альтернативних) рішень настає етап остаточного вибору оптимального варіанта рішення [27, с. 17].

Оскільки ухвалення рішення – це не тільки наука, але й мистецтво, прерогатива ухвалення рішення належить особі (особам), що його прийматиме.

Разом із результатами експертизи під час ухвалення рішення у зовнішньоекономічній діяльності управлінець ураховує додаткову інформацію про об’єкт прийняття рішення, яка може бути доступна лише йому як безпосередньому керівникові.

Крім того, менеджер зовнішньоекономічної сфери може бути схильний до різного рівня ризиковості, віддавати перевагу

тим або іншим способам досягнення результатів, мати різний досвід реалізування тих або інших способів управлінського впливу на ситуацію тощо.

Можлива й ситуація, коли керівник не погоджується із жодним із запропонованих альтернативних варіантів. Тобто остаточне (вольове) прийняття рішення, вибір прийнятної альтернативи іноді виявляється не менш складним процесом, ніж визначення, формулювання можливих її варіантів.

Зрештою, на вибір варіанта вирішення управлінської проблеми у зовнішньоекономічній діяльності може впливати доволі багато чинників, ураховуючи розподілення управлінських повноважень та відповідальності в організації/підприємстві; досвід керівника; емоційний стан, настрої менеджера; стиль управління; бачення пріоритетів тощо.

Отже, успіху в прийнятті найкращого управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності сприяє поєднання досвіду, компетентностей, знань кваліфікованих спеціалістів-експертів і мистецтва менеджера зрозуміти, оцінити ситуацію, вибрати єдино правильне рішення проблеми [27, с. 10–17].

Основними критеріями прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності є відповідність управлінського рішення низці вимог, а саме: прийняте рішення повинно бути всебічно обґрунтованим, своєчасним, характеризуватись повнотою змісту, повноваженнями, збалансованістю прав і відповідальності управлінця кожного рівня, узгоджуватись з прийнятими раніше рішеннями; керівник повинен мати високий рівень професіоналізму.

Всебічна обґрунтованість управлінських рішень зовнішньоекономічної сфери означає необхідність прийняття рішення на підставі всебічної, повної та достовірної інформації.

Своєчасність прийняття управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності передбачає, що прийняте рішення не

повинно випереджувати потреби і завдання соціально-економічної системи або відставати від них. Повнота змісту передбачає, що рішення повинно охоплювати весь управлінський об'єкт, всі сфери його діяльності, напрями розвитку [32; 34, с. 7].

Повноваження означає, що суб'єкт управління наділений ними для прийняття управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності.

Узгодженість прийнятого рішення у зовнішньоекономічній діяльності з наявними вважають необхідною для реалізування єдиної стратегії управління підприємством чи організацією.

Тому важливим елементом успіху вирішення проблеми у зовнішньоекономічній діяльності є наявність у керівника (менеджера) високого рівня професіоналізму і окремих соціально-психологічних рис особистості, таких як творчий характер, стресостійкість, лідерські якості тощо [32; 34, с. 7–8].

2.3. Класифікування управлінських рішень

Класифікування управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності необхідне для визначення загальних, конкретно-специфічних підходів до їх розроблення, реалізування, оцінювання рівня ефективності від прийняття та реалізування, прогнозування наслідків цих процесів для зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта підприємництва тощо.

Найпоширеніші способи класифікування мають такі ознаки: функціонально-управлінський зміст; функціональна спрямованість; рівень ієрархії систем управління; суб'єктність організації; часовий діапазон; причина виникнення; методи розроблення; рівень оригінальності; психологічні особливості суб'єкта управління; рівень директивності, суб'єкти прийняття тощо. Для наочності систематизуємо всі види рішень у зовнішньоекономічній діяльності за вказаними ознаками (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Класифікування рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Ознаки	Види рішень
1	2
За сферою охоплення	а) загальні (стосуються всієї управлінської системи); б) часткові (стосуються окремих елементів системи, проблем тощо)
За функціонально-управлінським змістом	а) планові; б) організаційні; в) контролюючі; г) прогнозуючі
За функціональною спрямованістю	а) економічні; б) організаційні; в) технологічні; г) технічні; д) енергетичні; е) екологічні тощо
За рівнями ієрархії систем управління	а) макrorівневі; б) мікрорівневі
За рівнем суб'єктивності	а) суб'єктивні; б) об'єктивні
За часовим діапазоном	а) оперативні (реалізуються за короткий період); б) тактичні (реалізуються приблизно протягом року); в) стратегічні (реалізуються упродовж кількох років)
За рівнем прийняття	а) на вищому рівні управління; б) на середньому рівні управління; в) на нижчому рівні управління
За тривалістю дії	а) перспективні; б) поточні
За причинами виникнення	а) ситуаційні (залежно від характеру обставин, що виникли); б) ієрархічні (залежно від розпоряджень вищих органів); в) програмні (залежно від реалізації певної програми); г) ініціативні (залежно від прояву ініціативи)

Продовження табл. 2.2

1	2
За методами розроблення	а) формалізовані (формалізування процесів, термінів, подій, ресурсів); б) неформалізовані (експертне оцінювання, розроблення сценаріїв, ситуаційні моделі тощо)
За рівнем оригінальності	а) рутинні (“типові”), традиційні; б) порівняно творчі (модифіковані “типові”); в) унікальні (інноваційні)
За методом розроблення	а) кількісні (методи математичного програмування, статистичні); б) евристичні (основані на використанні логіки, інтуїції, досвіду, знань керівника); в) інертні (“прості” рішення, у яких важко виявити оригінальність, інноваційність); г) ризиковані (прийняті без достатніх уявлень про систему факторів, які впливають на проблему, без достатньо обґрунтованого прогнозу); д) обережні (орієнтовані на мінімальний ризик, нерідко малоефективні)
За психологічними особливостями суб’єкта управління	а) врівноважені (прийняті на основі уважного аналізування проблеми, розгляду запропонованих варіантів); б) імпульсивні (“швидкі” рішення, зі значним емоційним складником)
За рівнем директивності	а) тверді (чітко задають подальший шлях їх утілення); б) спрямовальні (задають визначальний напрям розвитку системи); в) гнучкі (залежать від умов функціонування й розвитку системи); г) нормативні (задають параметри здійснення процесів у системі)
За видом розв’язуваних завдань	а) одноособові; б) колегіальні; в) колективні
За способом доведення	а) усні; б) письмові

Закінчення табл. 2.2

1	2
За цільовою спрямованістю	а) одноцільові; б) багатоцільові
За джерелами виникнення	а) ініціативні; б) за розпорядженням; в) за пропозицією
За станом свідомості керівника	а) усвідомлені (прийняті у звичайному стані свідомості (раціональні, основані на логічних судженнях)); б) малоусвідомлені (прийняті у звичайному стані свідомості, але на основі інтуїції); в) неусвідомлені (прийняті у стані трансу (стані віри, афекту, вживання наркотиків, алкоголю, гіпнозу, кодування тощо)
За суб'єктами прийняття	а) організаційні запрограмовані (певний відомий перелік кроків, альтернатив мало); б) організаційні незапрограмовані, зумовлені новими або невідомими факторами та ситуаціями; в) компромісні, які повинні врівноважувати протиріччя, що виникають
За методами	а) стандартні; б) нестандартні
За ступенем нормалізування	а) добре структуровані; б) слабкоструктуровані; в) неструктуровані
За кількістю розглянутих альтернатив	а) бінарні (вибір за наявності лише двох альтернатив: “так” або ж “ні”); б) стандартні (вибір серед невеликої кількості альтернатив); в) багатоальтернативні (вибір за великої, скінченної кількості альтернатив); г) безперервні (вибір за нескінченної кількості альтернатив)

Примітка. Систематизовано на основі [6, с. 17–18; 15; 27, с. 3–9; 34, с. 18–19; 47, с. 13–15].

Класифікування управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності за вказаними різноманітними ознаками дасть змогу системно подати всю проблематику таких рішень, краще побачити специфіку управлінської діяльності в певній організації (підприємстві), на певних її рівнях, виокремити конкретні види для ефективнішої роботи саме з ними тощо.

Висновки до теми 2

Управлінське рішення у зовнішньоекономічній діяльності можна аналізувати з погляду економічного, організаційного, правового, технологічного та соціального змісту.

Управлінське рішення у зовнішньоекономічній діяльності повинно відповідати певним вимогам: наукова обґрунтованість, кількісна та якісна визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність прийняття, комплексність, гнучкість.

В основі будь-якого управлінського рішення – проблемна ситуація, котра потребує прийняття рішення щодо переведення об'єкта управління з проблемного стану в такий, котрий більше відповідатиме завданням управління.

Сукупність відомостей, які характеризують проблему в зовнішньоекономічній діяльності, – це інформаційна модель проблемної ситуації.

Під процесом прийняття управлінських рішень розуміємо розроблення та вибір управлінського рішення, що є результатом вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення певної проблеми управління.

Основна мета управлінського рішення – забезпечити координувальний вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації (підприємства). Управління передбачає наявність суб'єкта й об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок.

Кожна організація (підприємство) визначає певні цілі своєї діяльності. Їх ефективне досягнення можливе лише у результаті

управлінських дій, якісно розроблених та послідовно реалізованих у межах цієї організації.

Плануючи діяльність організації, менеджери визначають цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення.

Для класифікування управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності використовують такі найпоширеніші ознаки: функціонально-управлінський зміст; функціональна спрямованість; рівень ієрархії систем управління; суб'єктність організації; часовий діапазон; причина виникнення; метод розроблення; рівень унікальності; психологічні особливості суб'єкта управління; рівень директивності тощо.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Чому управлінське рішення є основою управління?
2. Яке місце займає рішення у системі менеджменту?
3. Які основні чинники впливають на розроблення та прийняття управлінського рішення?
4. Які особливості прийняття рішення можна виокремити, беручи до уваги наявність категорій проблем?
5. Коли менеджеру краще приймати рішення: у відповідь на зміну ситуації чи для її створення?
6. Назвіть ключові ознаки класифікування рішень у зовнішньоекономічній діяльності.
7. Які є основні вимоги до рішень у зовнішньоекономічній діяльності?
8. Перерахуйте види рішень за функціональною спрямованістю.
9. Які Ви знаєте види рішень за ознакою "причини виникнення"?
10. Наведіть види рішень за функціональною спрямованістю.
11. Які існують види рішень за кількістю розглянутих альтернатив?

Тема 3

МЕТОДОЛОГІЯ ПРОЦЕСІВ РОЗРОБЛЕННЯ РІШЕНЬ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Методологія процесу розроблення рішень

Методологія (від гр. “*methodos*” – шлях дослідження, спосіб пізнання + “*logos*” – вчення) – вчення про структуру, логічне організування, методи і засоби діяльності. Методологія є необхідним атрибутом будь-якої прикладної науки, її теорії і практики, а прийняття рішень – це наука і мистецтво, базою якого слугує теорія прийняття рішень [22; 34; 47, с. 67].

Тому, відповідно до цієї теорії, *методологія* – вчення, що дає змогу визначати наявність проблем в управлінській діяльності, виявляти ці проблеми, всебічно аналізувати та досліджувати їх, на основі чого знаходити найефективніші способи їх вирішення, розв’язання та реалізування. Розкриття всіх аспектів зовнішньоекономічного об’єкта управління (як цілісної системи) у всіх наявних, потенційно можливих взаємозв’язках є ключовим стрижнем системного підходу. А діалектична основа методології – пізнання розвитку проблеми у зовнішньоекономічній діяльності, її вирішень на основі закону єдності й боротьби протилежностей, закону переходу кількісних змін у якісні, закону заперечення заперечення (стійкість і кризи, підйом і спад, нове і старе) [47, с. 67].

Творче перетворення філософських, загальних наукових принципів (розвитку, загального зв’язку, системного, процесійного та функціонального підходів, конкретно-історичного підходу, об’єктивності, діалектичної єдності теорії та практики тощо), принципів розроблення управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності (комплексності, гуманізму, активності, соціальної спрямованості, законності, гласності, зворотного зв’язку,

ієрархії) забезпечує їхню повноту, своєчасність і, головне, оптимальність [22; 47, с. 67].

В організаційному аспекті, приймаючи будь-яке рішення (зокрема у зовнішньоекономічній діяльності), керівник повинен перевіряти об'єктивність оцінювання ситуації (чи впливає передбачуване рішення із конкретної обстановки, ситуації; чи не видано “бажане за дійсне”; чи не віддано перевагу особистісним цілям на шкоду загальній справі тощо). Неминучість суб'єктивних суджень керівника із урахуванням його психофізіологічних, настроєвих особливостей повинна компенсуватися розрахунком на основі знання, практичного застосування законів природи, закономірностей економіки, менеджменту [47, с. 67] тощо.

Використовуючи цю методологію, розробили низку класифікацій методів, використовуваних для розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності. Відповідно до однієї із них усю сукупність методів поділено на три групи: методи, основані на інтуїції керівників (менеджерів), методи, основані на “здоровому глузді”, методи, що ґрунтуються на науковому і науково-практичному підходах.

Приймаючи суто інтуїтивне рішення у зовнішньоекономічній діяльності, менеджери цієї сфери ґрунтуються на власному відчутті того, що їхній вибір цілком правильний. Тут діє так зване “шосте почуття”, своєрідне осяяння, і обґрунтованість зумовлена особистими рисами менеджера. Тому він може стати “заручником” випадковості, і з погляду статистики, його шанси на правильний вибір рішення не дуже високі.

Рішення у зовнішньоекономічній діяльності, основані на “здоровому глузді”, судженнях (думках, міркуваннях, висновках тощо), ґрунтуються на знаннях, компетентності, осмисленні, досвіді минулого. Використовуючи їх, спираючись на здоровий глузд, вибирають той варіант, що вже забезпечив найбільший успіх у аналогічній ситуації в минулому. Однак такий спосіб прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності теж не є наднадійним, хоча має перевагу завдяки швидкості та дешевизні. Методи, основані на науково-практичному підході (раціональні),

обґрунтовуються об'єктивними аналітичними процесами. Також методи розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності поділяють на формалізовані та неформалізовані [47, с. 67–68].

Формалізовані методи ґрунтуються на логічних судженнях, доказах, виборі найкращого (оптимального) рішення із використанням математично-статистичного апарату. Неформалізовані ґрунтуються на аналітичних здібностях менеджера, його досвіді, знаннях, компетентностях та інтуїції. До неформалізованих методів зараховують також евристичні методи. Вибір методів залежить від виду та змісту проблеми, термінів і ресурсів, виділених для її вивчення, кількості та якості доступної інформації та особистих рис керівника [7, с. 67–69].

3.2. Організування розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Рівень якості рішень у зовнішньоекономічній діяльності, залежить від суб'єктивних факторів керівника, виконавців рішення тощо. Немає єдиної методики, що жорстко регламентує дії керівника під час розроблення рішення, і навряд чи її можливо створити за багатоваріантних і динамічних умов господарювання. Однак рекомендації загального плану із організування процесу розроблення рішень надзвичайно корисні. Зокрема, поширені такі принципи організування розроблення рішень, як [47, с. 68–69]:

- принцип ієрархії (мета – координування діяльності та посилення централізування із дотриманням підлеглих у розробленні рішень у зовнішньоекономічній діяльності за виконавцями);
- використання цільових міжфункціональних груп, які створюються на тимчасовій основі в складі представників різних підрозділів, рівнів управління зовнішньоекономічною діяльністю (мета – використання спеціальних знань, досвіду працівників для вирішення конкретних і часто складних зовнішньоекономічних проблем). Члени групи перебувають у подвійному

підпорядкуванні: основного керівника і керівника міжфункціональної групи, який може змінюватися у ході роботи;

- застосування формальних правил, процедур, що передбачатиме формування підприємством спеціальних інструкцій (нормативів) щодо виконання певних дій;

- використання прямих горизонтальних зв'язків під час розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності без долучення вищого керівництва, що зменшує терміни, підвищує відповідальність, мотивування виконавців тощо;

- розроблення планів сприяє кращому координуванню робіт (в них вказують терміни виконання етапів роботи, необхідні ресурси, їх обсяги тощо);

- формування матричних структур (на відміну від цільових груп, прямої двосторонньої взаємодії передбачається створення підрозділу, який очолить особа, наділена правами керівника функціонального підрозділу). Ці структури створюють для розроблення найскладніших зовнішньоекономічних проблем [47, с. 68–69].

Функції, які виконує керівник, із організування розроблення рішення у зовнішньоекономічній діяльності, полягають в [43, 69]: управлінні процесом вироблення рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності; визначенні завдань, участі в їх конкретизуванні, встановленні критеріїв оцінювання рівня ефективності рішення; остаточному виборі із варіантів та відповідальності за нього; організуванні реалізації розробленого рішення виконавцями.

Складні рішення у зовнішньоекономічній діяльності, що потребують використання сучасних наукових методів, наприклад системного аналізу, розробляють фахівці – системні аналітики (системотехніки), надзвичайно важлива участь у цьому керівника.

Як показують спостереження, така участь є важливим чинником успіху як на етапі розроблення, так і під час реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності. Це вдвічі збільшує упроваджуваність результату рішень у зовнішньоекономічній діяльності. Щоб ефективно брати участь у розробленні зовнішньоекономічних рішень, керівнику необхідно знати логіку системного,

функціонального, процесійного підходів, мати загальні уявлення про використовувані методи, а також засоби [47, с. 69].

Розглянемо функції системних аналітиків, керівників під час вироблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності [47, с. 69].. Системні аналітики: виявляють цілі, зокрема за допомогою кількісних методів; складають перелік можливих цілей і надають його керівнику; визначають підходи до розв'язання проблеми; виявляють та оцінюють альтернативи вирішення проблеми; встановлюють причинно-наслідкові зв'язки між чинниками; виявляють тенденції змін у розвитку об'єктів; здійснюють вибір альтернатив і критеріїв оцінювання; виконують необхідні розрахунки. Керівник: розглядає склад цілей (уточнює старі та оцінює нові); бере участь у формулюванні завдання, виборі способів рішення; враховує об'єктивні та суб'єктивні чинники, що впливають на розв'язання проблем; бере участь в оцінюванні міри ризику під час прийняття рішення; розглядає дані аналізування; контролює своєчасність підготовки рішення [47, с. 70].

Є й інші підходи до організування розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності. Один із них орієнтований на розв'язання типових управлінських проблем і оснований на веденні своєрідного обліку (вручну чи за допомогою ЕОМ) управлінських проблемних ситуацій у зовнішньоекономічній діяльності та способів їх розв'язання. З цією метою формують картотеки [47, с. 70]:

1) картки проблемних ситуацій (в яких наводять характеристику ситуації, мету прийняття рішення й обмеження);

2) технологічні карти прийняття рішення (вказують у логічній послідовності результати розумової діяльності щодо вибору оптимального варіанта: мети, альтернативи, оцінки ймовірності реалізування тощо);

3) картки рішення у зовнішньоекономічній діяльності, які заповнюють на підставі даних технологічних карт і в яких вказують причину виникнення проблеми, потенційні наслідки неприйняття рішення, особу, відповідальну за прийняття рішення, підрозділи та осіб, залучених до вирішення ситуації, первинну інформаційну базу для розроблення рішення, практичні заходи,

здійснити які необхідно для розв'язання проблемної ситуації, виконавців та особу, відповідальну за реалізацію рішення.

Структурно картка рішення у зовнішньоекономічній діяльності містить три розділи, в яких послідовно викладають характеристику ситуації та її потенційні наслідки; дії і рішення, прийняті для усунення проблеми у зовнішньоекономічній діяльності; практичні заходи для виконання прийнятого рішення. Наявність такої картотеки (своєрідного банку даних) зменшує витрати часу на вибір оптимального рішення, упорядковує підготовчу роботу із його пошуку [47, с. 71].

Еволюція управлінської діяльності в зарубіжному менеджменті характеризується тенденцією до організування розвитку групових форм розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності. Відомий патерналістичний напрям розвитку систем менеджменту, пов'язаний також із різними формами залучення працівників до процедури прийняття управлінських рішень. Іноді це роблять під лозунгами руху за самоврядування із різними назвами: “господарська демократія”, “виробниче самоврядування”, “демократія на робочому місці”, “співучасть у виробничому управлінні” тощо [47, с. 71].

Конкретні форми участі працівників у управлінні, прийнятті рішень у зовнішньоекономічній діяльності поділяють на три ступені:

1) спільне консультування, тобто адміністрація з'ясовує думку працівників, хоча остання не має обов'язкової сили;

2) співдетермінація, форма участі працівників у прийнятті рішень у зовнішньоекономічній діяльності із рівними з адміністрацією правами;

3) “робоче контролювання” в тих випадках, коли вирішальні права працівників.

Співдетермінування спостерігається у низці країн на нижніх рівнях ієрархії прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності (наймання і звільнення робітників, майстрів, соціальні послуги). На верхніх рівнях під час розподілення інвестицій, прибутку та з інших фінансових питань вона може набувати форми

спільних консультацій [47; 67–72]. Процес управління реалізується через управлінські рішення у зовнішньоекономічній діяльності, підготовки та прийняття яких умовно можна назвати технологією їх розроблення (прийняття).

Технологія розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності (грец. “техне” – “мистецтво, майстерність + логос – вчення”) – “сукупність дій у зовнішньоекономічній діяльності, які послідовно повторюються, що складаються із окремих етапів, процедур, операцій” [47, с. 31–35] тощо.

Існує багато схем розроблення і реалізування управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності, що різняться мірою деталізації окремих процедур і операцій.

Типовий варіант процесу вироблення управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності охоплює такі етапи [47, с. 31–32]:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття певного рішення.

2. Збирання, акумулювання, оброблення інформації.

3. Розроблення можливих варіантів (альтернатив) рішення зовнішньоекономічного завдання.

4. Зіставлення варіантів за критерієм ефективності (ефекту) та вибір альтернативи (оптимізування прийнятого рішення у зовнішньоекономічній діяльності).

5. Прийняття управлінського рішення (чітке узаконення альтернативи) у зовнішньоекономічній діяльності.

6. Організування, контролювання виконання рішення у зовнішньоекономічній діяльності [47, с. 32], за потреби регулювання (зокрема координування).

Кожний етап реалізується через відповідні ланки [22; 47, с. 31–35].

Перший етап. Розроблення управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності починається із діагностування (аналізування) проблеми.

З’ясування, усвідомлення, формування проблеми означає наполовину її розв’язання, тобто необхідно з’ясувати такі питання: причини виникнення проблеми у зовнішньоекономічній діяльності;

фактори, що впливають на ситуацію; цілі, яких прагнуть досягти, вирішуючи завдання у зовнішньоекономічній діяльності; сутність проблеми у зовнішньоекономічній діяльності, ясно, чітко і детально визначена.

Невизначеність і туманність недопустимі; потрібно передбачати підпорядкованість і взаємозалежність проблеми у зовнішньоекономічній діяльності з іншими, оскільки окремі організаційні проблеми часто так взаємопов'язані, що інколи неможливо вирішити одну із них без вирішення інших; необхідне точне й детальне визначення підпроблем, якщо проблему можна поділити; потрібно охоплювати пріоритетні розв'язання взаємопов'язаних проблем і підпроблем. Проблемну ситуацію зовнішньоекономічної сфери можуть визначати керовані/некеровані фактори, що залежить від можливості впливу на них керівника. Враховують склад і пріоритетність зовнішньоекономічних цілей, визначаючи обмеження на них [22; 47, с. 32].

Другий етап – збирання, акумулювання, оброблення інформації. Обсяг інформації залежить від складності завдання, від кваліфікації, знань, досвіду менеджера зовнішньоекономічної діяльності. У будь-якому випадку вона повинна бути повною, достовірною, своєчасною. Джерела отримання інформації можуть бути різні. Тому потрібно враховувати і можливість свідомого її спотворення.

Крім того, необхідно збирати інформацію, яка стосується історії й методів усунення подібних труднощів (наприклад, попередні рішення були неправильними, не реалізувалися у повному обсязі; нинішні проблеми в минулому взагалі не виникали; подібні проблеми траплялися; їх завжди вирішували успішно тощо).

Для формування рішення зовнішньоекономічної сфери потрібно визначити критерії щодо вимірювання рівня його ефективності. Вони необхідні для зіставлення різних варіантів рішень і вибору найкращого з них, а також для оцінювання міри досягнення поставленої мети (цілей у зовнішньоекономічній діяльності).

Критерій оцінювання рівня ефективності рішень у зовнішньоекономічній діяльності повинен мати кількісне вираження, найповніше відображати результати рішень, бути простим, конкретним.

Правильний вибір критерію рівня ефективності, на думку фахівців, еквівалентний правильному формулюванню завдання, оскільки нерідко сам критерій сприяє визначенню напрямів виконання завдання.

Неправильний вибір критерію може призвести до помилкових висновків, до дезорганізування в роботі, тому необхідно враховувати деякі рекомендації: критерієм може бути як один, так і декілька показників. Однак часткові критерії (для окремої підсистеми підприємства, в нашому випадку зовнішньоекономічної сфери діяльності) повинні бути чітко узгодженими із загальносистемними (які стосуються інтересів підприємства загалом); критеріями можуть слугувати не тільки максимальні або мінімальні значення показників/індикаторів, але й границі допустимості, за межами яких підвищення рівня ефективності або є неістотним, або ж пов'язане зі значними труднощами; якщо кількість критеріїв доволі велика, їх потрібно згрупувати та з важливішої групи вибрати основний критерій. Робота з відбору критеріїв здійснюється на рівні логічних міркувань та інтуїції [47, с. 33].

Третій етап. Розроблення можливих варіантів починається вже під час уточнення формулювання завдання, а також вибору критеріїв оцінювання рівня ефективності. Формуючи набір варіантів, потрібно враховувати досвід виконання аналогічних завдань у минулому, однак не обмежуватися цим в інтересах пошуку найраціональніших способів вирішення завдань у зовнішньоекономічній діяльності. На рівні логіки та інтуїції заздалегідь оцінюють корисність окремих варіантів, складність виконання інших (з таких причин, як висока трудомісткість, потреба в фінансових ресурсах, матеріалоемність тощо).

Далі відбирають варіанти, в реальності виконання яких немає сумнівів.

Використовуючи евристичні методи вирішення завдання (задачі), потрібно повторно перевіряти логічну послідовність дій, враховуючи різноманітні фактори, що визначають специфіку проблемної зовнішньоекономічної (міжнародної) ситуації. Потім

варіанти зіставляють за критерієм ефективності та вибирають найкращий (так званий оптимум). За необхідності для кожного із варіантів складають математичні моделі.

Суть математичного моделювання полягає у підборі математичних схем, що максимально відображають реальні виробничі процеси у зовнішньоекономічній діяльності. Моделі по-різному можуть співвідноситися зі дійсністю: повно, реально або ж дуже умовно [47, с. 34].

Четвертий етап. Вибір альтернатив може здійснюватися із застосуванням різних методів. Складність розрахунків щодо зіставлення варіантів визначається кількістю факторів, які впливають на зовнішньоекономічний процес, що моделюють. Вони можуть бути порівняно простими, із незначною кількістю чинників і мірою їх впливу на рівень ефективності рішення у зовнішньоекономічній діяльності.

Для прийняття правильного рішення у зовнішньоекономічній діяльності необхідно заздалегідь виконати розрахунки витрат, втрат за кожним із варіантів, вибрати альтернативу із найменшими збитками для підприємства, керуючись загальними критеріями ефекту та ефективності (3.1):

$$K_{ezed} = E_{pzed} / B_{pzed} > 1, \quad (3.1)$$

де K_{ezed} – коефіцієнт рівня економічної ефективності рішення у зовнішньоекономічній діяльності; E_{pzed} – економічний результат від реалізування цього рішення; B_{pzed} – витрати, пов'язані із реалізуванням рішення.

Приймаючи рішення у зовнішньоекономічній діяльності, враховують також актуальні наслідки, пов'язані із кожним із варіантів: простої, залежність суміжних виробництв, зрив замовлень споживачем, можливі екологічні, технічні, технологічні та інші зміни. У деяких випадках неекономічні критерії можуть схилити до менш економічного вигідного варіанта рішення у зовнішньоекономічній діяльності, який не погіршить соціального клімату, екологічної ситуації тощо. Теоретично правильне рішення у зовнішньоекономічній діяльності може виявитися неефективним, якщо з техніко-економічних причин його в конкретній організації неможливо реалізувати [47, с. 34].

П'ятий етап. Прийняття рішення у зовнішньоекономічній діяльності. Приймаючи такі рішення, керівник повинен враховувати рекомендації спеціалістів. Для цього можна організовувати обговорення на виробничих нарадах, робочих зборах.

Керівник зовнішньоекономічної сфери (діяльності) зобов'язаний врахувати і вплив якісних факторів (чинників), не охоплених математичним моделюванням (престиж керівника та організації, сприйняття рішень підлеглими, час).

Рішення у зовнішньоекономічній діяльності може бути прийняте у формі усного розпорядження, підпису на діловому документі (листі, довідці, інструкції тощо), в оперативній формі (резолуція, службова записка, наказ, постанова тощо). Воно повинно бути зрозумілим для всіх його виконавців, конкретним за терміном виконання, підконтрольним, прийнятим відповідним органом згідно із його повноваженнями [47, с. 34–35].

Шостий етап. Реалізування і контролювання виконання рішення [22; 23; 47, с. 35]. Є надзвичайно важливим, підсумковим етапом, на якому визначають рівень досягнення цілей рішення у зовнішньоекономічній діяльності, його ефект, ефективність тощо. На цьому етапі, за необхідності, також може застосовуватися функція регулювання (ураховуючи координування).

3.3. Роль людського фактора у прийнятті рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Постійне ускладнення, урізноманітнення управлінських завдань у зовнішньоекономічній діяльності потребує постійного удосконалення методів, прийомів їх виконання, врахування суб'єктами управлінського процесу багатьох нюансів у підготовленні, розробленні цих рішень.

Процес прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності порівняно із іншими видами психічних процесів людини є дуже складним. Усі люди приймають рішення по-різному.

Немає двох людей, які мислять і поведуться зовсім однаково навіть під час розв'язання тієї самої проблеми. Ці розбіжності пояснюються широким розмаїттям особистісних чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень [34, с. 28–30].

До особистісних чинників належать психічні процеси, психічні стани, психічні властивості, що впливають на прийняття рішень (зокрема й у зовнішньоекономічній діяльності). Психічні процеси поділяють на три основні види: пізнавальні, вольові, емоційні, мотиваційні. З-поміж них найважливіші для прийняття рішень пізнавальні (когнітивні) процеси, а саме: інтуїція, сприйняття, пам'ять, мислення, уява й увага. Психічні стани – основа реакції особистості на зовнішні та внутрішні стимули, спрямовані на досягнення певного корисного результату.

Психічні властивості можна поділити на два класи: загальні й індивідуальні [34, с. 28–30].

До перших належать найтиповіші, фундаментальні особливості психіки, притаманні всім людям (приміром, обмежена швидкість перероблення інформації).

Однією із причин цього явища є короткочасна пам'ять людини, що має обмежений обсяг, а це впливає на прийняття рішень.

До других властивостей зараховують індивідуальні пороги відчуттів, особливості сприйняття, пам'ять, мислення, емоційну реактивність, вольові якості, темперамент, ментальність, характер тощо.

Вплив індивідуальних рис на процеси прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності має дві важливі закономірності [34, с. 28–30]. Індивідуальні риси людей сильніше впливають на процес розроблення, ніж безпосередньо на результат прийняття рішення.

Рівень якості рішень зовнішньоекономічної сфери залежить не тільки від окремих психічних процесів індивіда, але й від інших факторів (інтелект, досвід тощо).

Усі індивідуальні риси людей реально взаємозалежні й невіддільні одна від одної. Управлінець (менеджер) – жива людина, тому в його діяльності можуть виявитися такі риси, як, наприклад, “відрив від реальності”, домінування власного бачення ситуації.

У результаті рішення у зовнішньоекономічній діяльності іноді приймають на основі не стільки об'єктивного аналізу, скільки суб'єктивного уявлення про дійсність.

Менеджеру, як нікому іншому, потрібен самоконтроль, уміння організовувати насамперед себе, бути психологом, уміти “читати” і формувати психологічні портрети підлеглих, володіти прийомами самоорганізації, самоконтролю та самоврядування для ефективного управління людьми й досягнення поставлених цілей.

Будь-які економічні відносини (зокрема й міжнародні, зовнішньоекономічні) між людьми, будь-який процес, спрямований на вибір дій людини чи групи осіб, набувають ознак психологічного процесу, в якому є такі аспекти, як-от: логіка, інтуїція, судження, раціональність, емоційність тощо.

Очевидно, що людська поведінка не завжди логічна.

Почуття й емоції “конкурують” із розумом і логікою. Тому стає зрозумілим “амплітудне” прийняття рішень людиною – рішення коливаються від спонтанних, несподіваних до логічних, розрахованих.

Процес прийняття рішень – поєднання розрахунку, інтуїції, почуттів на певний момент часу [19, 34, с. 28–30].

Приймаючи інтуїтивні рішення, менеджери віддають перевагу відчуттю правильного вибору. Але важливо не переоцінювати фактор інтуїції, не зловживати його використанням у практиці прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Рішення у зовнішньоекономічній діяльності, що ґрунтуються на судженні, багато в чому схожі з інтуїтивними методами. Але вони ґрунтуються на знаннях й доволі осмисленому досвіді минулого. Однак здоровий глузд не виявляється “системно” й “автоматично”, тому цей спосіб прийняття рішень теж не дає “гарантій”.

Оскільки рішення у зовнішньоекономічній діяльності приймають люди, то “людський фактор” у значенні особистісних рис усе одно виявляє себе. Досвід менеджера (управлінця) є певним бар'єром для зайвого виявлення в управлінській роботі “інтуїтивного”, “емоційного” та інших підходів, водночас будь-який досвід моделює ситуацію у параметрах минулого.

Питання в тому, чи здатний управлінець об'єктивно й точно виявити рівень “збігу ситуацій” – минулої/теперішньої, і на цій основі визначити доцільність використання фактора досвіду.

Розглядаючи феномени впливу особистісних якостей керівника на розроблення управлінського рішення, потрібно урахувати склад та різний рівень прояву окремих особистісних якостей. Важливим складником моделі успішного менеджера є темперамент, вплив якого на якість управлінських рішень специфічний [34, с. 28–29].

Менеджер холеричного типу характеризується швидкістю, оперативністю та індивідуалізмом під час розроблення управлінського рішення (рішення іноді цілком спонтанні, із високим рівнем ризиковості, їм притаманна рішучість, безкомпромісність тощо) [34, с. 28–29].

Сангвінічний тип характеризується швидкістю, оперативністю і колективним обговоренням ключових проблем у розробленні та прийнятті управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності [34, с. 28–29].

Менеджерів флегматичного типу притаманне прагнення отримати великий (деколи навіть надлишковий) обсяг інформації та думок щодо проблеми у зовнішньоекономічній діяльності (рішення характеризуються високим рівнем безпеки, обдуманості, зваженості) [34, с. 28–30].

Менеджеру меланхолійного типу притаманний високий рівень відповідальності під час розроблення управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності (рішення вирізняються детальною опрацюваністю, реальністю виконання) [34, с. 28–30].

Висновки до теми 3

В організаційному аспекті, приймаючи будь-яке рішення (зокрема й у зовнішньоекономічній діяльності), керівник повинен перевірити об'єктивність здійсненого оцінювання ситуації: чи впливає передбачуване рішення із конкретної обстановки; чи не

видається бажане за дійсне; чи не віддається перевага особистим цілям на шкоду загальній справі тощо.

Неминучість суб'єктивних суджень керівника, зумовлених його психофізіологічними особливостями, повинна компенсуватися розрахунком на основі знання, практичного застосування законів природи, закономірностей економіки і менеджменту.

Основними критеріями прийняття управлінських рішень є відповідність управлінського рішення певним вимогам, а саме прийняте рішення повинно бути всебічно обґрунтованим, своєчасним, узгоджуватись з прийнятими раніше рішеннями; характеризуватись повнотою змісту, повноваженнями, збалансованістю прав і відповідальності управлінця кожного рівня; високим рівнем професіоналізму керівника.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Опишіть методологію процесу розроблення рішень.
2. Перерахуйте ключові принципи організації розроблення рішень.
3. Поясніть вплив індивідуальних особливостей на прийняття рішень.
4. Охарактеризуйте закономірності впливу індивідуальних рис на процеси прийняття рішень.
5. Опишіть види темпераментів менеджера та їх вплив на розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності.
6. Охарактеризуйте процес розроблення управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності.
7. Поясніть сутність вибору альтернатив вирішення із застосуванням різних методів
8. Що таке збирання, акумулювання, оброблення інформації під час прийняття рішення у зовнішньоекономічній діяльності?
9. Опишіть типовий варіант вироблення управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності
10. Наведіть приклади підходів до організування розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Тема 4

СИСТЕМНИЙ ТА СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Теоретичним підґрунтям, що започаткувало дослідження зовнішньоекономічної діяльності, стали ідеї абсолютних і порівняльних переваг А. Сміта [52] і Д. Рікардо [51], які визначають цю діяльність як вигідну “а рoros” (для національного виробника), оскільки країни завжди спеціалізуються на виготовленні тих продуктів, щодо яких мають перевагу (абсолютну, порівняльну, технологічну, конкурентну тощо) [51, 52].

Розвинено цю концепцію у працях М. Портера, зокрема книзі “Конкурентна перевага націй” (The Competitive Advantage of Nations) [49]. Зазначені в дослідженнях переваги справді формують головні передумови для здійснення зовнішньоторговельних операцій. Напевно, про слово “переваги” треба насамперед пам’ятати менеджерам.

Саме тут ключі до успіху або ж причина поразок і невдач.

Водночас існує й чимало інших проблем та аспектів зовнішньоекономічної діяльності підприємств, які потребують поглибленого вивчення та відповідного пояснення.

Менеджери у сфері зовнішньоекономічної діяльності постійно стикаються із питаннями вибору, прийняття правильних управлінських рішень – як стратегічних, так і тактичних.

Серед них, зокрема, такі: визначення часу прийняття рішення про зовнішньоекономічну діяльність; труднощі та перепони, які перешкоджають ефективному проникненню на закордонні ринки; реакція компанії на експортні стимули; детермінанти успіху зовнішньоекономічної діяльності та відмінності між успішними суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності (експортерами), невдалими експортерами й “нейтральними” операторами (винятково внутрішнього ринку); очікування компаній щодо витрат і цінових факторів на зовнішньому ринку [34, с. 202–207].

Рівні ефективності, якості управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності визначаються насамперед обґрунтуванням методології прийняття рішення, тобто підходів, принципів, методів. Аналізування теорії та практики управління дає змогу виявити потребу й можливість застосування багатьох наукових підходів, найпоширеніші з яких – системний і ситуаційний [34, с. 20].

4.1. Системний підхід до управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Системний підхід – це певний систематизований спосіб мислення щодо прийняття рішення, котрий ґрунтується на визначенні загальної мети системи та послідовного підпорядкування їй діяльності підсистем, планів їхнього розвитку, показників і стандартів праці [34, с. 20]. Системний підхід передбачає визначення основних елементів в організації та потребу в її адаптуванні до умов системи вищого рівня, частиною якої вона є.

Основне завдання системного підходу – виявлення й вивчення зв'язків між елементами (підсистемами) будь-якого об'єкта управління. Обов'язковою умовою є чітке формулювання єдиних цілей, завдань для подальшого визначення способів найефективнішого їх виконання як для системи загалом, так і для окремих її елементів [34, с. 20–21].

Системний аналіз – це сукупність наукових методів і практичних прийомів дослідження великих і складних проблем управління.

Він являє собою методичний засіб реалізування системного підходу в управлінні. Це певний підхід до вирішення проблем, методологія дослідження та проєктування складних систем, пошуку, планування та реалізування заходів, спрямованих на вирішення проблемних ситуацій [34, с. 20–21].

Методологія системного аналізування передбачає наявність чітко виражених п'яти логічних елементів під час дослідження

будь-яких систем, підсистем і їхніх компонентів: мети діяльності системи; засобів чи напрямів дій, за допомогою яких можна досягти мети; витрат ресурсів, необхідних для кожного напрямку; логічної (математичної) моделі чи моделей, кожна з яких являє собою систему зв'язків між цілями, засобами їх досягнення, навколишнім середовищем і потребами в ресурсах; критеріїв вибору найкращих альтернатив.

Правильне формулювання проблеми, визначення мети, вимірника (мірила) її досягнення чи вимірника ефективної діяльності системи важливі, оскільки дають змогу контролювати реальне досягнення запланованих результатів [34, с. 20–21; 47]. Наведемо найважливіші принципи системного аналізування у зовнішньоекономічній діяльності:

- процес прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності повинен починатися з виявлення і чіткого формування кінцевої мети;

- необхідно розглядати проблему загалом як цілісну єдину систему, виявити всі наслідки й взаємозв'язки кожного рішення;

- потрібно виявити і проаналізувати можливі альтернативні способи досягнення мети у зовнішньоекономічній діяльності;

- необхідно конкретизувати мету окремих зовнішньоекономічних (міжнародних) підрозділів (елементів), які не повинні вступати в конфлікт із метою всього підприємства, об'єднання (системи).

У дослідженнях систем прийнято використовувати такі ключові поняття [34; 47]:

- система (підсистема) – сукупність елементів, об'єднаних єдиним процесом функціонування, що, взаємодіючи, реалізують певну операцію для досягнення поставленої перед системою мети;

- елемент – найпростіша частина системи, що виконує специфічну функцію та є неподільною з погляду виконуваного завдання;

- зв'язок – з'єднання між елементами, що впливає на поведінку окремих елементів, системи загалом;

- ієрархія системи – це розташування її підсистем або елементів у певній послідовності від вищого до нижчого;

- надсистема – ширша система, в яку входить як складова досліджувана система.

Системний аналіз (аналізування) передбачає аналітичне розроблення елементів системи і дотримання основних принципів:

- виявлення та чітке формування конкретної кінцевої мети;
- розгляд проблеми як цілісної єдиної системи з аналізуванням наслідків і взаємозв'язків кожного окремого рішення;
- виявлення та аналізування можливих альтернатив досягнення мети;
- конкретизування цілей окремих підрозділів (підсистем), які не мають вступати в конфлікт для всієї організації (системи);
- виявлення у системі різноякісних зв'язків та їх взаємодій із засобами досягнення, навколишнім середовищем і потребами в ресурсах;
- розгляд системи з позицій “чорної скриньки” тощо [34, с. 20–21].

Принципову послідовність етапів системного аналізування та їх коротку характеристику наведено у табл. 4.1.

Системний підхід у зовнішньоекономічній діяльності потребує різнобічного аналізування об'єкта. Однак можна виокремити три основні етапи системного аналізування [34, с. 20–21]:

1. Вивчення рівня організованості об'єкта зовнішньоекономічної діяльності як складної системи (морфологічне описання системи). На цьому етапі здійснюють: аналізування проблеми (з'ясовують склад, властивості, зв'язки елементів та їхній розвиток у часі); визначення системи (формулювання завдань, визначення об'єкта й елементів дослідження); аналізування структури системи.

2. Вивчення законів внутрішнього й зовнішнього функціонування (функціональний та інформаційний описи).

Об'єкт розглядають як елемент (підсистема) більшої та складнішої системи, що постійно взаємодіє із навколишнім (зокрема, міжнародним) середовищем.

На цьому етапі здійснюються: формулювання загальної мети і стратегії системи, визначення цілей підсистем, виявлення та оцінювання ресурсів, зв'язків зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таблиця 4.1

**Принципова послідовність етапів системного аналізування
у зовнішньоекономічній діяльності**

Назви етапів	Зміст виконуваних робіт
1	2
Аналізування проблеми у зовнішньоекономічній діяльності	Виявлення проблеми у зовнішньоекономічній діяльності. Точне формулювання проблеми. Аналізування логічної структури проблеми. Розвиток проблеми (у минулому і в майбутньому). Зовнішні зв'язки проблеми (з іншими проблемами). Принципова можливість розв'язання проблеми
Визначення системи	Формулювання завдань із урахуванням зовнішньоекономічної проблеми. Визначення позиції спостерігача. Визначення об'єкта дослідження. Виділення елементів
Аналізування структури системи	Визначення рівнів ієрархії. Виділення підсистем. Визначення функціональних і структурних зв'язків
Формулювання загальної мети і стратегії системи	Визначення: цілей – вимог надсистеми; обмежень середовища. Формулювання загальної мети (цілей). Визначення критеріїв. Декомпозиція критеріїв за підсистемами. Композиціонування загального критерію із критеріями підсистем
Декомпозиціонування мети, виявлення потреби в ресурсах	Формулювання цілей вищого рангу. Формулювання цілей підсистем. Виявлення потреб у ресурсах
Виявлення ресурсів, композиція цілей	Оцінювання використовуваної технології, виробничих потужностей. Змінювання теперішнього стану ресурсів. Оцінювання можливостей взаємодії із іншими системами. Оцінювання міжнародних, соціальних, політичних факторів. Композиціонування цілей зовнішньоекономічної діяльності

Продовження табл. 4.1

1	2
Прогнозування та аналізування майбутніх умов	Аналізування стійких тенденцій розвитку системи. Прогнозування розвитку і зміни середовища. Передбачення виникнення нових факторів, що можуть вплинути на розвиток системи у зовнішньоекономічній діяльності. Аналізування майбутніх можливостей та ресурсів
Оцінювання цілей і засобів	Обчислення оцінок за критерієм. Оцінювання взаємозалежності цілей. Оцінювання відносної важливості цілей. Оцінювання дефіцитності та вартості ресурсів. Оцінювання впливу зовнішніх факторів. Обчислення комплексних розрахункових оцінок
Вибір варіантів	Аналізування цілей на сумісність. Перевірка цілей на повноту. Відсікання надлишкових цілей. Розроблення варіантів досягнення окремих цілей. Порівняння, оцінювання варіантів. Синтезування комплексу взаємозалежних варіантів
Реалізування варіантів	Моделювання економічного (технологічного) процесу. Проєктування організаційної структури. Проєктування інформаційних механізмів. Виявлення недоліків організації управління та виробництва. Виявлення та аналізування заходів щодо удосконалення організації

Примітка. Систематизовано на основі [34].

3. Вивчення походження і шляхів розвитку об'єкта, перспектив його подальшого існування (генетико-прогностичний опис). Здійснюється: аналізування, прогнозування розвитку системи, оцінювання цілей, розроблення, аналізування варіантів досягнення цілей системи, реалізування найкращих варіантів із подальшим виявленням недоліків, проєктуванням заходів удосконалення зовнішньоекономічної системи.

Системний підхід до вивчення проблем у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю дає змогу визначити їх складність, багатоаспектність, повноту інформаційної забезпеченості.

За рівнем кількісного вираження усі фактори проблеми у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю, які взаємодіють, можна поділити на три класи (групи, типи) (див. табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Типологія класів проблем у зовнішньоекономічній діяльності та основні методи їх вирішення

Класи проблем	Характеристики проблем	Методи вирішення проблем
Добре структуровані проблеми	Чітко з'ясовані, кількісно виражені взаємозв'язки різних аспектів, піддаються математичному формалізуванню	Формальні методи (методи математичного моделювання (класичні методи), ланцюгове, імітаційне моделювання, лінійне, нелінійне, інші види математичного програмування, теорія масового обслуговування, тощо)
Неструктуровані проблеми	Характеристики цих проблем описано якісно, однак кількісні залежності між ними невідомі чи їх складно виявити	Неформальні методи (інтуїтивні методи, (експертиза, “мозкова атака”, метод комісії тощо), евристичні та методи побудови сценаріїв тощо)
Слабкоструктуровані проблеми	Частина їх взаємозв'язків виражається кількісно, інша частина – якісно, причому якісні категорії домінують	Різні методи та підходи (системний аналіз, теорія ігор, аналізування теорії корисності, евристичне моделювання (програмування) тощо)

Примітка. Систематизовано на основі [34, 47].

Тобто перший клас проблем вирішують кількісними методами оптимізування, другий – евристичними методами, а третій – методами системного аналізування (табл. 4.2).

Системне аналізування допомагає вивчити проблему в зовнішньоекономічній діяльності глибше і всебічніше, ніж звичайне економічне аналізування.

Порівнюючи методи оцінювання за економічним та системним аналізуванням, можна зазначити, що в системному аналізуванні дані й показники (індикатори) набувають, крім кількісних ознак, ще й якісного виявлення.

Приміром, авторитет митного брокера, його внесок, моральний стан працівників, їх ставлення до роботи практично не можна виразити якісно, але в багатьох випадках саме ці фактори є вирішальними для результату діяльності ланки (митного оформлення експортного, імпортного товару, послуги, транспортного засобу та інших предметів, відповідно, це впливатиме на результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства тощо).

Під час системного аналізування можна виявити як причини, що викликають будь-які негативні наслідки, так і умови, які призвели до виникнення цих причин, а також спрогнозувати вживання належних заходів задля їх ліквідації, що визначає іншу відмінну особливість системного аналізування.

За неповноти інформації та самого аналізування інколи неможливо визначити соціально-політичні, моральні фактори, що суб'єктивно оцінюють особи, які приймають рішення у зовнішньоекономічній діяльності, керуючись власними думками та інтуїцією. Але важливо, що на них зосереджується увага і їх можна врахувати, приймаючи рішення у зовнішньоекономічній діяльності.

4.2. Ситуаційний підхід до управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Ситуаційний підхід – один із найперспективніших у сучасному управлінні.

З одного боку, ситуаційне аналізування належить до найрозробленіших інструментів послідовного, комплексного аналізу ситуацій прийняття важливих управлінських рішень.

З іншого – воно дає змогу виявити основні тенденції та впливи на динаміку розвитку ситуації у зовнішньоекономічній сфері суб'єкта підприємництва.

Ситуаційний підхід дає менеджеру змогу приймати рішення, ґрунтуючись на аналізуванні, розумінні ситуації, її динамічності, а не за традиційним принципом спроб/помилки.

Це робить підхід ефективнішим і часто дає змогу уникати значних втрат ресурсів та часу. В основу ситуаційного підходу покладено ситуаційний аналіз.

Ситуаційне аналізування – це комплексні технології підготовки, прийняття й реалізації управлінського рішення, які ґрунтуються на аналізі окремо взятої управлінської ситуації.

Крім того, технології ситуаційного аналізу дають змогу не тільки обґрунтовано приймати довгострокові управлінські рішення, але й коригувати стратегічні цілі організації.

Ситуаційне аналізування передбачає, що, хоча в діяльності організацій є багато спільного, кожна ситуація індивідуальна й управлінське рішення необхідно приймати конкретно для ситуації та для об'єкта управління в цей момент.

Методологія ситуаційного підходу ґрунтується на тому, що менеджер зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинен [34, с. 20–23]:

– оволодіти засобами професійного управління (розуміння процесу, індивідуальної та групової поведінки, методів планування, організування, контролювання, кількісних методів прийняття

рішень у зовнішньоекономічній сфері), сучасними технологіями ситуаційного аналізування;

- передбачати можливі наслідки прийнятих рішень – як позитивні, так і негативні результати застосування певної методики/концепції;

- правильно інтерпретувати ситуацію із виділенням найважливіших факторів, оцінюванням наслідків їх динаміки;

- пов'язувати конкретні прийоми із конкретними зовнішньоекономічними ситуаціями для досягнення мети найефективнішим способом;

- приймати ефективне рішення.

Центральна роль у ситуаційному підході належить визначенню ситуаційних змінних (чинників/факторів), які істотно впливають на розвиток ситуації. Основні змінні, які потребують уваги управлінців: мета (основна ціль), структура, завдання, технологія та люди [22, 34].

Мета. Організацію (підприємство) можна розглядати як засіб досягнення мети, який дає змогу виконувати колективно те, чого неможливо досягти лише індивідуальними зусиллями.

Цілі є конкретними бажаними результатами, яких прагне досягти організація. Цілі підрозділів у різних організацій, що виконують схожу діяльність, будуть ближчими між собою, ніж цілі підрозділів у організаціях, що провадять різні види діяльності.

Структура. Структура організації (організаційна структура управління організацією/підприємством) – це логічні взаємовідносини рівнів управління й підрозділів, побудовані у формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації.

Завдання. Завдання – це робота, частина роботи, що має бути виконана встановленим способом у певні терміни. Завдання дають працівникам, які функціонально відповідальні за певні зовнішньоекономічні процеси [22, с. 20–23].

Технологія. Технологію визначають як засіб, що використовується для перетворення ресурсів на новий товар. Це важливий

компонент для багатьох компаній у контексті забезпечення конкурентоспроможності [21, с. 20–23].

Люди. Виокремлюють три основних аспекти людського фактора в ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей; поведінка людей у групах; поведінка керівника в ролі лідера та його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Використання ситуаційного підходу ґрунтується на альтернативності досягнення однакових цілей, що потрібно враховувати, розробляючи управлінське рішення [34, с. 20–23; 35].

Висновки до теми 4

Рівні ефективності та якості управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності визначаються насамперед обґрунтуванням методології прийняття рішення, тобто підходів, принципів, методів. Аналізування теорії та практики управління дає змогу виявити потребу й можливість застосування багатьох наукових підходів, найпоширенішими з яких є системний і ситуаційний.

Рішення про зовнішньоекономічну орієнтацію не є самоціллю, а зазвичай підпорядковане загальній стратегії та досягненню цілей підприємства.

На прийняття рішення про зовнішньоекономічну діяльність впливають не тільки зовнішні та внутрішні стимули, але й мотиви підприємства.

Основне завдання за системного підходу – виявлення та вивчення зв'язків між елементами (підсистемами) вірогідного об'єкта управління. Обов'язкова умова – чітке формулювання цілей, завдань для подальшого визначення шляхів найефективнішого їх виконання як для системи загалом, так і для окремих її елементів.

Цінність системного підходу полягає у логічному та послідовному розгляді проблем прийняття рішень, які поділяють на типи: добре структуровані, слабкоструктуровані та неструктуровані.

Ситуаційний підхід дає змогу пов'язати прийоми і концепції управління з деякими конкретними ситуаціями для того, щоб досягти мети організації найефективніше.

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних відмінностях між організаціями і всередині самих організацій та ґрунтується на альтернативності досягнення тієї самої мети.

Основні змінні в ситуаційному підході до прийняття рішення – мета, структура, завдання, технологія і люди.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Що стало теоретичним підґрунтям, яке започаткувало дослідження зовнішньоекономічної діяльності?
2. Що таке системний підхід?
3. Охарактеризуйте методологію системного аналізу.
4. Чи може бути зовнішньоекономічна діяльність головною стратегією підприємства?
5. Назвіть найважливіші принципи системного аналізу.
6. Які основні конкурентні переваги дають змогу підприємству виходити на зовнішні ринки?
7. Яке основне завдання системного підходу?
8. Назвіть види проблем у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю за рівнем кількісного вираження усіх факторів, які взаємодіють.
9. Що таке ситуаційний підхід?
10. Яка центральна роль за ситуаційного підходу?
11. Охарактеризуйте методологію ситуаційного підходу.
12. Поясніть сутність ситуаційного аналізування.
13. Назвіть та охарактеризуйте основні змінні, які потребують уваги управлінців.
14. Поясніть сутність структури та її значення у прийнятті рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Тема 5

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ ТА ОПТИМІЗУВАННЯ РІШЕНЬ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

5.1. Класифікування методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Етап діагностування управлінської проблеми у зовнішньоекономічній діяльності передбачає застосування методів, які дають змогу достовірно, повно описати цю проблему, виявити чинники (фактори), що призвели до неї.

Вибір методів залежатиме від характеру, змісту, значення проблеми, термінів, ресурсів, виділених для її вивчення [34, с. 41], кількості та якості доступної інформації.

Із цього погляду методи прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності можна поділити на дві групи: формальні та неформальні.

Формальні методи ґрунтуються на логічних судженнях, доказах, виборі найкращого рішення за допомогою математично-статистичного апарату.

Неформальні рішення ґрунтуються на аналітичних здібностях менеджера, його досвіді та інтуїції [34, с. 51].

Значного поширення набули дві групи методів: економічного аналізування, економічного прогнозування. Їх застосовують із метою об'єктивного оцінювання поточного стану організації, передбачення “що буде далі, якщо нічого не змінювати”.

Ці методи спираються на статистичний матеріал минулих періодів у сфері зовнішньоекономічної, міжнародної діяльності [34, с. 41–52].

Методи економічного аналізування ґрунтуються на вивченні аналітичних залежностей, що визначають співвідношення між умовами й результатами розв'язання проблеми, поданих у вигляді

формул, графіків, діаграм (приміром, залежність між ціною на експортований, імпортований товар (послугу, роботу) і попитом на нього; залежність рівня продуктивності праці від кваліфікації персоналу або рівня оплати праці тощо).

Розглянемо деякі із основних методів економічного аналізування.

Метод абсолютних, відносних і середніх величин

Аналізування показників (індикаторів), економічних явищ, процесів, ситуацій починається із визначення (встановлення) абсолютних величин. Їх використовують як базис (основу) для розрахунку середніх, відносних величин.

Відносні величини застосовують під час аналізування динаміки явищ, вони характеризують зміну показника (індикатора), явища в часі.

Середні величини узагальнюють відповідні сукупності типових однорідних показників (індикаторів), явищ або процесів; зручні для порівняння досліджуваного фактора (чинника) за різними сукупностями, дають змогу абстрагуватись від випадковості окремих коливань [34, с. 43] тощо.

Метод порівняння

Ґрунтується на зіставленні явищ, виділенні в них спільного, відмінного. Порівнюють звітні й планові показники, найкращі та середні дані тощо. Після відповідних порівнянь можна виокремити відхилення від заданих показників (індикаторів), плану чи показників (індикаторів), за попередні періоди, від середніх показників на підприємстві та надати пропозиції щодо їх поліпшення [34, с. 42].

Метод групування

Дає змогу виявити, вивчити взаємозв'язки, взаємозалежності різних економічних явищ, процесів, найістотніші фактори (чинники), закономірності й тенденції, притаманні цим явищам тощо. На основі простих (за однією ознакою) та комбінованих (за декількома) групувань будують відповідні групові таблиці, зручні для аналізування.

Індексний метод

Ґрунтується на відносних показниках (індикаторах), які відображають відношення рівня певного явища до рівня його в минулому або до рівня аналогічного явища, що розглядається як базовий. Метод доволі поширений, дає змогу розкласти за факторами відносні/абсолютні відхилення узагальненого показника (індикатора), виявляти вплив на досліджуваний показник різних факторів [34, с. 43].

Методи елімінування

Передбачають вилучення впливу всіх факторів, крім одного, вплив якого необхідно визначати. Використовують у факторному аналізованні, коли є відповідна залежність між результативним показником і факторами, що на нього впливають. В економічній літературі розглядають такі форми зв'язку між результативним показником і факторами впливу: адитивний (результативний показник визначають як суму значень двох факторів); мультиплікативний (як добуток значень факторів); кратний (як частка від ділення значень факторів); змішаний (поєднує попередні форми).

До способів елімінування належить спосіб ланцюгових підстановок. Його використовують за мультиплікативної та адитивної форм; дає змогу отримати низку проміжних значень узагальненого показника, послідовно замінюючи базисні значення фактора на фактичні.

Спосіб абсолютних різниць використовують тоді, коли відомі абсолютні відхилення за значеннями факторів, які аналізують.

Спосіб відносних різниць оснований на визначенні різниць між відповідними показниками за процентним співвідношенням фактичних значень показників до базових.

Інтегральний спосіб застосовують для визначення впливу факторів на зміну результативного показника за мультиплікативного та кратного зв'язків між показниками. Враховує одночасний вплив усіх факторів на результативний показник [34, с. 43].

Аналізування безбитковості

Цей метод дає змогу визначити, за якого співвідношення обсягів продукції, її ціни підприємство може провадити свою діяльність безбитково. Застосовуючи його, можна використувати поняття “сума покриття”, яку розраховують як різницю між виручкою від реалізації та змінними витратами і яка призначена для відшкодування (покриття) умовно-постійних витрат.

Величина, що залишається після такого покриття, становить прибуток підприємства.

Для визначення того обсягу виробництва, який дає змогу підприємству працювати в “зоні безбитковості”, будують графік безбитковості й розраховують “точку нульової рентабельності” або точку безбитковості.

Аналізування безбитковості дає змогу управлінцям приймати обґрунтовані рішення щодо визначення ринкової стратегії підприємства: встановлення ціни на запланований до виробництва продукт (послугу), визначення необхідного обсягу його виробництва й реалізування, вибір стратегії просування товару на ринок тощо [22; 32; 34, с. 43].

Методи прогнозування

Передбачають використання набутого досвіду, поточних припущень щодо визначення перспектив організації (підприємства). Їх прийнято розподіляти на **кількісні та якісні** [34, с. 42–44].

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити, оцінити.

Якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати чи взагалі неможливо кількісно виміряти. До якісних методів належать переважно експертні методи.

Кількісні методи прогнозування застосовують, коли діяльність організації в минулому мала певну тенденцію, яку можна

розвинути в майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для визначення статистично достовірних тенденцій або залежностей.

До цих методів, зокрема, належать: аналізування часових рядів – ґрунтується на припущенні, що події, які відбулись у минулому, дають змогу прогнозувати події в майбутньому. Цей метод часто застосовують для оцінювання попиту на товари (послуги, роботи), оцінювання потреб у матеріальних запасах, прогнозування структури збуту, що характеризується сезонними коливаннями, потреб в кадрах тощо.

Застосування його недоцільне в ситуаціях з високим рівнем мінливості або коли в середовищі господарювання відбулися істотні зміни.

Для аналізу часових рядів можна виконувати розрахунки з використанням сучасних математичних методів; каузальне (причинно-наслідкове) моделювання – прогнозування ситуації через дослідження статистичної залежності між досліджуваним фактором та іншими змінними (кореляційно-регресійне аналізування, економетричні моделі тощо). Цей метод потребує доволі складного математичного апарату прогнозування, тому для його реалізації необхідні масштабні комп'ютерні розрахунки.

Якісні методи прогнозування передбачають прогнозування майбутнього, що ґрунтується на досвіді, інтуїції, експертних оцінках фахівців у галузі прийняття рішень: думка “журі” – поєднання й узагальнення думок експертів у релевантних сферах; спільна думка працівників збуту – досвідчені торгові агенти вміють передбачати майбутній попит, оскільки тісно співпрацюють зі споживачами; модель очікування споживачів – основана на результатах опитування клієнтів організації щодо майбутніх потреб, нових вимог [34, с. 42–44].

5.2. Методи генерування ідей, оцінювання і вибору варіанта рішення у зовнішньоекономічній діяльності

На етапі генерування ідей відбувається накопичення інформації та змінюється підхід до її аналізування, із використанням результатів власних або запозичених досліджень і розроблень.

Власні розробки використовують зазвичай компанії-лідери, а запозичені – компанії-послідовники.

На етапі оцінювання та вибору варіанта рішення можуть залучати незалежних експертів, застосовувати складний математичний апарат для формування оптимального критерію вибору кращого варіанта, враховувати як особистісно-психологічні властивості менеджера, так і умови прийняття рішень.

На кожному із цих етапів можна застосовувати формалізовані й неформалізовані методи.

Перші ґрунтуються на логічних судженнях, доказах, виборі кращого рішення за допомогою математично-статистичного апарату; другі – на аналітичних здібностях менеджера, його досвіді та інтуїції.

Значне місце серед методів на етапі генерування ідей, оцінювання й вибору варіантів займають евристичні, логікоформалізовані, теоретико-ігрові.

Прийняти ефективне управлінське рішення у зовнішньоекономічній діяльності можливо, ураховуючи у комплексі фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ; важливим аспектом є кількість та якість інформації для аналізу [5, 38, 46].

Внутрішнє середовище підприємства інформаційно забезпечене власною базою даних підприємства, поряд з тим зовнішнє середовище, як на мікро-, так і на макрорівні, передбачає збирання і оброблення великої кількості інформації, яка не завжди є у відкритому доступі або не відображає всіх реалій в умовах невизначеності.

Саме тому класифікування методів прийняття управлінських рішень за різного ступеня поінформованості суб'єктів господарювання вкрай необхідне для подальшого дослідження.

Кількісні методи (див. попередній підрозділ посібника) залежно від того, яку інформацію має той, хто приймає рішення у зовнішньоекономічній діяльності, поділяють на:

1) методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення у зовнішньоекономічній діяльності (аналітичні методи та частково методи математичного програмування);

2) методи, використовувані в умовах ймовірної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення у зовнішньоекономічній діяльності (статистичні методи та частково методи математичного програмування);

3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення у зовнішньоекономічній діяльності (теоретико-ігрові методи, які залежать від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії противника; їх поділяють на методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор).

В умовах достатньої інформації оптимальним є використання аналітичних методів, методів математичного програмування як основних методів прийняття управлінських рішень. Аналітичні методи впливають із наукових методів, застосовуються в природничих, соціальних науках для діагностування проблем та генерування гіпотез, що дають змогу їх вирішити (див. табл. 5.1) [5, 23, 27, с. 19–21, 34, с. 41–44, 39, с. 67–87, 47].

Методи математичного програмування призначені для оптимізування господарської діяльності за умов зовнішньоекономічної, міжнародної діяльності.

Цінність їх полягає у тому, що вони дають змогу оцінювати ступінь досягнення потенціалу, визначити лімітовані ресурси, “вузькі місця”, ступінь конкретності та дефіцитності.

Методи математичного програмування охоплюють: методи лінійного програмування та методи динамічного програмування.

Методи лінійного програмування використовують для розв'язання багатьох оптимізаційних аналітичних задач, у яких функціональні залежності досліджуваних явищ і процесів детерміновані.

Таблиця 5.1

Характеристика видів аналітичних методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності за умов однозначної визначеності інформації

Види методів	Коротка характеристика методів
1	2
Аналіз Парето	Техніка, що застосовується для прийняття рішень на основі принципу Парето. Принцип Парето ґрунтується на правилі 80/20, яке стверджує, що 80 % наслідків обумовлені 20 % причин. Він підкреслює, що велика кількість питань створюється порівняно меншою кількістю основних причин. За правильного впровадження це допоможе визначити основні підводні камені у будь-якому процесі, поліпшивши якість продукту/бізнесу. Чудовий інструмент швидкого візуалізування проблем
Бенчмаркінг	Процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента для порівняння із власним та переймання його вдалих методів роботи. Це постійний, систематичний пошук і впровадження ефективних практик, що сприятимуть удосконаленню форми організації, інструмент для визначення становища компанії порівняно з компаніями, схожими за розмірами та/або сферою діяльності

Продовження табл. 5.1

1	2
SWOT-аналіз	Один зі способів аналізування внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на роботу та розвиток компанії. SWOT-аналіз підприємства дає чітке розуміння ситуації та вказує напрям розвитку. SWOT-аналіз допомагає розробляти ефективну стратегію роботи компанії, використовуючи переваги, знаючи про її слабкості, зводити до мінімуму ризик невдачі
Метод аналізування ієрархій	Структурований метод організування, аналізування складних рішень, оснований на математиці та психології. Його створив Томас Л. Сааті, який співпрацював з Е. Форманом із питань вибору експертів. Це точний підхід для кількісного оцінювання ваги критеріїв прийняття рішень. Для оцінювання відносного значення факторів за допомогою парних порівнянь використовують досвід окремих експертів. Кожен із респондентів повинен порівняти відносну важливість двох пунктів відповідно до спеціально розробленої анкети
Функціонально-вартісне аналізування	Метод системного дослідження функцій об'єкта з метою пошуку балансу між його собівартістю і корисністю. Функціонально-вартісний аналіз виконують під час розроблення, впровадження у виробництво нових виробів, підвищення техніко-економічного рівня продукції. Під час проєктування здійснюється пошук оптимальних технічних рішень, встановлення граничних нормативів витрат з виготовлення розроблюваних об'єктів та визначення найефективніших умов їх використання. На етапі виробництва для вдосконалення об'єктів виявляють зайві витрати, визначають диспропорції між значущістю функцій для споживача і витратами на їх забезпечення, здійснюють пошук резервів для зниження собівартості та поліпшення якості виробів

Закінчення табл. 5.1

1	2
Морфологічний аналіз	Метод вирішення завдань, оснований на підборі можливих рішень для окремих частин завдання (так званих морфологічних ознак, що характеризують пристрій) і подальшому систематизованому створенні їх поєднань (комбінуванні)
Причинно-наслідкові діаграми	Інструмент, що дає змогу виявити найістотніші причини (фактори), що впливають на кінцевий результат (наслідок). Запропонував К. Ісікава. Діаграма дає змогу виявити ключові взаємозв'язки між різними факторами й точніше зрозуміти досліджуваний процес; сприяє визначенню головних факторів, що найістотніше впливають на розвиток розглянутої проблеми, а також недопущенню або усуненню дії цих факторів

Примітка. Узагальнено на основі [5, 23, 27, с. 19–21, 34, с. 41–44, 39, с. 67–87, 47].

Методи динамічного програмування використовують під час: розв'язування оптимізаційних задач, у яких цільова функція або обмеження характеризуються нелінійними залежностями; дослідження стохастичних факторних систем.

Задачі динамічного програмування розв'язують, поетапно розв'язуючи певну кількість оптимізаційних задач, диференційованих за лінійними формами.

Як і у випадку розв'язування задач лінійного програмування, використовують спеціальне програмне забезпечення роботи ЕОМ.

У сфері прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності, за наявності повної або ймовірно повної інформації, вагоме значення має метод математичного програмування, що передбачає обов'язкове визначення критерію оптимальності, тобто цілей, яких необхідно досягти (табл. 5.2).

Крім того, ймовірно, достатня інформація дає можливість використовувати деякі статистичні методи, метод дерева цілей та метод сценаріїв тощо (див. табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**Характеристика видів методів прийняття рішень
у зовнішньоекономічній діяльності за умов ймовірної
визначеності інформації**

Види методів	Коротка характеристика методів
1	2
Статистичні методи, зокрема	Статистична методологія – це комплекс спеціальних методів, прийомів, засобів дослідження. Вона ґрунтується на загальнофілософських принципах. Спираючись на філософські категорії випадковості та необхідності, кількості та якості, взаємозв'язків і розвитку правових явищ, правова статистика використовує методи теорії статистики і розробляє свої для вивчення злочинності, правопорушень, цивільно-правових спорів і пов'язаних з ними соціальних явищ і процесів. Методологічною основою статистики є: теорія пізнання, яка визначає наукові підходи до вивчення явищ природи і суспільства; діалектична логіка, загальнонаукові прийоми синтезу й аналізу; системний підхід; основи економічної теорії; специфічні, притаманні лише статистиці, методи (статистичне групування, зведення і групування, середні, узагальнювальні й аналітичні показники, індекси, вибірковий метод, балансовий метод, регресійно-кореляційний метод тощо)
Метод масових спостережень	Науково організовані збирання і реєстрація різних фактів та явищ соціального життя за істотними ознаками згідно із розробленими до початку спостереження документами первинного обліку
Метод групувань	Метод дослідження масових суспільних явищ, найважливіший етап статистичного зведення, який передбачає об'єднання одиниць сукупності в однорідні групи за істотними ознаками

Продовження табл. 5.2

1	2
Метод узагальнюючих показників	Оброблення, яке полягає в перетворенні абсолютних величин на узагальнюючі показники (середні/відносні), що характеризують одним числом найтиповіші поширені сторони явищ, що вивчаються
Метод якісного аналізування	Аналізування, в якому предмети, речовини ідентифікують або класифікують на основі їхніх фізичних властивостей
Метод дерева цілей	Метод наочного графічного зображення підпорядкованості, взаємозв'язку цілей, що демонструє розподілення загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. “Дерево цілей” можна визначити як “цільовий каркас” організації, явища чи діяльності. Дерево цілей з кількісними показниками, що використовують як один із засобів під час прийняття рішень, називають “деревом рішень”. Головна перевага “дерева рішень” над іншими методами – можливість пов'язати встановлення цілі з діями, що підлягають реалізації сьогодні. Основна ідея щодо побудови “дерева цілей” – декомпозиціювання. Декомпозиціювання (розукрупнювання) є методом розкриття структури системи, згідно із яким за однією ознакою її поділяють на окремі складові
Метод сценаріїв	Сукупність прийомів витонченого викладення процедур підготовки і реалізації будь-яких рішень, зокрема й господарських. Конкретніше метод сценаріїв підготовки й прийняття господарського рішення можна визначити як низку прогнозів із кожного розглянутого рішення щодо його реалізації, а також можливих позитивних чи негативних наслідків. Цей метод є теж своєрідним методом експертного оцінювання, але водночас комплексніший і охоплює більшу перспективу і наслідки господарського рішення, що має бути ухваленим

Закінчення табл. 5.2

1	2
Методи математичного програмування	Призначені для оптимізування господарської діяльності. Цінність методів полягає у тому, що вони дають змогу оцінювати ступінь досягнення потенціалу, визначити лімітовані ресурси, “вузькі місця”, ступінь конкурентності, дефіцитності. Методи математичного програмування охоплюють методи лінійного програмування та методи динамічного програмування. Методи лінійного програмування використовують для розв’язання багатьох оптимізаційних аналітичних задач, у яких функціональні залежності досліджуваних явищ і процесів детерміновані. Методи динамічного програмування використовують під час розв’язування оптимізаційних задач, у яких цільова функція або обмеження характеризуються нелінійними залежностями. Ці методи використовують для дослідження стохастичних факторних систем. Задачі динамічного програмування передбачають поетапне розв’язання певної кількості оптимізаційних задач, диференційованих за лінійними формами. Як і у випадку розв’язування задач лінійного програмування, використовують спеціальне програмне забезпечення роботи ЕОМ. Математичне програмування – область математики, що розробляє теорію і числові методи розв’язання багатовимірних граничних задач з обмеженнями. Це задачі на пошуки екстремумів функцій багатьох змінних з обмеженням на область варіювання цих змінних

Примітка. Узагальнено на основі [5, 23, 26, с. 19–21, 34, с. 41–44, 38, 39, с. 67–87, 47].

В умовах недостатньої інформації використовують методи, наведені у табл. 5.3.

Зазначимо, що експертні методи та методи активізації беруть початок з евристичних методів і тісно взаємопов'язані один з одним.

Поєднання методів під час прийняття рішень забезпечує повноцінний розгляд проблем з різних аспектів, виявлення варіантів рішення та відповідних стратегій.

Таблиця 5.3

**Характеристика видів методів прийняття рішень
у зовнішньоекономічній діяльності
за умов невизначеності інформації**

Види методів	Короткі характеристики методів
1	2
Методи теорії ігор	Теорія ігор широко використовує різноманітні математичні методи й результати теорії ймовірностей, класичного аналізування, функціонального аналізування (особливо важливі теореми про нерухомі точки), комбінаторної топології, теорії диференціальних та інтегральних рівнянь тощо
Методи теорії статистичних рішень	Використовуються, коли невизначеність ситуації зумовлена об'єктивними обставинами, які або невідомі, або є випадковими. Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та опрацюванні статистичних матеріалів. Характерною рисою цих методів є урахування випадкових впливів та відхилень. До статистичних належать методи теорії ймовірностей та математичної статистики
Експертні методи	В основі використання експертних методів – глибокі знання спеціалістів та вміння узагальнити свій та світовий досвід досліджень та розробок із певної проблеми, гіпотеза про наявність у експерта так званої “практичної мудрості”, далекоглядності, що стосується певної сфери знань і практичної діяльності, вміння, що приходить під час виконання

Продовження табл. 5.3

1	2
	певних видів діяльності, оцінити достатньо достовірно важливість і значення напрямів дослідження, термінів прояву тієї чи іншої події, важливість того чи іншого параметра, процесу (явища) тощо. Ці методи є одним із основних класів методів науково-технічного прогнозування, які ґрунтуються на припущенні, що на підставі думок експертів можна побудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування
Методи активізації	Сукупність прийомів і способів психолого-педагогічного впливу на учнів, що (порівняно з традиційними методами навчання) спрямовані передусім на розвиток у них творчого самостійного мислення, активізацію пізнавальної діяльності, формування творчих навичок та вмінь нестандартного вирішення певних професійних проблем і вдосконалення навичок професійного спілкування
Евристичні методи	Спеціальні методи аналізу, що ґрунтуються на використанні досвіду, інтуїції фахівця та його творчого мислення. Евристичні методи поділяють на експертні та психологічні

Примітка. Узагальнено на основі [5, 23, 27, с. 19–21, 32, 34, с. 41–44, 38, 39, с. 67–87, 46, 47].

Для ефективного прийняття зовнішньоекономічних рішень в умовах недостатньої інформації необхідно застосовувати комплексний підхід до вирішення проблеми.

Однчасне використання методів, що належать до різних груп, забезпечує вищу ймовірність прийняття правильного рішення, вибору оптимальної стратегії та загалом сприяють стабілізуванню ринкової діяльності суб'єктів господарювання.

5.3. Неформалізовані методи прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності

У системах управління для прийняття ефективних рішень необхідно мати відповідний набір варіантів (альтернатив), яким притаманні стійкість до зміни деяких зовнішніх умов, надійність, багатоцільова придатність і адаптивність [31, с. 45]. На кожному із етапів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності можна застосовувати формалізовані та неформалізовані методи. Перші ґрунтуються на логічних судженнях, доказах, виборі найкращого рішення за допомогою математично-статистичного апарату та деталізовані у попередньому підрозділі посібника; другі – на аналітичних здібностях менеджера, його досвіді та інтуїції.

До останніх належать евристичні методи. Вони ґрунтуються на використанні особистісних якостей управлінців зовнішньоекономічної діяльності.

Слово “евристика” походить від грецького слова “Еврика!” – “Я знайшов!” – цей викрик приписують грецькому математику та механіку Архімеду (287–212 роки до н. е.), який відкрив закон гідростатичного зважування [38, с. 72].

Евристика (від гр. – знаходжу, відкриваю) – наука про творче мислення людини, сукупність дослідницьких методів, спрямованих на відкриття, пізнання нового, раніше не відомого [22, 34, 38, с. 72].

Евристичні методи ґрунтуються на принципах, що визначають стратегію, тактику управління в слабковизначених, невизначених проблемах. Вони передбачають долучення творчого мислення до розроблення рішення, дають змогу генерувати нові ідеї, використання яких підвищує рівень ефективності виконання завдань у зовнішньоекономічній діяльності.

Евристичні методи набули поширення у практиці прогнозування ринкової кон’юнктури, динаміки низки факторів, оскільки вибір поглядів експертів дає змогу отримувати необхідну інформацію щодо певного процесу, явища, відповідні прогнозні оцінки.

Евристичні методи ґрунтуються на досвіді, здоровому глузді

й аналогії у прийнятті рішень у зовнішньоекономічній діяльності [38, с. 72–73]. На практиці під час розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності дуже часто використовують евристичні методи (методи неформального аналізування на основі досвіду, інтуїції тощо).

Прийнято виокремлювати евристичні методи *індивідуальної* та *групової роботи*, які використовують як для отримання експертних оцінок, так і для генерування, аналізування, вибору альтернатив, вирішення проблеми у зовнішньоекономічній діяльності. До методів індивідуальної роботи можна зарахувати наведені у табл. 5.4.

Таблиця 5.4

**Основні види методів індивідуальної роботи
прийняття рішень**

Методи	Характеристики методів
1	2
Інтерв'ю	Під час бесіди з експертом йому ставлять заздалегідь підготовлені питання з досліджуваної системи, на які він одразу дає конкретні відповіді. Витрачається багато часу, але участь інтерв'юера дає змогу забезпечити надійність і точність відповідей
Анкетування	Підготовка до проведення анкетного опитування про об'єкт аналізу передбачає розроблення анкет із набором питань, що мають бути логічно пов'язані із завданням експертизи, містити загальноприйняті терміни, виключати невизначеність, логічно відповідати структурі об'єкта аналізу й забезпечувати єдине тлумачення. Експерт письмово відповідає на питання анкети
Очікування натхнення	Під час виконання завдань, коли не вдається сконцентрувати зусилля, деякі автори рекомендують поєднувати напружену інтелектуальну роботу з розслабленням. Прийом ґрунтується на “перехідних станах”, що виникають у період засинання, і дає змогу “ставити

Продовження табл. 5.4

1	2
	завдання” своєму мозку. Із переходом до природного сну й “відключенням” свідомості несвідоме людини немов програмується на розв’язання важливої проблеми
Меттчета	Рекомендує використовувати такі “режими мислення” під час вирішення питання: стратегічні схеми (діяти відповідно до стратегії); образи (подавати проблему у вигляді схем); паралельні площини (стежити за своїми думками); основні елементи (варіанти рішень, суджень, понять, тактик, відносин)
Ліквідування безвихідних ситуацій	Використовується, коли робота зайшла у глухий кут, дає змогу моделювати прийняття різних управлінських рішень послідовно, уникати факторів, що призводять до небажаних прогнозованих наслідків. Досягається це варіюванням рішень

Примітка. Узагальнено на основі [5, 23, 27, с. 19–21, 32, 34, с. 45–46, 38, с. 67–87, 46, 47]

До методів групової роботи прийняття рішень належать вказані у табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Види методів групової роботи для прийняття рішень

Методи	Характеристики методів
1	2
Метод колективного експертного оцінювання	Передбачає виявлення об’єктивно узагальненої оцінки експертної групи на підставі оброблення індивідуальних, незалежних оцінок експертів
Метод експертних комісій	Полягає у пропонуванні варіантів розв’язання проблеми та їх спільному обґрунтуванні й обговоренні. Слабке місце – логіка компромісу (суб’єктивізм, вплив найавторитетніших експертів)

Продовження табл. 5.5

1	2
Метод прямої “мозкової атаки”	Системно організована інтелектуальна діяльність підготовлених фахівців, які використовують прийоми та способи роботи мозку для колективного аналізування і генерування ідей. Під час створення групи враховують: неоднорідність знань, досвіду та соціально-функціонального складу її членів, незалежність один від одного, принцип змагальності. Склад групи може оновлюватися – для пожвавлення функціонування колективу, розвитку ініціативи й творчого настрою. Членів групи можуть попередньо інформувати лише про тему роботи, а не про саму проблему, намагаючись забезпечити спонтанні підходи до її розв’язання. Вважається, що цей метод відрізняється найбільшою продуктивністю в генерації альтернатив. Ідеї добирають у два етапи: найбільш оригінальні та раціональні, а потім – оптимальні
Метод оберненої “мозкової атаки”	Передбачає не генерування нових ідей, а критику вже наявних. Обернена “мозкова атака” може відбуватися відразу після прямої, коли після генерування ідей формуються контрідії. При цьому виконуються систематизація та класифікування ідей і групування за ознаками, що виражають загальні підходи до розв’язання проблеми; оцінка ідей щодо можливості й часу реалізації та пошук перешкод; оцінка критичних зауважень і відбір найкращої ідеї або контрідії, що витримала критику
Метод дискусії	Метод підготовки рішень, що передбачає ознайомлення експертів з поглядами один одного, виявлення різних поглядів. Дискусія допускає критику, вільний виклад своїх позицій, зіставлення різних підходів, публічне обговорення переваг і недоліків

Продовження табл. 5.5

1	2
Аналоговий метод	Ґрунтується на багаторазовому використанні досвіду тих ситуацій, що траплялися раніше, та прийнятих щодо них рішень, а також звичайних виробничих завдань, зазвичай рутинних чи ординарних, які не потребують творчого підходу. Проблему вирішує група фахівців під час обговорення аналогій. Застосовують аналогії таких видів: прямі (реальні), суб'єктивні, символічні (абстрактні), фантастичні (нереальні). Під час використання цього методу серед фахівців групи має бути створена обстановка довіри, вони не мають обмежувати “вихід” своїх думок
Метод синектики	Передбачає отримання найоригінальніших ідей під час “мозкової атаки” аналогії, інтуїції, абстрагування, вільного міркування, неочікуваних метафор елементів гри, що дає змогу звичну проблему в незвичній ситуації розв'язати неочікувано й ориґінально
Метод ключових запитань	Застосовується для збирання додаткової інформації в умовах проблемної ситуації або впорядкування вже наявної проблеми. Запитання слугують стимулом для формування стратегії й тактики рішення, розвивають інтуїцію, формують алгоритми мислення, наводять людину на ідею рішення, спонукають до правильних відповідей
Метод вільних асоціацій	На етапі генерування ідей із використанням нових асоціацій підвищується результативність творчої діяльності із народженням нових ідей. Метод урахує особливості діяльності мозку людини, що виробляє нові ідеї під час виникнення нових асоціативних зв'язків. У деяких людей слово, образ, картина, мелодія народжують ідею, що сприяє розв'язанню проблеми

Закінчення табл. 5.5

1	2
Метод Дельфи	Особливості методу: анонімність (унеможливлено безпосередня взаємодія експертів між собою); інформативність (оголошення результатів кожного туру експертам); багатоступінчастість процедури анкетування; експерти мають висловити свою думку щодо кожного запитання анкети, користуючись запропонованою бальною або числовою шкалою; керованість (керівники експертизи організують її проведення і пропонують деяким експертам пояснити, чому їхні оцінки істотно відрізняються від середньої групової оцінки з відповідного запитання); контролювання за рівнем якості експертизи (в кожному турі обробляють оцінки експертів, отримують середню групову, крайні оцінки та максимальні відхилення оцінок експертів від середньої групової щодо кожного запитання, оцінюють узгодженість думок експертів); процедуру експертизи повторюють, доки або не отримують достатньо узгоджені думки експертів, або результати експертизи не стабілізуються. За групові оцінки кожного запитання після завершення експертизи приймають усереднені оцінки відповідей
Метод “Патерн”	Дає змогу аналізувати й ранжувати за рівнем важливості дані будь-якої предметної області, щоб можна було уявити складне та взаємне відношення постійних і змінних факторів, що становлять основу прийняття управлінських рішень. Метод ґрунтується на ієрархічному дереві цілей та кількісній оцінці його елементів

Примітка. Узагальнено на основі [5, 23, 27, с. 22–27, 32, с. 41–47, 38, 39, с. 67–87, 47].

Логіко-формалізовані методи прийняття рішень переважно використовують для виконання формалізованих завдань, а саме:

прийняття оптимальних рішень у сфері виробництва, логістики, інвестиційній та фінансовій сферах, оптимального ціноутворення і планування, оптимального функціонування організації тощо (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

**Види логіко-формалізованих методів прийняття рішень
у зовнішньоекономічній діяльності**

Методи	Характеристики методів
1	2
Метод побудови “дерева рішень”	Ефективний для типових управлінських завдань, коли відомі умови реалізації та прогностні результати. Дає змогу охопити всі можливі варіанти розв’язання проблеми. Рекомендовано поєднувати його з експертними методами, оскільки деякі його етапи повинні оцінити фахівці відповідних галузей. В основі методу – модель процесу, що може розгалужуватися залежно від умов реалізації. Дерево рішень – це графічне відображення послідовності рішень і станів середовища із зазначенням відповідних імовірностей і виграшів (програшів) для довільних комбінацій альтернатив. Вершини дерева рішень називають позиціями; позиції, що безпосередньо йдуть за деякою позицією, – альтернативами; позиції, що не мають альтернатив, – кінцевими, а шляхи, що ведуть до них, – партіями. Частина дерева рішень, що описує гру з деякої позиції після кількох початкових кроків партнерів, називають підгрою
Аналізування чутливості	Техніка аналізування проектного ризику, що показує, як зміниться значення чистого дисконтованого доходу (або чистої теперішньої вартості – ЧТВ) із заданою зміною входньої змінної за інших умов. Використовується, коли рішення приймають в умовах невизначеності й ризику. Метод передбачає: визначення ключових змінних, які впливають на значення ЧТВ;

Продовження табл. 5.6

1	2
	установлення аналітичної залежності ЧТВ від ключових змінних; розрахунок базової ситуації – встановлення очікуваного значення ЧТВ за очікуваних значень ключових змінних; зміну однієї із вхідних змінних на потрібну величину, коли всі інші значення фіксовані; виконується послідовно для всіх вхідних змінних; розрахунок нового значення та його зміни у відсотках; розрахунок критичних значень змінних проєкту і визначення найчутливіших з них; критичне значення показника – це значення, за якого чиста теперішня вартість дорівнює нулю ($ЧТВ = 0$); аналізування отриманих результатів і визначення чутливості ЧТВ до зміни вхідних параметрів
Метод Монте-Карло	Метод імітаційного моделювання. Сутність полягає в поєднанні аналізування чутливості та ймовірності розподілу факторів моделі. Комп'ютер генерує множину можливих комбінацій факторів, зважаючи на їхній імовірний розподіл. Кожну комбінацію беруть як значення ЧТВ, і в сукупності управлінець отримує ймовірний розподіл результатів проєкту

Примітка. Узагальнено на основі [5; 23; 27, с. 22–27; 32; 34, с. 41–49; 38; 39, с. 67–87; 47]

Застосування теоретико-ігрових методів (див. табл. 5.7) потребує дотримання певних умов:

- під час пошуку варіантів вирішень можна спиратися на попередній досвід, що дає можливість звузити кількість альтернатив;

- можна нехтувати малозначущими величинами, зважати тільки на найвідчутніші, легковимірювані фактори;

- необхідно використовувати метод “виправлення помилок”, за яким спочатку приймають попереднє рішення, а у разі виявлення помилки під час його реалізування – остаточне тощо.

Таблиця 5.7

Характеристика видів теоретико-ігрових методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Методи	Характеристики методів
1	2
Сценаріїв	Формування сценарію – це спроба встановлення логічної послідовності розгортання подій, щоб спрогнозувати, показати, як у певній ситуації можна крок за кроком розвивати майбутній стан, зважаючи на інформацію про розвиток подій у минулому та наявному станах. Розглядають різні можливі варіанти розвитку подій, з яких вибирають найімовірніші, зазначаючи, як послідовно досягти виконання головної мети за рахунок настання ключових подій
Теорія ігор	Існує багато фінансово-економічних ситуацій, коли виникає потреба розроблення та прийняття рішень в умовах невизначеності або ризику (наприклад, планування дій компанії, спрямованих на зменшення ефективності рішень, що приймає конкурент, прогнозування реакції конкурентів на зміну цін тощо). Це зумовлює використання спеціальних економіко-математичних методів, теоретичний аспект яких становить теорія ігор. Остання – це розділ дослідження ситуацій, що вивчає математичні моделі прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту, тобто коли зіштовхуються не менше ніж дві сторони із різними інтересами, кожна з яких для досягнення своєї мети може діяти різними способами залежно від дій протиборчої сторони. Передбачено, що гра складається із ходів, які виконують гравці по чергово або одночасно. Сукупність ходів гравців від початку до закінчення гри називають партією. У таких іграх використовують принцип “мінімаксу” – отримання максимуму з того мінімуму, який залишає супернику антагоністично налаштований супротивник. Завдання гри – розроблення рекомендацій для раціональних дій учасників конфлікту

1	2
Моделі “чорної дошки”	Основані на регламентації процесу обговорення альтернатив, поступовому обґрунтуванні рішення, зважаючи на постійну зміну інформації щодо проблеми та відображення цього на умовній “дошці” для всіх, хто бере участь у підготовленні рішення. Ця модель розвивається завдяки впровадженню відеоконференцій. На етапі оцінювання варіантів рішення передбачають формування критеріїв вибору, за якими здійснюватиметься оцінювання запропонованих проєктів. Якщо проблема структурована й може бути розв’язана за допомогою математичного програмування, то зазвичай критерієм вибору стає цільова функція, яку необхідно оптимізувати (наприклад, мінімум часу, максимум доходу). Цей метод ефективний лише за наявності чітко сформульованої мети. Для оцінювання варіантів слабкоструктурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв

Примітка. Узагальнено на основі [5; 23; 24; 27, с. 22–27; 32; 34, с. 49–50; 38; 39, с. 67–87; 47].

Загалом менеджери зовнішньоекономічної сфери підприємства повинні добре знати переваги, недоліки різних методів розроблення рішень, а також уміти комбінувати їх, виділяти типові управлінські завдання й застосовувати для їх виконання структуровані методи прийняття рішень, збагачувати арсенал методів власними розробленнями тощо [32, 34, с. 50–51].

Висновки до теми 5

Методи – це організування прийомів і способів діяльності, що дає змогу людині чи організації досягти певних цілей. Класифікування методів обґрунтування, прийняття й реалізації рішень охоплює всі сфери діяльності осіб, котрі приймають рішення, і

персоналу управління, даючи змогу вибрати найкращий метод для виконання різних завдань і здійснювати їхнє подальше дослідження.

Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і ресурсів, виділених для її вивчення, кількості та якості доступної інформації. З цього погляду методи прийняття управлінських рішень можна поділити на дві групи – формальні та неформальні. Формальні методи ґрунтуються на логічних судженнях, доказах, виборі найкращого рішення за допомогою математично-статистичного апарату; неформальні – на аналітичних здібностях менеджера, його досвіді та інтуїції.

Відповідно до етапів прийняття управлінських рішень в зовнішньоекономічній діяльності виокремлюємо методи діагностики проблеми управління (економічного аналізу, прогнозування), методи генерації ідей, оцінювання і вибору варіантів (евристичні, теоретико-ігрові, логіко-формалізовані). На кожному з цих етапів прийняття рішень можна застосовувати як формалізовані, так і неформалізовані методи.

Застосування методів на етапі діагностики управлінської проблеми повинно дати змогу об'єктивно, достовірно й повно описати поточний стан проблеми, виявити чинники, що призвели до неї, оцінити й передбачити, “що буде далі, якщо нічого не змінювати”. Ці методи ґрунтуються на статистичному матеріалі минулих періодів у певній сфері діяльності.

На етапі генерації ідей відбувається накопичення інформації та змінюється підхід до її аналізу. На етапі оцінювання й вибору варіанта рішення можна залучати незалежних експертів, застосовувати складний математичний апарат для формування оптимального критерію вибору найкращого варіанта, враховувати як особистісно-психологічні властивості менеджера, так і умови прийняття рішень.

Для ефективного прийняття рішення в умовах недостатньої інформації необхідно застосовувати комплексний підхід до вирішення проблеми. Одночасне використання методів, що належать до різних груп, забезпечує вищу ймовірність прийняття правильного рішення, вибору оптимальної стратегії та загалом сприяє стабілізації ринкової діяльності суб'єктів господарювання.

Менеджери зовнішньоекономічної діяльності мають добре знати переваги та недоліки різних методів прийняття рішень, уміти комбінувати їх, виділяти типові управлінські завдання й застосовувати під час їх виконання структуровані методи, а також збагачувати арсенал методів власними розробками.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Класифікуйте методи розроблення, прийняття й реалізування рішень.
2. Опишіть способи вдосконалення аналітичних методів і методологію їх застосування для обґрунтування та прийняття управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності.
3. Чим пояснюється широке застосування евристичних методів на сучасному етапі розвитку української економіки? Коли доцільно використовувати колективні й індивідуальні евристичні методи?
4. Що таке формальні та неформальні методи прийняття управлінських рішень?
5. Чи згодні ви з тим, що під час розроблення рішення у зовнішньоекономічній діяльності достатньо обмежитись тільки аналізом кількісної інформації?
6. Які методи дають змогу опрацювати як кількісну, так і якісну інформацію?
7. Як використовують моделювання для підготовки управлінського рішення?
8. Яким методам необхідно віддавати перевагу, приймаючи управлінське рішення у зовнішньоекономічній діяльності? Чому?
9. Перерахуйте переваги та недоліки різних методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.
10. Поясніть метод “чорної дошки” прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.
11. Охарактеризуйте метод сценаріїв під час прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.
12. Опишіть сутність методу побудови “дерева рішень”.
13. Охарактеризуйте метод аналізування чутливості під час прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.
14. Поясніть сутність методу Монте-Карло для прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.
15. Які види логіко-формалізованих методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності Ви знаєте?

Тема 6

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКОВОСТІ

Розвиток національної економіки України в умовах поглиблення європейської інтеграції потребує докорінних змін в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю на макро-, мезо- і мікрорівнях.

6.1. Поняття умов невизначеності, ризику

У ринковій економіці ризик є невід’ємним атрибутом господарювання. Це пов’язано із великою кількістю умов і чинників, що впливають на результативність прийнятих рішень. Історичний досвід показує, що невизначеність, ризик недотримання намічених результатів почав особливо проявлятися в умовах конкуренції, упровадження новітніх технологій, раптових змін у ринковому середовищі тощо [32, 34, 47, с. 99].

Слово “ризик” походить від грецького *rysicon* – скеля, стрімчак; звідси ризикувати означає “пересуватися між скелями”.

У словнику Вебстера “ризик” означає небезпеку, можливість збитків або втрати [47, с. 99].

Управління ризиком – це діяльність, яка пов’язана із подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, під час якої існує можливість щодо кількісного, а також якісного оцінювання рівня ймовірності досягнення передбачуваного результату, невдачі й відхилення від мети.

Невизначеність – властивість об’єкта прийняття рішення у зовнішньоекономічній діяльності, що виражається в його необґрунтованості, неясності, яка призводить до недостатньої можливості аналізування, розуміння, визначення його теперішнього, майбутнього стану [35, 38, 47, с. 99].

Невизначеність призводить до того, що уникнути ризику просто неможливо. Але це не значить, що потрібно шукати рішення із завчасно відомим результатом, вони, як правило, неефективні. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи для запобігання йому та не перевищувати допустимих меж.

Планування та реалізування проєктів відбуваються в умовах невизначеності, породженої зміною внутрішнього, зовнішнього середовищ. Під невизначеністю розуміють відсутність повної та достовірної інформації про умови реалізації проєкту. Невизначеність, пов'язана із можливістю виникнення в ході реалізування проєкту несприятливих умов, ситуацій та наслідків, називають ризиком.

Загалом у явищі “ризик” прийнято виділяти такі основні елементи, взаємозв'язок яких становить його сутність: можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої реалізується вибрана стратегія; вірогідність досягнення бажаного результату; відсутність впевненості у досягненні поставленої мети (цілей); можливість настання несприятливих наслідків (матеріальні, фізичні збитки тощо) у разі здійснення тих чи інших дій в умовах невизначеності для суб'єкта; матеріальні, енергетичні, інформаційні, екологічні, моральні й інші витрати, пов'язані з реалізацією вибраної в умовах невизначеності альтернативи; очікування небезпеки, невдачі в результаті вибору альтернативи, її реалізування [8; 47, с. 100]. За проявом ризику виділяють систематичний і випадковий ризику [8].

Систематичний ризик спричинений постійною можливістю настання, пов'язаною, наприклад, з професійною діяльністю учасників, наявністю стійкої групи факторів, що сприяють прояву цієї події. Адже ймовірність травмування ноги у футболіста набагато вища від цієї небезпеки у піаніста [8; 47, с. 100].

Випадковий ризик спричинений унікальним збігом обставин, зумовлених настанням події, ймовірність якого значно менша, ніж у разі систематичного. Однак наслідки, спричинені випадковими подіями, для страхувальника можуть виявитися набагато небезпечнішими, ніж у разі очікуваних страхових подій [8; 47, с. 100].

З погляду технології розрізняють якісне, кількісне оцінювання ризику.

Якісне оцінювання ризику полягає у визначенні переліку факторів/чинників, що спричиняють прояв певної події. Кожен із факторів докладно аналізують, описують, оцінюють із погляду його стійкості, ступеня впливу. Результатом якісного оцінювання ризику може бути ранжування факторів ризику із різних підстав їх диференціювання, визначення механізму прояву певної події тощо.

Кількісне оцінювання ризиків дає змогу порівняти величину ризику різних варіантів рішення, вибрати із них той, який найбільше відповідає вибраній підприємством стратегії ризику за допомогою статистичних методів, методів аналізування доцільності витрат, методу експертних оцінок, аналітичного методу, методу аналогій, методу аналізування фінансової стійкості підприємства та оцінювання рівня його платоспроможності, конкурентоздатності тощо.

Приймаючи рішення у зовнішньоекономічній діяльності в умовах невизначеності й ризику, необхідно здійснювати аналізування ризиків.

Зрозуміло: якщо підприємства стикаються із ризиком на внутрішньому ринку, то під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності ризиковість зростає через додаткові види зовнішньоекономічних ризиків (валютний, митний, міжнародний тощо).

Аналізування ризиків прийнято поділяти на два взаємопов'язані види: якісне (головне завдання якого полягає у визначенні факторів ризику та обставин, що призводять до ризикових ситуацій), кількісне (дає змогу обчислити величину окремих ризиків, ризику міжнародного проєкту загалом).

Дослідження ризику доцільно виконувати у такій послідовності [8]: виявлення об'єктивних та суб'єктивних факторів, що впливають на конкретний вид ризику; аналізування виявлених чинників; оцінювання конкретного виду ризику із фінансових позицій, визначальної або фінансової спроможності проєкту або його економічної доцільності; встановлення допустимого рівня ризику; аналізування окремих зовнішньоекономічних операцій за вибраним рівнем ризику; розроблення заходів щодо зниження

рівня ризику під час прийняття управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності.

Після аналізування рівнів ризиків під час розроблення рішення у зовнішньоекономічній діяльності використовують спеціальні прийоми управління ризиком.

6.2. Прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності за умов невизначеності

Під час прийняття таких рішень у зовнішньоекономічній діяльності не існує будь-якої (певної) ймовірності появи окремих результатів.

Якщо рішення приймають в умовах визначеності, то збільшується оперативність його розроблення, зменшуються витрати на вибір доцільного варіанта вирішення проблеми тощо [8, с. 99–100].

Перевага такої ситуації полягає у тому, що усі змінні для розрахунків вводить сам суб'єкт керування за того самого стану об'єктивних умов (об'єкта). Уможливорюється широке використання кількісних методів, обчислювальної техніки.

Менеджер зовнішньоекономічної діяльності із достатнім ступенем точності визначає результат кожної з наявних альтернатив рішень.

Прикладом може бути можливість вкладення засобів у іноземний банк, придбання цінних паперів іншої держави, коли відомий дохід, що буде одержаний у результаті цих дій (приміром, відсоткова ставка іноземного банку).

У практичній роботі часто менеджери зовнішньоекономічної діяльності стикаються із випадками відсутності повної визначеності ситуації. Тоді обчислюють її елементи із загального контексту за ступенем їхньої визначеності.

Якщо рішення у зовнішньоекономічній діяльності приймають в умовах ризику (вимірної невизначеності), то введення ймовірнісних оцінок істотно зменшує невизначеність. Коливання

змінних, що характеризують стан об'єктивних умов, можна передбачити (на основі визначення ймовірності).

Ризик полягає в можливих помилках під час оцінювання ступеня ймовірності настання умов (подій).

Тому покладаються не тільки на розрахунки, використовують також досвід, інтуїцію, мистецтво керівника зовнішньоекономічної сфери [8, с. 99–100].

Ці якості особливо необхідні для розроблення рішень в умовах невизначеності, коли установити ймовірність настання подій, потенційних результатів неможливо. Відбувається це під впливом нових, складних факторів, врахувати які важко.

Отже, умови невизначеності та ризику під час прийняття рішень в умовах зовнішньоекономічної діяльності характеризуються відсутністю достатньої кількості інформації для доцільного організування дій.

Якість розроблення рішень залежатиме від повноти облікування всіх факторів, що мають вплив на наслідки прийнятих рішень.

Невизначеність можна усунути цілком чи частково такими двома способами: поглибленим вивченням наявної інформації чи придбанням відсутньої інформації.

Виділяють типові ознаки ризикових ситуацій: розмір потенційного збитку (або ж вигаду); ймовірність настання наслідків прийнятого рішення (неминучі втрати не є ризиком); альтернативність вибору (ризикувати чи не ризикувати); невизначеність умов: що вища невизначеність, то більший ризик; можливість управляти (планувати, контролювати тощо) ризиком (здійснення дій, що зменшують/збільшують величину чи ймовірність ризику); надія на успіх тощо.

Активний розвиток ринкових відносин, вихід на нові ринки збуту, глобалізування, євроінтегрування – все це істотно підвищує рівень ризиковості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів підприємництва.

До цього спонукає високий рівень конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринках, що, своєю чергою, стимулює запровадження інновацій, новітніх технологій, ноу-хау, прийняття неординарних рішень, поєднаних із ризиком.

Успіх у бізнесі припускає не відхилення від ризику, а зниження його до мінімально можливого за умов, що складаються, рівня. Цього можна добитися за допомогою прогнозування ризику, оцінювання рівня ймовірності настання ризикових подій, їхніх можливих наслідків, і на цій основі розроблення заходів для керування такою ситуацією.

Ризик класифікують за різними ознаками (див. табл. 6.1). Зупинимося на деяких із них [8, 32, 34, 36].

Виробничий ризик виникає у сфері виробництва товарів, послуг, виконуваних робіт.

Причини ризику можуть бути пов'язані із освоєнням інноваційного виробничого проєкту, технологій, збільшенням собівартості продукції (приміром, через зростання рівнів цін на сировину, комплектувальні елементи, енергетичні ресурси тощо), зниженням або різким зростанням обсягів виробництва.

Таблиця 6.1

**Класифікування ризиків під час прийняття рішень
у зовнішньоекономічній діяльності**

Класифікаційні ознаки	Види ризиків
За змістом	Виробничий, комерційний, валютний, фінансовий, інноваційний, ринковий, портфельний тощо
За ступенем ризиконасиченості рішень	Мінімальний, середній, оптимальний, максимальний (допустимий), критичний, катастрофічний
За рівнем обґрунтованості	Раціональний, нераціональний, авантюрний (азартний)
За мотиваційним компонентом	Мотиваційний (ризик доцільності), немотиваційний (ризик заради ризику)

Примітка. Узагальнено на основі [8, 32, 34].

Комерційний ризик може виникнути унаслідок зниження рівня продажів на ринку, підвищення тарифів на перевезення

вантажів, приймання товару покупцем, зростання витрат обігу, відсутності міжнародних платежів від покупців товарів.

Валютний ризик може виникнути через коливання валютних курсів (валюти ціни, валюти платежу, зазначені у зовнішньоекономічних контрактах, за умови, якщо вони відрізняються).

Фінансовий ризик виникає у взаєминах підприємств із вітчизняними та зарубіжними фінансовими установами, зокрема комерційними банками. Він залежить від рівня позикових засобів підприємства стосовно його власних активів.

Інноваційний ризик пов'язаний із можливістю втрат, що виникають у разі фінансування підприємцем виробництва нових товарів і послуг, на які, можливо, не буде очікуваного попиту на зовнішньому ринку.

Технічний ризик пов'язаний із організуванням виробництва, вживанням превентивних заходів (профілактика обладнання, запровадження систем безпеки), із упровадженням, засвоєнням нової техніки, технології (що може призвести до небезпеки виникнення техногенних катастроф та їх наслідків).

Ринковий ризик пов'язаний із можливим коливанням ринкових відсоткових ставок як національної грошової одиниці, так і закордонних валют, коливанням рівнів цін на товар, послугу чи роботу.

Портфельний ризик полягає в імовірності втрати за окремими типами цінних паперів, а також за всіма категоріями кредитів.

Усі фактори, що так чи інакше впливають на рівень ризику, можна умовно розділити на дві групи: об'єктивні та суб'єктивні.

До суб'єктивних належать фактори, що характеризують підприємство безпосередньо (виробничий потенціал, технічне обладнання, організування праці, її продуктивність, рівні спеціалізації, техніки безпеки тощо, тобто фактори внутрішнього середовища, зокрема і людський фактор).

Об'єктивні фактори не залежать від діяльності підприємства і визначаються факторами зовнішнього середовища (інфляція, конкуренція, політичні й економічні кризи, міжнародні події тощо).

Для кількісного аналізування ризику можуть використовуватися різні методи. Найпоширенішими серед них є: статистичний, аналітичний, метод експертного оцінювання, аналізування доцільних витрат, використання аналогів. Широко застосовуються для цього різні формули, графіки, таблиці.

У практиці підприємництва ризик – це нормальне явище, наслідок дії різноманітних причин, що породжують різні його види.

За принципом “на кожному отруту є протиотрута” існує комплекс економічних, організаційних, психологічних заходів, що зменшують розміри ризику.

Однак важливіша своєчасна “профілактика” (запобігання, превентивні дії тощо). Особливе значення має ретельне опрацювання проєктів рішень на етапі пошуку можливих варіантів, виявлення “вузьких місць” і джерел ризику, глибоке аналізування можливостей підприємства, вибір альтернативи із мінімально допустимим рівнем ризику [8; 32; 34; 47, с. 102–104].

Істотно знижує рівень ризику розвиток диверсифікаційної діяльності підприємств. Розподілення капіталу між різними галузями, регіонами, країнами дає змогу в сформованій ризикованій ситуації із конкретним товаром (послугою) перекрити потенційні втрати за рахунок загальних доходів підприємства.

Зменшенню рівня ризику сприяють ділові партнерські відносини з іноземними підприємствами зі створенням спільних підприємств. Це супроводжується поділом влади і доходів, але й має певні переваги, що досить важливо, якщо компаньйоном є іноземне підприємство, яке володіє сучасними технологіями, кваліфікованим складом кадрів, фінансовими ресурсами тощо.

З урахуванням специфіки ризикованої ситуації материнське підприємство може здобувати компанії із налагодженим механізмом функціонування, що є визначеною формою диверсифікованості.

Існують й інші форми зниження рівня ризиковості зовнішньоекономічної діяльності. Однак найважливіше – враховувати фактор ризику та його мінімізування на етапі вибору альтернатив дій під час розроблення управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності [47, с. 102–104].

В інвестуванні великих проєктів найпоширеніші три способи зниження ризику: розподілення ризику між учасниками проєкту (замовником, інвестором, виконавцем), страхування і резервування засобів на покриття непередбачених витрат.

Поведінка керівника за умов ризику передбачає комплекс взаємопов'язаних дій, який умовно можна подати у вигляді наведеного нижче алгоритму [47, с. 102–104]:

1. Усвідомлення ситуації як такої, що містить ризик. Передбачає первинне оцінювання ситуації ризику із погляду прийнятності для діючого суб'єкта і можливість входження його в неї чи ні. Якщо заплановано таке входження, керівник повинен всебічно вивчити ситуацію ризику, а це, своєю чергою, зумовлює перехід до наступного кроку когнітивних і поведінкових дій.

2. Діагностування та аналізування ризикової ситуації. Передбачає осмислення суб'єктом проблеми, що виникла у зовнішньоекономічній діяльності підприємства; пошук тих основних чинників і умов, що спричинили ситуацію ризику; розгляд можливих способів модифікувати обставини і зменшити ризик. Зниження рівня ризику можна досягти за допомогою страхування, делегування повноважень, розподілення ризику серед інших тощо.

3. Відшукування зв'язку аналізованої ризикової ситуації із попередніми обставинами. За умови подібності реальної ситуації ризику, що склалася, до тих, які вже були у зовнішньоекономічній діяльності підприємця, актуалізується наявний досвід, використовуються апробовані стратегії поведінки, зменшується вірогідність виникнення помилки.

4. Зіставлення ризикової ситуації із імовірним розвитком подій. Як наслідок, екстраполяція (перенесення) наявних тенденцій у майбутнє, прогнозування загроз та збитків для бізнесу.

Виникнення потенційних втрат (збитків) стосується не лише грошей, але престижу, рівня репутації, відносин із партнерами, колегами із праці, іншими стейкхолдерами тощо.

5. Розгляд можливих альтернативних дій, їх оцінювання, вибір такої альтернативи, що найповніше відповідає вимогам ризикованої ситуації.

6. Прийняття рішення на підставі вибраної альтернативи. Результат: остаточне “прийняття ризику” менеджером зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

7. Розроблення конкретного способу (програми) дій, формування адекватного стилю поведінки, добір методів і засобів, що є найоб’єктивнішими із погляду менеджера зовнішньоекономічної діяльності, підприємця у цій ризиковій ситуації [47, с. 102–104].

За різних умов наявності інформації методи прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності поділяють на такі групи: в умовах достатньої інформації; в умовах ймовірно достатньої інформації; в умовах недостатньої інформації [25].

За умов достатньої інформації оптимальним є використання аналітичних методів, методів математичного програмування тощо як основних методів прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємств [25].

Функціонування будь-якого підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності ґрунтується на багатьох однотипних об’єктивних залежностях, які утворюють комплекс аналітичних співвідношень, що є основою аналітичних методів [25].

У сфері планування, за наявності повної або ймовірно повної інформації, вагоме значення має метод математичного програмування, що вимагає обов’язкового визначення критерію оптимальності, тобто цілі, що повинна бути досягнута [25, 27].

Крім того, ймовірно достатня інформація дає можливість використовувати низку статистичних методів, метод дерева цілей та метод сценаріїв.

В умовах недостатньої інформації прийнято використовувати такі методи:

Методи теорії ігор. Як зазначає Р. Дж. Ауманн, теорія ігор – це теорія раціональної поведінки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності із розбіжностями в інтересах [25].

Характеристику цих методів наведено у табл. 6.2.

Таблиця 6.2

**Характеристика основних методів теорії ігор,
використовуваних під час прийняття управлінських рішень
у зовнішньоекономічній діяльності**

Назви методів	Характеристики методів	Особливості використання методів
1	2	3
Метод визначення рівноваги Неша	Використовується, коли стратегія поведінки суб'єкта ринку, конфлікту вважається оптимальною за рахунок визначення і врахування рішень інших гравців ринку (конфлікту)	Ефективне впровадження змін до стратегії можливе лише за рахунок врахування змін всіх інших суб'єктів ринку. Оптимальний ефект не прирівнюється до максимального для всіх суб'єктів ринку. Досягнення рівноваги із вищим рівнем прибутковості суб'єктами унеможлиблюється за рахунок високого ступеня ризиків зради, на які суб'єкти не згодні
Метод визначення оптимуму Паретто	Використовується, коли неможливо досягти власних інтересів, не зашкодивши іншому суб'єкту ринку. Оптимальна точка рівноваги за методом Парето ґрунтується на діях кожного окремого	Баланс між оптимальним використанням в економічних процесах виробничих ресурсів і оптимальним процесом споживання створює можливості для максимізування міжнародного добробуту

Продовження табл. 6.2

1	2	3
	суб'єкта, що впливають на зовнішньоекономічну систему загалом	
Максимінна рівновага	Використовують, визначаючи рівень економічного ефекту, менший від якого суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності не має змоги отримати. Встановлюють мінімальний із можливих ефектів, визначають стратегії всіх інших суб'єктів, що дає змогу досягти встановленої нижньої норми рівня ефективності, аналізують власні стратегії суб'єкта, що за заданих умов дадуть змогу досягти максимального ефекту із усіх можливих	Дає можливість визначити найпасивнішу поведінку суб'єкта міжнародного господарювання чи досягнення ефекту за рахунок короткотривалого циклу, пов'язаного із виходом з ринку, загроз війни (актуально у 2022–2023 рр. в Україні) чи стихійного лиха
Метод видалення домінантних стратегій	У домінантних стратегіях рівновага досягається дуже рідко. Процес передбачає видалення стратегій у визначеного суб'єкта господарювання, з метою зменшення їх набору та виділення серед останніх найкращої за умови незалежності від інших	Якщо в домінантних стратегіях є рівновага (що завжди може бути єдиною), а всі суб'єкти раціональні, то всі інші концепції рішень збігаються із нею

Закінчення табл. 6.2

1	2	3
	суб'єктів ринку. Поступово відбувається перехід до інших суб'єктів ринку та розгляду їх стратегій. Хоча досягти рівноваги в цьому процесі не завжди можливо, поряд з тим метод зменшує кількість інформації для аналізування	
Метод визначення рівноваги Штакельберга	Застосовується, коли на ринку існує “номер один”, тобто суб'єкт, що має вплив, владу і право першого ходу. Тоді сукупність усіх стратегій інших суб'єктів ринку прогнозує лідер за рівновагою Неша, що виникатиме після його ходу, та тим самим оптимізує і його стратегію. Інші суб'єкти формують власні стратегії згідно із прогнозом лідера	Рівновага зазвичай є винятковою. Загалом вона ґрунтується на припущенні, що існує можливість змодельовати поведінку суб'єктів після визначення позиції лідера. Поряд із тим, допущення певної помилки призводить до загальної помилковості результатів

Примітка. Побудовано на основі [25, 34].

Методи теорії ігор основані на використанні (застосуванні) методів економіко-математичного моделювання в процесі виявлення інтересів суб'єктів, їх зіставлення, виділення спільних позицій та розроблення прогнозу подальшого розвитку та взаємодії у межах вибору кожного суб'єкта тієї чи іншої стратегії поведінки

[25, 27]. Методи теорії статистичних рішень у зовнішньоекономічній діяльності передбачають прийняття управлінських рішень за умов недостатньої інформації про стан економічного середовища в певний момент часу, що пов'язано з об'єктивними обставинами, поряд із тим за наявності інформації з минулого ефективного досвіду суб'єктів господарювання визначеної галузі (табл. 6.3) [25].

Таблиця 6.3

Характеристика основних методів теорії статистичних рішень, використовуваних в процесі прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Назви методів	Характеристики методів	Особливості використання методів
1	2	3
Критерій Гурвіца (песимізму – оптимізму)	Кожен суб'єкт, що приймає зовнішньоекономічне рішення, перебуває у певних межах між точкою абсолютного песимізму і точкою абсолютного оптимізму. Досягнення певного компромісу між цими точками характеризує критерій	Використовується за середнього ступеня відповідальності суб'єкта, що приймає рішення, як схильного до ризику, так і ні
Критерій Вальда (правило максимум)	Стратегія, що вибрав суб'єкт, який приймає рішення, бере до уваги конкретні песимістичні результати, що можуть бути досягнуті. Вибирають найкращий із найпесимістичніших результатів	Використовується за високого ступеня відповідальності суб'єкта, що приймає рішення, не схильного до ризику

Продовження табл. 6.3

1	2	3
Критерій Лапласа	Вибір стратегії з максимальним ефектом відбувається на основі визначення суми можливих результатів кожного варіанта економічного стану, зваженого на ймовірність виникнення саме його	Використовується за низького ступеня відповідальності суб'єкта, що приймає рішення, не схильного до ризику
Критерій Севіджа (правило мінімакс)	Вибір стратегії оснований на вчасному передбаченні та мінімізації можливих помилок під час вибору певного рішення	Допускає наявність ризику, в умовах недостатньої інформації використовується за високої фінансової стійкості суб'єкта
Розширений критерій – ЕХТ (від англ. “extended” – розширений)	Вибір стратегії в умовах постійно повторюваних ситуацій, поряд з тим за відсутності інформації про зміну економічного стану, передбачає оптимальне розподілення ймовірностей на множині варіантів	Використовують суб'єкти прийняття рішення з високим ступенем відповідальності та в ризикових умовах

Примітка. Побудовано на основі [25, 27].

Експертні методи передбачають прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності на підставі суб'єктивних тверджень визнаних експертів у певній галузі [25].

Фахівці виконують аналізування альтернативних стратегій відповідно до умов діяльності суб'єкта господарювання, здійснюють вибір оптимальної з них та прогнозують майбутній стан суб'єкта господарювання за можливості використання вибраної стратегії [25].

Недолік цього методу полягає саме у ефекті суб'єктивізму та можливості перебільшеного впливу експертів із великим досвідом та авторитетом (табл. 6.4) [25].

Таблиця 6.4

**Характеристика основних експертних методів,
використовуваних в процесі прийняття управлінських
рішень у зовнішньоекономічній діяльності**

Назви методів	Характеристики методів	Особливості використання методів
1	2	3
Метод простого ранжування	Полягає у тому, що експерти, залучені до методу, повинні виконати ранжування ознак за їх вагомістю у послідовності зростання. Тобто за 1 вибирають найменш важому ознаку. Після ранжування здійснюють загальне зведення отриманої інформації та роблять висновки щодо прийняття того чи іншого рішення у зовнішньоекономічній діяльності	Надає можливість визначити найкращі із ознак, поряд з тим, не надає інформації, наскільки ці ознаки кращі для прийняття рішення
Метод задавання вагових коефіцієнтів	Експерти, залучені до методу, повинні ранжувати ознаки, надавши найвагоміший ознаці ваговий коефіцієнт, що відповідає фіксованому числу (100, 10 чи 1). Інші ознаки отримують частку цього числа. Після ранжування інформацію зводять для прийняття рішення у зовнішньоекономічній діяльності	Ґрунтуються на визначенні нормативних або еталонних значень для показників
Метод колективного експертного оцінювання (див. додаток А)	Спільне обговорення та обґрунтування варіантів для прийняття управлінського рішення. Результат – опрацювання незалежних оцінок	Істотний вплив авторитетних експертів та їх суб'єктивного оцінювання у зовнішньоекономічній діяльності

Продовження табл. 6.4

1	2	3
	експертів та об'єктивне їх узагальнення	економічній діяльності
Метод Дельфи	Багатоетапне анкетування експертів, кожного окремо, що передбачає збирання інформації із використанням бального оцінювання чи іншої шкали ранжування вагомості відповідей, визначення спільного і відмінного у думках експертів. Передбачає наявність керівників експертизи, що в кожному турі обробляють і визначають середньогрупові показники. Основане на спільних думках анкетування переходить на наступний етап	Генерує незалежні ідеї окремих суб'єктів у єдиний комплекс, поряд з тим потребує значних організаційних зусиль та достатньо тривалий у часі
Метод інтерв'ю	Проведення за заздалегідь визначеними питаннями бесіди з експертом на певну тему, на яку необхідно надати надійні та точні відповіді безпосередньо під час цієї бесіди	Потребує великих витрат часу та наявності висококваліфікованого інтерв'юера
Метод дискусії	Виявлення протилежних поглядів експертів, за рахунок їх ознайомлення з позиціями інших	Допускає вільний виклад власних позицій, критику, обговорення переваг та недоліків у позиціях один одного
Метод анкетування	Забезпечує прийняття рішення на основі письмового анкетування експертів	Швидке структурування позицій експертів без їх безпосередньої взаємодії

Примітка. Побудовано на основі [25, 37].

Методи активізування забезпечують використання джерел інтелекту, психологічний вплив на них з метою отримання креативних ідей під час прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності (див. табл. 6.5).

Таблиця 6.5

**Характеристика основних методів активізування,
використовуваних під час прийняття управлінських рішень
у зовнішньоекономічній діяльності**

Назви методів	Характеристики методів	Особливості використання методів
1	2	3
Метод конференції ідей	Розкриття ідей, думок колективу з використанням засобів, які стимулюють та спрямовують хід цих думок до прийняття оптимального рішення. Колектив представлений як керівним складом, так і менеджерами середньої, нижньої ланок, новачками, що стимулюють свіжі, креативні ідеї у колективі	Близький до “мозкового штурму”, поряд з тим допускає доброзичливу критику з метою перетворення її на нові ідеї колективу
Метод мозкового штурму	Метод стимулювання творчості, що передбачає генерування ідей із використанням інтелектуальних здібностей особистостей із колективним аналізом проблеми. Метод передбачає наявність у групі представників з різним рівнем досвіду та знань, різного статусу та з різними термінами участі у дослідженні	Найпродуктивніший метод для генерування ідей з можливістю ранжування їх за оригінальністю, оптимальністю, раціональністю

Продовження табл. 6.5

1	2	3
Обернена “мозкова атака”	Протилежний до методу мозгового штурму. Передбачає генерацію критичних позицій щодо наявних ідей, що приводить до появи контрідей	Важливе систематизування отриманих результатів, оцінювання ідей та контрідей, що витримали критику
Метод синектики	Передбачає використання абстрагування, неочікуваних метафор, аналогії, інтуїції, вільного міркування, елементів гри для розширення кола отриманих ідей, забезпечення вищого рівня креативності й оригінальності	Метод використовують для підсилення “мозгового штурму”
Метод аналогій	Передбачає побудову асоціативних зв’язків між поняттями, словами, думками, почуттями, емоціями, враженнями. Сприяє подоланню шаблонів та забезпеченню ви оригінальних рішень	Метод не забезпечує досягнення істини, поряд з тим сприяє переходу до правильних напрямів у думках та позиціях
Метод контрольних запитань	Використовують для повторного збирання інформації щодо проблеми, яка не вирішена. Додаткові запитання стимулюють генерацію нових ідей, виявляють нові спрямування та нові ходи під час прийняття рішення	Часто використовують після методу “мозкового штурму”, якщо остаточне рішення не було прийняте
Метод очікування натхнення	Передбачає збалансоване використання концентрації на інтелектуальній роботі з відпочинком	Використання природного сну як засобу несвідомої концентрації на розв’язанні визначеної проблеми

Примітка. Побудовано на основі [25, 33, 38].

Евристичні методи забезпечують отримання інформації для прийняття правильних управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності на засадах здорового глузду, логіки та досвіду на підставі порівняння альтернатив та виявлення найкращої з них (див. табл. 6.6) [25].

Зазначимо, що експертні методи та методи активізування у зовнішньоекономічній діяльності (табл. 6.4–6.5) беруть початок від евристичних методів і тісно взаємопов’язані. Поєднання методів під час прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності забезпечує повноцінний розгляд проблем у зовнішньоекономічній діяльності із різних аспектів та виявлення варіантів рішення і відповідних стратегій [25].

Таблиця 6.6

**Характеристика основних евристичних методів,
використовуваних для прийняття управлінських рішень
у зовнішньоекономічній діяльності**

Назви методів	Характеристики методів	Особливості використання методів
1	2	3
Метод інверсій	Передбачає прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності на основі оберненого дослідження, такого, що суперечить загальносформованим поглядам, їх логіці та традиційним судженням	Дослідження складних проблем від кінця до початку
Метод Меттчета	Забезпечує вирішення зовнішньоекономічних проблем на основі стратегічних схем; детального стеження за ходом власних думок, структурування проблеми у вигляді схем, забезпечення	Оснований на власних інтелектуальних здібностях

Продовження табл. 6.6

1	2	3
	наявності деяких варіантів рішень, різних понять, суджень, тактик тощо	
Метод номінальних груп	Дослідження проблеми групою із 10–15 осіб, з подальшим поділом на підгрупи. Метод передбачає індивідуальний запис позицій учасників, без їх взаємодії, обговорення ідей та таємне голосування після завершення обговорення. Рішення формується на основі рейтингу отриманих ідей	Письмове висловлення ідей окремо кожним учасником уможливорює домінування авторитетів під час висунення ідей
Метод сценаріїв	Забезпечує прийняття рішення у зовнішньоекономічній діяльності на основі прогнозування можливостей виникнення позитивного чи негативного стану в діяльності підприємства через використання різних варіантів цього прогнозування	Комплексно, у поєднанні із експертними методами, збільшує перспективи прийняття правильного рішення у зовнішньоекономічній діяльності
Метод ліквідування безвихідних ситуацій	Варіювання рішень під час моделювання розв’язання проблеми послідовно, уникаючи факторів, що можуть забезпечити небажані прогнозовані наслідки	Використовується щодо питань, які зайшли у глухий кут
Аналоговий метод	Використовується для вирішення рутинних проблем, що мають високий рівень повторюваності та не вимагають творчих рішень	Фахівці мають можливість поєднувати власний досвід з новими ідеями, не обмежені у власних пропозиціях

Закінчення табл. 6.6

1	2	3
	Передбачає обговорення аналогічних ситуацій групою фахівців та виявлення схожих ситуацій у минулому для використання у вирішенні поточної проблеми	
Метод “Патерн”	Забезпечує уявлення взаємозалежних, складних, постійних та змінних факторів через ранжування за рівнем важливості та аналізування певної сфери, щодо якої приймають рішення у зовнішньоекономічній діяльності	Ґрунтується на формуванні дерева цілей із використанням кількісної оцінки його складових
Аналіз чутливості	Передбачає виявлення змін у показнику чистої теперішньої вартості (чистого дисконтованого доходу), якщо встановлено зміни вхідної змінної за наявності інших умов	Демонструє техніку аналізування управління проектами та ризик-менеджменту
Метод Монте-Карло	Ґрунтується на одночасному використанні ймовірності можливих комбінацій факторів та аналізу чутливості моделі за допомогою комп’ютерних технологій. Отримані комбінації дають змогу прогнозувати результати проекту на основі ймовірних варіантів показника чистої теперішньої вартості	Основою методу є імітаційне моделювання

Примітка. Побудовано на основі [25]

Для ефективного прийняття рішення рішень у зовнішньоекономічній діяльності за умов недостатньої інформації необхідно застосовувати комплексний підхід до вирішення проблеми.

Одночасне використання методів, що належать до різних груп, забезпечує вищу ймовірність прийняття правильного рішення у зовнішньоекономічній діяльності, вибір оптимальної стратегії та загалом сприяють стабілізуванню ринкової діяльності суб'єктів господарювання [25, 37, 49] тощо.

6.3. Основні правила та критерії прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності за умов невизначеності та ризику

Розроблення рішень в умовах невизначеності здійснюється за допомогою ігрових економіко-математичних моделей. Стосовно конкретних ситуацій вибір дії визначається не тільки оцінюванням різних результатів, а й можливими альтернативами дій конкурентів чи інших елементів зовнішнього (зокрема й міжнародного) середовища. Різновидом інтуїтивних рішень визнано практичне реалізування теореми щодо мінімальних та максимальних значень. Її змістом є побудова матриці результатів. Корисність формування матриці результатів полягає в тому, що крім пошуку рішення під час процедури описання результатів менеджера зосереджує увагу на облікуванні витрат ресурсів, досягненні вигоди, їх взаємозв'язку, кореляції. Це сприяє глибшому розумінню проблеми, може супроводжуватися і переглядом постановки завдання [47, с. 105–106].

З урахуванням індивідуальних особливостей виділяють обережних керівників (песимістів) та ризикових (оптимістів). Перша група найчастіше дотримується правила мінімізації максимальних втрат – “мінімаксу” (min-max). Друга група досить схильна до вибору рішення у зовнішньоекономічній діяльності із

максимальним результатом зі всіх найкращих, котрий називається “максимаксом” (max-max).

Тобто одні менеджери зовнішньоекономічної діяльності орієнтуються на мінімальні втрати, інші – на максимальний вигравш. Дослідження свідчать, що в повсякденній практиці керівники перевагу віддають частіше мінімакним рішенням, а варіанти високорезультативних рішень ігнорують, щоб уникнути ризику [47, с. 105–106]. Розглянемо детальніше принципи прийняття рішень в умовах невизначеності.

Правило (max-min) (критерій Ваальда). Принцип “максиміну” передбачає, що менеджер проявляє обережність, вибираючи стратегію, орієнтовану на максимальний із можливих мінімальних результатів. Основу розрахунків становить матриця результатів, що містить таблицю обставин за конкретного варіанта дій, продиктованих визначеними умовами зовнішнього середовища.

Правило (min-max) (критерій Севіджа). Якщо менеджер зовнішньоекономічної діяльності орієнтується на мінімізування витрат ресурсів для досягнення планової вигоди, поняттю “максиміну” (max-min) буде еквівалентне поняття “мінімаксу” (min-max). Тобто мінімізування максимальних витрат, оскільки найгіршим результатом у цій ситуації буде той, котрому відповідає найбільший за абсолютним значенням розмір витрат (втрат). Допускає розумний ризик для отримання додаткового прибутку. В ситуації невизначеності цим критерієм користуються за умови фінансової стійкості підприємства і впевненості в тому, що його застосування не призведе до краху фірми [47, с. 105–106].

Правило (max-max). Максимакс – це критерій вибору альтернативи, яка максимізує максимальний вихід для кожної альтернативи. Це ситуація азартного ризику для керівника, що йде ва-банк. За цим критерієм вишуковують стратегію, що відповідає найбільшій вигоді [22; 34; 45; 47, с. 106].

Практикою вироблена певна тактика поведінки під час прийняття ризикованих рішень. Вона полягає в умінні вибирати

такий спосіб дій, що приводив би до успіху. У кожній ситуації керівник зважує можливі виграш і програш (результат, наслідки прийнятого рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності). Якщо ймовірність і величина виграшу великі, швидше за все, буде прийняте рішення, пов'язане із ризиком. У випадках, коли небезпека втрат значна, частіше прийматимуть рішення, що обіцяє мінімальний ризик. Різні варіанти рішення у зовнішньоекономічній діяльності прораховують, порівнюють за багатьма параметрами, зокрема й такими, що не мають кількісного вираження [21; 47, с. 105–106].

Висновки до теми 6

Слово “ризик” походить від грец. *rysicon* – скеля, стрімчак; звідси “ризикувати” означає “пересуватися між скелями”.

Невизначеність – властивість об'єкта прийняття рішення у зовнішньоекономічній діяльності, що виражається в його необґрунтованості, неясності, яка призводить до недостатньої можливості аналізування, розуміння, визначення його теперішнього, майбутнього стану.

Управління ризиком – це діяльність, пов'язана із подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, в процесі якої існує можливість щодо кількісного та якісного оцінювання рівня ймовірності досягнення передбачуваного результату, невдачі й відхилення від мети.

Невизначеність – це властивість об'єкта прийняття рішення, що виражається в його необґрунтованості, неясності, яка призводить до недостатньої можливості аналізу, розуміння, визначення його теперішнього та майбутнього стану.

У широкому змісті ризик – це небезпека виникнення збитку.

Менеджерам зовнішньоекономічної діяльності доцільно перетворити невизначеність на ризик з метою управління ним. Умови невизначеності та ризику під час прийняття рішень

характеризуються відсутністю достатньої кількості інформації для доцільної організації дій.

Якість розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності залежить від повноти урахування усіх факторів, що впливають на наслідки прийнятих рішень.

Невизначеність можна подолати цілком або частково двома способами: поглибленим вивченням наявної інформації або придбанням відсутньої інформації.

Різновидів ризиків безліч, їх класифікують за змістом, за ступенем ризиконасиченості рішень, за рівнем обґрунтованості, за мотиваційним компонентом та іншими ознаками.

Усі фактори, що так чи інакше впливають на ризик, розділено на дві групи: об'єктивні та суб'єктивні.

Для ефективного прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності за умов недостатньої інформації необхідно застосовувати комплексний підхід до вирішення проблеми.

Одночасне використання методів, що належать до різних груп, забезпечують вищу ймовірність прийняття правильного рішення, вибір оптимальної стратегії та загалом сприяють стабілізації ринкової діяльності суб'єктів господарювання.

Для зменшення ризику використовують: усі види страхування; профілактичні дії (наприклад, глибокий аналіз фінансового стану організації); розвиток диверсифікаційної діяльності.

Зменшенню ризику сприяють ділові партнерські відносини з іншими фірмами зі створенням спільних підприємств. Фахівці розробили алгоритм дій керівника за умов ризику.

Правила прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику такі: правило (max – min); правило (min – max); правило (max – max).

Ризиковані рішення визначаються двома групами факторів – зовнішнім середовищем й індивідуальними властивостями особистості: рисами характеру, віком, статтю, емоційним станом, рівнем доходів, життєвим (професійним) досвідом, освітою, привабливістю мети або очікуваного прибутку, тактикою поведінки суб'єкта, його професійними та діловими рисами.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Дати визначення понять: “невизначеність”, “ризик”.
2. Охарактеризувати три типи моделей прийняття рішень, що залежать від рівня визначеності можливих наслідків.
3. Охарактеризувати фактори, які визначають природу ризику в ризиковій економіці.
4. Навести класифікацію ризиків.
5. Розкрити сутність правил (max – min), (min – max), (max – max).
6. Що таке виробничий ризик, де він виникає?
7. Причини комерційного ризику.
8. У чому полягає сутність валютного ризику?
9. Сутність фінансового ризику.
10. З чим пов'язаний інноваційний ризик?
11. Охарактеризувати технічний ризик.
12. Особливості ринкового ризику.
13. Пояснити причини портфельного ризику.
14. Як оцінюють рівень ризику?
15. Навести алгоритм поведінки менеджера за умов ризику.

Тема 7

ІНФОРМАЦІЙНЕ ПІДТРИМАННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗРОБЛЕННЯ І ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ АБО СИСТЕМА ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

7.1. Інформаційні системи як основа інформаційної підтримки автоматизування процесів прийняття управлінських рішень

Особливою рисою розвитку сьогоденішнього світового суспільства є процес глобалізування, який поступово стирає регіональні та національні межі. Вітчизняні підприємства в цих умовах зіткнулися із проблемою формування стійких конкурентних переваг у нових умовах ведення бізнесу. Ефективно функціонувати у конкурентному середовищі, яке характеризується швидкоплинністю змін та не завжди прогнозованими процесами, неможливо без створення механізмів моніторингу та адаптації до нових умов, що потребує впровадження інноваційних способів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Темпи змін зовнішнього середовища набагато більші за можливості підприємства реагувати на них, що зумовлює необхідність готувати управлінські рішення превентивно – у разі надходження так званих слабких сигналів про зміни та потребує нових підходів до інформаційного забезпечення управлінської діяльності [16, с. 16].

Управління вітчизняними підприємствами за умов зовнішньоекономічної діяльності, євроінтегрування національної економіки – достатньо складний, структурований, багатогранний процес, що потребує комплексного інформаційного забезпечення стосовно всіх факторів (чинників) зовнішнього, національного, іноземного (міжнародного), середовища, що так чи інакше, прямо чи опосередковано впливають на функціонування цих суб'єктів господарювання у вказаній сфері.

Складність функціонування вітчизняних підприємств у міжнародному середовищі спричинена доволі високим ступенем (рівнем) форсованості, динамічності, невизначеності, непередбачуваності, ризиковості розвитку подій, ставить перед їх керівниками (особливо менеджерами зовнішньоекономічної діяльності) вимоги щодо прийняття оптимальних управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності за короткі терміни(деколи миттєво), часто за умов недостатньо повного інформаційного забезпечення.

Для високоефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняні підприємства повинні постійно відстежувати (моніторити) тенденції розвитку ринків (внутрішнього та, передусім, зовнішнього), світової (регіональної, приміром, європейської), національної фінансової систем, внутрішньо- та зовнішньополітичну ситуацію, безліч інших факторів і своєчасно реагувати на їхні зміни (адаптуватися до них).

Зважаючи на викладене вище, для вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності особливої ваги набуває здатність розпізнавати будь-які потенційні, приховані явища у середовищі функціонування на ранніх етапах їх виникнення (антисипативне управління) [1], із метою подальшого їх інтерпретування через удосконалення інформаційного забезпечення, нарощування часових ресурсів керівників під час прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній сфер [16, с. 17].

В умовах глобалізування, євроінтегрування істотно актуалізується питання використання інформації для успішного розвитку бізнесу.

Сучасні реалістичні умови бізнес-середовища потребують постійного моніторингу, прийняття ефективних управлінських рішень, що ґрунтуються на повній, актуальній, своєчасній інформації. Управління підприємством (організацією) взагалі та зокрема його зовнішньоекономічною діяльністю вимагає роботи із величезними масштабами (масивами) інформації, кількість якої зі зростанням обсягів виробництва продукції, розширенням ринків її збуту (зокрема виходом на іноземні), залученням більшої кількості контрагентів безперервно збільшується [16, с. 17].

Забезпечити високий рівень ефективності процесу управління, та і взагалі його реалізування, практично неможливо без відповідного інформаційного підтримання, формування, створення дієздатної інформаційно-аналітичної системи, яка може своєчасно забезпечувати систему менеджменту актуальними, достовірними даними про стан, тенденції розвитку, явні та приховані, актуальні та потенційні можливості та загрози зовнішнього середовища [16, с. 17].

Складність, багатоваріантність та невизначеність умов здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності зумовлює необхідність активного використання в управлінській практиці інструментів інформаційного підтримання управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності [16, с. 17].

Унаслідок активізування інтеграційних процесів (зокрема європейського їх вектора) в національній економіці, розбалансування економічної системи через вплив політичної, економічної (а з 24 лютого 2022 року ще й військової) кризи із одночасним посиленням необхідності забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках протягом останніх років спостерігається істотне нарощування зовнішніх та внутрішніх інформаційних потоків, що ускладнює вибір релевантної інформаційної бази, використання якої дасть змогу підвищувати рівень обґрунтованості, адекватності прийняття рішень в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [16, с. 17].

Залежно від цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства, на досягнення яких спрямовані управлінські рішення, виокремлюють стратегічні, тактичні, оперативні рішення в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Стратегічні рішення в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю потребують всебічного аналізування інформації щодо попереднього, теперішнього та прогнозного станів середовища функціонування та спрямовані на забезпечення його розвитку в довгостроковій перспективі.

Тактичні рішення в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства підпорядковані стратегічним рішенням і спрямовані на вирішення проблем у певному періоді (рік, квартал, місяць тощо) із урахуванням короткострокових тенденцій динамічності чинників зовнішнього середовища [16, с. 17].

Оперативні рішення в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю розробляють для вирішення (розв'язання) негайних зовнішньоекономічних проблем, вони короткострокові, регульовально цілеспрямовані, орієнтовані на вирішення проблем, які виникають внаслідок непередбачуваних ситуативних та миттєвих змін у зовнішньому середовищі [16, с. 17–18].

Особливістю прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства є необхідність оброблення інформації доволі різноманітного функціонального призначення.

Масиви інформації, що підлягають обробленню під час прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, доцільно класифікувати за певними ознаками (див. табл. 7.1) [16].

Розроблення ефективних управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності потребує застосування сучасних інформаційних технологій, що забезпечують повноту, своєчасність інформаційного відображення процесів, можливість їх моделювання, аналізування, прогнозування.

Здебільшого процедура розроблення управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності передбачає доволі великий обсяг роботи менеджерів, її автоматизування дає змогу не тільки значно зменшити обсяг працевитрат на підготовку рішення, але й отримати якісніший “вхідний” матеріал для своєчасного і грамотного прийняття управлінського рішення. Застосування сучасних комп'ютерних технологій дає незаперечні переваги: швидкість виконання роботи; високий рівень її якості; великий обсяг виконуваної роботи завдяки значному обсягу пам'яті;

конфіденційність інформації; раціональне розподілення функцій між користувачем і комп'ютером.

Передумови автоматизування процесів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності: істотне збільшення питомої ваги наукомістких галузей; інтелектуалізування суспільства завдяки полегшенню доступу до баз знань; поширення “електронної пошти” й інформаційно-комунікаційних мереж зв'язку для швидкого обміну інформацією тощо; підвищення рівня освіченості суспільства завдяки персоналізованню навчання, розширенню системи самоосвіти тощо; зміна характеру, змісту праці (посилення творчого складника та збільшення частки висококваліфікованої праці) [29; 31, с. 250–251], глобалізування, євроінтегрування тощо.

Таблиця 7.1

Класифікування масивів інформації, що підлягають обробленню під час прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Види масивів інформації	Коротка характеристика масивів інформації
Ділова інформація	Інформація щодо ринкового стану, логістичної системи, фінансової системи тощо
Юридична (нормативна) інформація	Інформація про державні пільги та законодавчі обмеження, податкові важелі, торговельні квоти тощо
Науково-професійна інформація	Дослідження тенденцій розвитку товарних та фінансових ринків, прогнози технічного та технологічного розвитку тощо
Політична інформація	Інформація про сучасний стан та тенденції розвитку співпраці між країнами-контрагентами, про рівень політичних ризиків тощо

Примітка. Систематизовано на основі [16, с. 17–18; 26; 29; 34, с. 253–255; 47].

Наявність сучасних технологій, прикладних пакетів програмного забезпечення, засобів телекомунікування, офісного обладнання позитивно впливає на рівень якості управлінської роботи.

Треба пам'ятати, що кількість коштів, укладених в автоматизування розроблення управлінського рішення, не повинна перевищувати можливий дохід від запровадження відповідної системи.

Виокремимо три складники системи автоматизування: інформаційний (забезпечення користувача необхідними даними); модельний (містить аналітичні дані про зв'язки елементів моделі та власне моделі з оточенням); експертний (дає дані для формування дедуктивного висновку й експертного аналізування для вибору ефективних варіантів рішення) [34, с. 250–251].

Загальну структуру системи автоматизування розроблення управлінських рішень зображено на рис. 7.1 [34, с. 250–251].

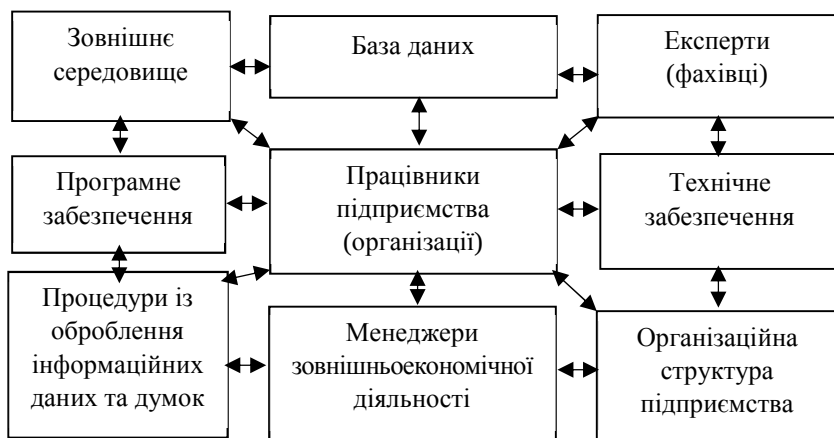


Рис. 7.1. Система автоматизування управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Примітка. Побудовано на основі [32; 34, с. 250–251; 47].

Автоматизування розроблення управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності – комплексний процес, в якому

здіяні людські та матеріальні ресурси, програмне і технічне забезпечення, методи і процедури пошуку, оброблення, передавання даних. Основою інформаційної підтримки автоматизування процесів прийняття управлінських рішень є інформаційні системи.

Інформаційна система – це набір процедур, таких як процес, збирання й перероблення інформації для підтримання планування, прийняття рішень, контролювання, координування (регулювання) [34, с. 250–251]. Інформаційна система містить вхідну (дані, інструкції тощо), вихідну інформацію (звіти, розрахунки тощо). Доцільно також застосовувати механізм зворотного зв'язку, що контролюватиме результати всіх операцій.

Основні функції управлінської інформаційної системи такі: збирання, зберігання, накопичення, пошук, передавання даних, використовуваних для підтримки прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Призначення інформаційних систем полягає в обробленні, зберіганні економічної інформації для видавання зведеної інформації; автоматизуванні офісних робіт (ведення картотек, баз даних, оброблення текстової інформації, машинна графіка, електронна пошта і зв'язок тощо); моделюванні дій фахівців щодо прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності (завдання, яке ґрунтується на методах штучного інтелекту) [32; 34, с. 251].

Інформаційна система управління – це сукупність засобів для формування, оброблення, застосування інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності. До базових компонентів інформаційних систем належать [32, с. 251]:

- технічне забезпечення (набір пристроїв, які дають змогу отримувати, обробляти дані);

- програмне забезпечення (набір програм, що дає можливість технічному забезпеченню обробляти дані);

- база даних (сукупність відповідно організованої інформації, яку зберігають користувачі);
- мережа (пов'язана система, що дає змогу здійснювати розподіл ресурсів різних комп'ютерів);
- процедури (набір інструкцій про те, як комбінувати вищезгадані компоненти для оброблення інформації, генерування необхідних виходів);
- спеціалісти (посадові особи, які працюють з інформаційною системою).

Ключову позицію в інформаційній системі займає система оброблення даних. Спочатку дані вводять в інформаційну систему, далі вони проходять різні форми оброблення і трансформуються у “вихідну” інформацію (звіти, аналітичні матеріали, розрахунки й інші матеріали для прийняття управлінських рішень, контролювання виконання поставлених завдань у зовнішньоекономічній діяльності) [32, с. 250–252].

Статистичне оброблення даних є основою створення математичної моделі розв'язуваної задачі. Статистичні пакети можна розподілити на спеціалізовані (містять методи, використовувані в конкретній сфері) та загального призначення (універсальні). До групи пакетів загального призначення належать системи StatGraphics, Stadia, Statistica, SPSS.

Програма MS Excel дає змогу розв'язувати задачі математичного програмування, прогнозування даних, виконувати кореляційно-регресійний аналіз моделей, застосовувати статистичні функції, здійснювати пошук оптимальних рішень (розв'язків). Це забезпечує високий рівень автоматизування розрахунків, комплексності, графічного моделювання, організування ресурсів під час прийняття управлінських рішень [32, с. 253], у зовнішньоекономічній діяльності.

Існують різноманітні підходи до класифікування інформаційних систем. Фахівці найчастіше виділяють типи інформаційних систем згідно із рівнями управління: експлуатаційний, рівень

знань, тактичний рівень, стратегічний рівень. Виокремлюють також функціональні підсистеми: зовнішньоекономічної діяльності, продажу (експорту) й маркетингу, постачання (імпорту), виробництва, фінансів, бухгалтерського обліку, міжнародних розрахунків, управління персоналом тощо. Узагальнимо їх класифікування (табл. 7.2).

Прийняття рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності як процес полягає у відбиранні найкращого варіанта розв’язання проблемної ситуації зі всієї множини всіх допустимих за конкретних обставин, у певний момент часу, враховуючи наявні можливості.

Умовою забезпечення можливості виконання найрезультативнішої із множини альтернатив, що були опрацьовані, та визначають рівень ефективності системи управління, є наявність якісної, достовірної, релевантної, своєчасної інформації, яка необхідна для прийняття оптимальних, зважених управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Для того, щоб інформаційне підтримання було дієвим, високоєфективним, інформація, що надходить до системи управління суб’єкту підприємництва, повинна відповідати певним вимогам (див. табл. 7.2) [16, с. 17–18].

Таблиця 7.2

Класифікування інформаційних систем в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Ознаки	Види інформаційних систем
1	2
За функціями та рівнями управління	– корпоративні (інтегровані), автоматизують всі функції управління на усіх його рівнях, для великого кола користувачів; – локальні, автоматизують окремі функції управління на окремих його рівнях для одного користувача;

Продовження табл. 7.2

1	2
За організаційною структурою управління	– департамента (однієї функціональної сфери); – міжорганізаційні; – організаційні
За функціональною сферою	– фінансові та бухгалтерські; – банківські; – маркетингу; – виробничі; – управління персоналом тощо
За особливостями потреб різних організаційних рівнів і функціональних сфер менеджменту	– процесійні; – офісно-автоматизаційні; – управлінські системи; – системи підтримки рішення; – системи підтримання виконання рішень
За характером оброблення інформації	– системи оброблення даних; – інформаційна система управління; – система підтримання прийняття рішень

Примітка. Систематизовано на основі [16, с. 17–18; 25; 26; 30; 34, с. 253–255; 47].

Інформаційні системи в організаціях розроблено, щоб допомогти менеджерам реалізувати функції маркетингу, виробництва, облікування, управління персоналом на кожному рівні.

Найважливіші, напевно, управлінські інформаційні системи та системи забезпечення прийняття рішення [34, с. 255].

Прийняття рішення у зовнішньоекономічній діяльності як процес полягає у відбиранні найкращого варіанта задля розв’язання проблемної ситуації із множини допустимих за конкретних обставин.

Умовою забезпечення можливості виконання найрезультативнішої із множини всіх альтернатив, що були сформовані й опрацьовані та визначають рівень ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю, є наявність якісної, своєчасної інформації, яка необхідна для прийняття оптимальних, зважених управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності. Для того, щоб інформаційне підтримання було дієвим, ефективним, інформація, що

надходить до системи управління (менеджменту) зовнішньоекономічною діяльністю, має відповідати вимогам (табл. 7.3) [16, с. 18].

Таблиця 7.3

Вимоги до інформації, яка використовується для прийняття рішень в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Вимоги до інформації	Характеристики
1	2
Доречність	Інформація має бути доречною для прийняття рішень в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства і давати змогу оцінювати минулі, поточні події та прогнозувати зміни чинників (факторів) зовнішньоекономічного середовища в майбутньому, на підставі результатів, отриманих під час їх оцінювання
Достовірність	Інформація не повинна містити помилок і викривлень, які здатні вплинути на рівень якості прийняття рішень в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства
Повнота	Інформація має повністю характеризувати об'єкт дослідження (відсутність яких-небудь даних може призвести до вибору хибного варіанта прийняття рішень в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю), повинна бути попередньо проаналізована й оптимально систематизована для об'єктивного висвітлення стану справ
Своєчасність	Інформація має бути своєчасною та надходити до особи, що приймає рішення у найкоротші проміжки часу. Для досягнення оптимального співвідношення між доречністю та достовірністю інформації потрібно враховувати необхідність задоволення потреб особи, що приймає рішення в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Примітка: узагальнено на основі [16, с. 17–18; 26; 28].

Основні етапи інформаційного підтримання прийняття управлінських рішень в сфері зовнішньоекономічної діяльності наведено на рис. 7.2.

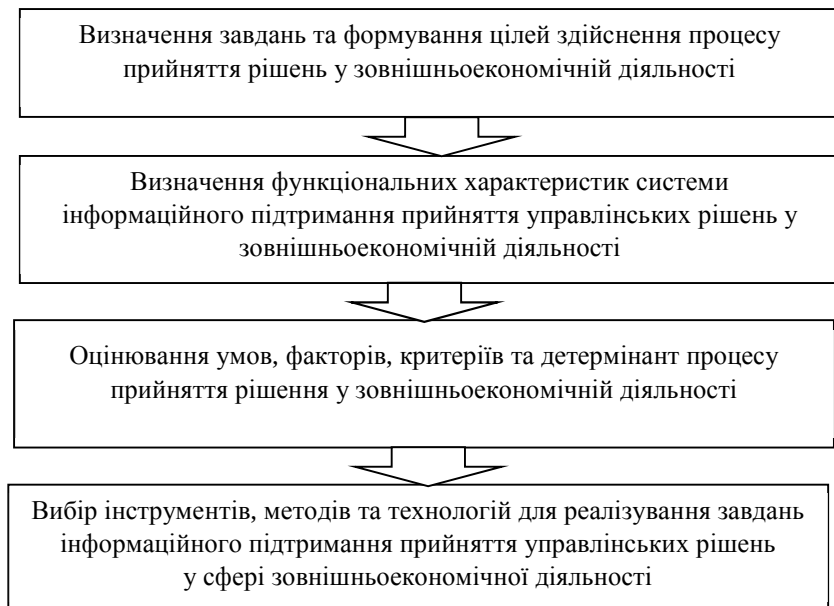


Рис. 7.2. Етапи процесу інформаційного підтримання прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Примітка. Розробка автора.

Конкретне управлінське рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства є результатом здійснення складної процедури із опрацювання великих масивів інформації, аналізування чинників зовнішнього середовища та їх впливу на суб'єкт господарювання, розроблення та аналізування альтернативних рішень, умов існування штучно створених моделей та оцінювання можливих результатів реалізування альтернативних сценаріїв [13, 16].

Особливістю ж прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності є необхідність оброблення інформації різноманітного функціонального призначення. Масиви інформації, що підлягають обробленню під час прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, прийнято класифікувати за такими ознаками [16, с. 17–18]:

1. Ділова інформація (інформація про стан ринку, логістичну систему, фінансову систему, валютну систему тощо).

2. Юридична (нормативна) інформація (інформація про державні пільги, преференції, законодавчі обмеження, податкові важелі, торговельні квоти тощо).

3. Науково-професійна інформація (дослідження тенденцій розвитку товарних та фінансових ринків, прогнози технологічного розвитку тощо).

4. Політична інформація (інформація про сучасний стан та тенденції розвитку співпраці між країнами-контрагентами, про рівень політичних ризиків тощо).

Зовнішньоекономічна діяльність в умовах активізування роботи підприємств на міжнародних ринках стає визначальним об'єктом антисипативного управління.

Антисипативне управління підприємствами [1] спрямоване на створення умов для випередження усіх можливостей і загроз, що виникають у середовищі ведення зовнішньоекономічної діяльності, на засадах раннього ідентифікування, аналізування та передбачення ймовірних траєкторій їхнього розвитку, що потребує створення такої системи інформаційного підтримання менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, яка б давала змогу формувати умови для випередження потенційних змін зовнішнього середовища функціонування.

Провідні фахівці визначають такі переваги здійснення антисипативного управління на підприємствах в умовах зовнішньоекономічної діяльності [1, 27]:

– в умовах швидкозмінності середовища функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності збільшує часові ресурси

керівників для прийняття управлінських рішень за рахунок виникнення значного часового лагу між першими ознаками прояву потенційного явища та його конкретним реальним впливом;

- знижує рівень невизначеності умов функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, оскільки покликане визначати й адекватно обробляти слабкі, нечіткі інформаційні сигнали виникнення потенційних явищ та передбачати напрями їхнього розвитку;

- в умовах жорсткої конкурентної боротьби на зовнішніх ринках допомагає суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності ідентифікувати та використовувати нові додаткові можливості для здобуття конкурентних переваг завдяки своєчасному отриманню відповідної інформації через використання специфічної технології та інструментарію інформаційного забезпечення, оскільки не кожне підприємство здатне виявити ці можливості на ранніх етапах їхнього виникнення та результативно використати перспективні шанси умов функціонування; удосконалює інформаційне забезпечення діяльності апарату управління в сфері зовнішньоекономічної діяльності з позиції зниження ризику неповного охоплення даних тощо.

З наведеного вище випливає, що вдосконалення інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності є необхідною ланкою упровадження систем антисипативного управління. Антисипативне управління [1] не замінює функцій управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, а є новим підходом до управління із позиції випередження потенційних змін середовища функціонування на основі поліпшення якості інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Формування системи інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень в сфері зовнішньоекономічної діяльності повинно ґрунтуватися, насамперед, на визначенні інформаційних потреб менеджменту.

Вчені запропонували перелік типових інформаційних потреб менеджера зовнішньоекономічної діяльності відповідно до його основних функцій та джерел отримання інформації, систематизований у табл. 7.4 [8, 26, 28].

Таблиця 7.4

Характеристика типових інформаційних потреб менеджера зовнішньоекономічної діяльності відповідно до його основної функції та джерела отримання інформації [8]

Функції	Інформаційні потреби	Джерела інформації
1	2	3
Аналізування попиту, пропозиції	Цільова аудиторія, цінний сегмент, витрати на дослідження, конкуренти, партнери	Маркетингові дослідження, перегляд сайтів конкурентів тощо
Укладення, супроводження зовнішньоторговельних контрактів (угод)	Особливості поведінки під час ділових зустрічей (етика ділового спілкування, володіння іноземними мовами, знання щодо підписання міжнародних, зовнішньоекономічних угод, контрактів)	Законодавство України, міжнародне законодавство, правила Інкотермс, науково-практичні розробки щодо адаптування до відмінностей культур різних країн, їх врахування під час переговорів та укладання зовнішньоекономічних (міжнародних) договорів тощо
Оформлення супровідної документації (графіки постачання, контролювання платежів)	Правила оформлення документів, знання щодо роботи в інформаційних системах, постачальники, споживачі, кількість і вартість товару, послуги	Бухгалтерський облік, документи підприємства різних типів, прайс-лист, мережа інтернет

Продовження табл. 7.4

1	2	3
Розроблення та розвиток нових напрямів зовнішньоекономічної діяльності	Ринок збуту, партнери, виробництво продукції, надання послуг, обсяг, ризики, позиції на ринку тощо	Маркетингові дослідження, законодавство України, міжнародне законодавство, науково-практичні розробки щодо адаптування до відмінностей культур різних країн
Формування та розширення клієнтської бази за кордоном	Ринок збуту, партнери, ризики, позиції компанії на ринку	Маркетингові дослідження, законодавство України, міжнародне законодавство, розробки щодо адаптування до відмінностей культур різних країн
Ведення переговорів, ділового листування	Особливості поведінки під час ділових зустрічей, володіння іноземними мовами, знання щодо підписання угод, правила етикету	Міжнародне та українське законодавство, розробки щодо адаптування до відмінностей культур різних країн
Контролювання своєчасної оплати експортних та імпорتنих платежів	Розклад постачання, відправлення товару, наявність інформації щодо проведення зовнішньоекономічних операцій	Документи відправлення, отримання вантажу, квитанції сплати, зовнішньоторговельний контракт (угода) тощо
Взаємодія із митними (зокрема Державною митною службою), логістичними структурами	Хто керує відділом логістики і займається митним оформленням, основні завдання логіста і митного декларанта	Посадова інструкція логіста і митного декларанта, митного брокера, штатний розпис

Примітка. Систематизовано на основі [8;16, с. 19; 20; 26; 28].

Наведений у табл. 7.4. перелік інформаційних потреб менеджера зовнішньоекономічної діяльності відображає більшою мірою потреби тактики зовнішньоекономічної діяльності, не враховуючи потреб стратегічного менеджменту.

Стратегічна інформація, на відміну від тактичної, характеризується низкою особливостей, зумовлених характером процесу прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності [16].

Серед основних відмінностей можна виділити такі [16]:

1. Орієнтованість не стільки “всередину” організації, скільки на її зовнішнє (зокрема й міжнародне) та проміжне середовище.

2. Аналізування інформації в умовах репрезентативної ймовірності.

3. Прогнозне характеризування результатів опрацювання інформації.

4. Велика ймовірність суб’єктивного тлумачення інформативних показників (індикаторів).

5. Міжфункціональність інформації, що призводить до необхідності оперування великими обсягами різнорідної інформації.

Наведений в табл. 7.4 перелік інформаційних потреб менеджера зовнішньоекономічної діяльності характеризує інформацію, що зорієнтована переважно на аналізування внутрішніх можливостей підприємства та прогнозування короткострокових змін зовнішнього середовища, але не містить інформації про економічні та політичні тенденції, перспективи розвитку НТП, ринків та конкуренції на них тощо.

До того ж не вистачає соціально-політичної інформації, збиранням і аналізуванням якої навіть науково-дослідні інститути займаються мало. Все це призводить до домінування суб’єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним і не дає змоги складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства [16].

Тому в сфері зовнішньоекономічної діяльності потрібно використовувати індивідуальний підхід до формування такої інформації, який ґрунтується на визначенні пріоритетних факторів, що найістотніше впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, та ретельно їх моніторити, досліджувати.

На основі вивчення проблематики інформаційної підтримки управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності прийнято виділяти два підходи до формування інформаційного забезпечення – функціональний та системний [16].

Функціональний підхід передбачає, що кожен підрозділ підприємства, що бере участь в плануванні, організуванні, мотивуванні, здійсненні, контролюванні, регулюванні зовнішньоекономічної діяльності, самостійно організовує збирання даних і їх оброблення, зважаючи на власне документування, методи формування інформації, канали зв'язку та архіви тощо.

Цей підхід зумовлений тим, що операції з підготовки та оброблення інформації невіддільні від процесів формування проєктів управлінських рішень і мають враховувати специфіку функціональних зовнішньоекономічних підрозділів [16, с. 18–20].

Системний підхід передбачає об'єднання різноманітної інформації воедино, виокремлення найвпливовіших, найзначущіших чинників задля перспективи розвитку із погляду цілей, напрямів, критеріїв, визначення шляхів та методів ефективного впливу на них [16, с. 18–20].

У сфері зовнішньоекономічної діяльності функціональний підхід поширеніший під час вироблення тактичних управлінських рішень, тоді як прийняття стратегічних рішень повинно ґрунтуватися на системному підході до інформаційного забезпечення. Для забезпечення стратегічного розвитку підприємство повинно своєчасно виявляти несприятливі тенденції на світових ринках, аналізувати зміни в світовій фінансовій системі, оцінювати світові політичні процеси та їх вплив на світову економіку, відстежувати перспективні тенденції розвитку НТП, своєчасно прогнозувати

майбутні загрози та заздалегідь розробляти адекватні шляхи та засоби виходу з можливих кризових ситуацій, використовуючи свої внутрішні резерви та зовнішні можливості. За таких умов функціональний підхід до інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства не є дієвим, виникає потреба у застосуванні системного підходу [16, с. 19–20].

7.2. Інформаційні системи підтримання прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Системи підтримання прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності (СППРЗЕД) – це особливі інтерактивні інформаційні системи, які використовують обладнання, програмне забезпечення, дані, базу моделей і роботу менеджера з метою підтримання на всіх стадіях прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності в процесі аналітичного моделювання.

Тобто система підтримання прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності – комплекс програмних засобів, що містить різні алгоритми підтримання рішень, базу моделей, базу даних, допоміжні, керівну програми [31; 34, с. 260–267] тощо.

Керівна програма забезпечує процес прийняття рішень з урахуванням специфіки проблеми. СППРЗЕД використовується для підтримання різних видів діяльності під час прийняття рішень [34, с. 260–267] у зовнішньоекономічній діяльності:

- полегшення взаємодії між даними, процедурами аналізування й оброблення даних і моделями прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності, з одного боку, й особи, що приймає рішення, як користувача цих систем, – з іншого;
- надання допоміжної інформації, особливо для виконання неструктурованих або слабкоструктурованих завдань, для яких

важко заздалегідь визначити дані та процедури відповідних рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Основні компоненти СППРЗЕД такі: база даних (інформаційна структура, яка відображає стан та відношення аналізованих об'єктів); система управління базою даних; база моделей (сукупність математичних, логічних, лінгвістичних та інших моделей, які використовують для багатокритеріального порівняльного аналізування альтернатив рішення у зовнішньоекономічній діяльності); система управління базою моделей; інтерфейс користувача (спосіб організування взаємодії користувача із системою).

СППРЗЕД складається із двох основних підсистем (люди, що приймають рішення, та комп'ютерна система). Якщо менеджеру сфери зовнішньоекономічної діяльності потрібно скласти виробничий план на рік, то його першим кроком стане створення моделі прийняття рішень за допомогою простої СППРЗЕД програми, наприклад, Microsoft Excel, Lotus 1-2-3, Microsoft Project, Interactive Financial Planning Systems (IFPS)/Personal або Express/PC тощо [34, с. 260–267].

Систематику СППРЗЕД можна будувати за функціональними галузями (маркетинг, планування, інвестиції тощо), в яких підтримується прийняття рішень, за рівнями інформаційного забезпечення (тактичний, операційний, стратегічний, рівень середньої ланки управління) тощо.

Основні технології аналітичного моделювання для підтримання прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній, міжнародній діяльності такі:

1. Факторне аналізування (“причина – наслідок”) – зміна значення одних змінних (факторів, чинників) або їхніх зв’язків (взаємозалежностей, формул) для дослідження простору зміни значень інших, залежних змінних тощо.

2. Оптимізаційне аналізування – отримання найкращого значення цільової функції із урахуванням накладених обмежень за допомогою підбирання значень змінних.

3. Кореляційно-регресивне аналізування – визначення виду зв'язків між залежними змінними і факторами.

4. Аналізування тенденцій – прогнозування динаміки розвитку об'єкта управління із побудовою трендів – відрізків числових рядів.

Системи підтримання прийняття рішень у зовнішньоекономічній, міжнародній діяльності набули широкого застосування в економіках різних країн, причому їх кількість постійно зростає [34, с. 260–267].

Орієнтовані на операційне управління СППРЗЕД застосовують у маркетингу (для прогнозування й аналізу збуту, дослідження ринку і цін), для виконання науково-дослідних і конструкторських робіт, в управлінні кадрами, виробництвом тощо. Найбільша частка комп'ютерної підтримки різних функцій припадає на стратегічне планування, управління і розвиток підприємств, операційне управління й розподіл ресурсів.

Найвідоміші комерційні реалізації СППРЗЕД:

- Симплан (корпоративне планування);
- Експрес (рішення у сфері маркетингу і фінансів);
- CIS (планування нової продукції);
- PMS (управління цінними паперами);
- BIS (управління бюджетом); FOCUS (фінансове моделювання);
- ISDS (формування портфеля замовлень);
- Marketing Expert (розроблення стратегічного і тактичного планів маркетингу);
- RealPlan (інвестування в нерухоме майно);
- TAX ADVISOR (консультації з питань оподаткування),
- Project Expert (інвестиційний менеджмент) тощо [34, с. 260–267].

7.3. Особливості інформаційного супроводження прийняття рішень під час вибору стратегічного профілю зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Ключовим елементом успішної конкурентної боротьби є стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності. Як показало виконане дослідження, у практиці ведення міжнародного (зовнішньоекономічного) бізнесу сформувалися чотири основні стратегічні профілі для розвитку міжнародних компаній, із урахуванням яких вітчизняним суб'єктам підприємництва, зорієнтованим на зовнішній ринок, доцільно виробляти найважливіші стратегічні рішення [30, с. 47–49].

Ці профілі такі:

- етноцентризм;
- поліцентризм;
- регіоноцентризм;
- геоцентризм.

Детальніше охарактеризуємо кожен із них (див. табл. 7.5)

Таблиця 7.5

Характеристика стратегічних профілів міжнародних підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Основні характеристики профілів	Види стратегічних профілів			
	Етно-центризм	Полі-центризм	Регіоно-центризм	Геоцент-ризм
1	2	3	4	5
Місія підприємства	Рівень прибутковості, рівень життєздатності	Загальне визнання підприємства	Рівень прибутковості та загальне визнання підприємства	

Продовження табл. 7.5

1	2	3	4	5
Стратегія підприємства	Глобальне інтегрування	Рівень національної свідомості	Регіональне інтегрування	Глобальне інтегрування та рівень національної свідомості
Вид системи управління підприємством	“Згори – донизу”		Переговори на місцевому рівні	Переговори на всіх рівнях
Організаційні структури управління підприємством	Ієрархія продуктивних підрозділів	Ієрархія географічних підрозділів	Продуктивно-географічна матриця	Мережа організацій
Технології	Масове виробництво товарів (послуг)	Серійне виробництво товарів (послуг)	Гнучке виробництво товарів (послуг)	
Система маркетингу	Продукція (послуги) країни походження	Локальні продукти (послуги)	Регіональна продукція (послуги)	Універсальна продукція (послуги)
Фінансова система			Регіональний перерозподіл фінансів	Глобальний перерозподіл фінансів
Персонал	Ключові посади обіймають експатріанти	Ключові посади обіймають місцеві працівники	Регіональна ротація кадрів	Глобальна ротація кадрів

Примітка. Систематизовано на основі [16, 26, 28, 30].

Етноцентризм. Етноцентричне підприємство розглядає свій міжнародний розвиток як вторинний стосовно “внутрішньої експансії”, а зовнішній ринок – як “поглинач” надлишків продукції (послуг) [16, с. 48].

Міжнародне підприємство схильне до централізації основних маркетингових рішень і відтворення на зовнішніх ринках політики і процедур, які використовувало спочатку на внутрішньому ринку [16, с. 48].

Поліцентризм. Міжнародне підприємство визнає важливість специфічних чинників, що впливають саме на його міжнародну діяльність, а також вплив цієї діяльності на оборотність капіталу, рівні рентабельності тощо (табл. 7.5) [16, с. 49].

Щоб гарантувати найповніше врахування названих чинників, допускається високий ступінь автономії, навіть незалежності, щоб для кожної країни виробити свою політику. Отже, маркетинг підприємства здійснюється на територіальній основі, і акцент роблять не так на теперішній чи довгостроковій подібності цих ринків, як саме на розбіжностях між ними [16, с. 49].

Регіоцентризм і геоцентризм. Ці два поняття означають певний ступінь зрілості у сприйнятті транснаціональним підприємством своєї міжнародної активності. Регіоцентризм розглядає світ як сукупність ринків із деякими загальними характеристиками. Геоцентризм трактує світ як цілковито єдиний ринок [16, с. 49].

Ці два підходи дають змогу міжнародній компанії здійснювати політику, що поєднує загальні умови ринку з нюансами його конкретного освоєння. Деякі рішення приймають для світового ринку загалом – єдина марка продукції (послуги), загальна тональність реклами, тоді як інші рішення у зовнішньоекономічній діяльності стосуються саме регіонів (спеціальний асортимент, збутові мережі, політика цін, комунікації тощо).

Саме на цих двох стадіях можна виділяти ефективне стандартизування процедур, застосування міжнародними компаніями розробленої планової стратегії та поведінки в окремих сегментах світового ринку.

У табл. 7.5 наведено детальні характеристики всіх чотирьох стратегічних профілів міжнародних компаній, що полегшують українським компаніям напрацювання стратегічних рішень для закордонних операцій, з одного боку, а також розуміння стратегії поведінки закордонних компаній в Україні. Зокрема стратегія етноцентризму в Україні представлена такими ТНК, як “Кока-Кола”, “Пепсі-Кола” (на жаль, з 24.02.2022 р. і дотепер продовжує працювати на рашистському ринку), “Мак-Дональдс” тощо.

Отже, табл. 7.5 дає змогу легко орієнтуватися в усіх основних аспектах менеджменту: місіях, структурах, фінансах тощо.

Система інформаційного підтримання прийняття управлінських рішень в зовнішньоекономічній діяльності підприємства повинна ґрунтуватися на постійному об’єктивному дослідженні наявних та прогнозних станів зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства протидіяти виникненню зовнішніх загроз.

Перше завдання можна вирішити за допомогою моніторингу, друге – упровадженням контролінгу.

Моніторинг зовнішньоекономічної діяльності дає змогу підприємству адаптуватись до постійної зміни зовнішнього середовища та успішно виживати в умовах конкуренції [11, 16, 18, 19, 22, 24].

Моніторинг передбачає спостереження за станом, параметрами та характеристиками зовнішнього середовища підприємства із метою формування інформаційної бази щодо його поведінки, прийняття обґрунтованих управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності [11, 16, 19, 22, 25, 40, 43].

Контролінг зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглядати як процес, спрямований на забезпечення досягнення підприємством планованих цілей на міжнародному ринку. Цей процес складається зі встановлення параметрів, вимірювання фактично досягнутих результатів, оцінювання рівнів відхилень, їхнього ранжування й коригування планів у тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від заданих параметрів [16, 22, 41].

Контролінг зовнішньоекономічної діяльності – це функціонально відокремлений напрям зовнішньоекономічної й організаційної роботи на підприємстві, пов’язаний із реалізацією міжнародної, фінансово-економічної, маркетингової, податкової, постачальницької, виробничої й реалізаційної функцій у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [16].

Оскільки розвиток інформаційних технологій породжує високодинамічне розроблення програмного забезпечення для систем управління бізнес-процесами, перед вітчизняними суб’єктами управління під час прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності постає складне завдання щодо вибору інструментарію формування процесійної моделі підприємства та програмного забезпечення і підтримання управління (і прийняття управлінських рішень, зокрема зовнішньоекономічних).

Бізнес-середовище зовнішньоекономічних суб’єктів господарювання надскладне, динамічне. Саме тому від того, наскільки швидко управлінці прийматимуть рішення у цій сфері, залежатиме рівень конкурентоспроможності підприємства. Це можливо забезпечити, упроваджуючи новітні технології оптимізування процесів прийняття та підтримання рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Висновки до теми 7

Автоматизування розроблення управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності – комплексний процес, в якому задіяні людські та матеріальні ресурси, програмне і технічне забезпечення, методи і процедури пошуку, опрацювання, передавання даних.

Інформаційна система управління – це сукупність інформації, економіко-математичних методів і моделей, технічних, програмних, інших технологічних засобів і фахівців, призначена

для опрацювання інформації та прийняття управлінських рішень у функціональних сферах, таких як бухгалтерський облік, фінанси, управління трудовими ресурсами, маркетинг і управління виробництвом.

Системи підтримання прийняття рішень утворюють підмножину автоматизованих інформаційних систем: СППРЗЕД, експертні та керуючі інформаційні системи. Для прийняття управлінських рішень найважливіші управлінські інформаційні системи, системи забезпечення прийняття рішення.

Систематику СППРЗЕД можна будувати за функціональними галузями (маркетинг, планування, інвестиції), в яких надається підтримка прийняття рішень, за рівнями інформаційного забезпечення (тактичний, операційний, стратегічний, рівень середньої ланки управління тощо).

Система інформаційного підтримання прийняття управлінських рішень в зовнішньоекономічній діяльності підприємства повинна ґрунтуватися на постійному об'єктивному дослідженні наявних та прогнозних станів зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства протидіяти виникненню зовнішніх загроз.

Перше завдання можна вирішити за допомогою моніторингу, друге – упровадивши контролінг.

Моніторинг зовнішньоекономічної діяльності допомагає підприємству адаптуватись до постійної зміни зовнішнього середовища та успішно виживати в умовах конкуренції.

Моніторинг передбачає спостереження за станом, параметрами та характеристиками зовнішнього середовища підприємства із метою формування інформаційної бази щодо його поведінки, прийняття обґрунтованих управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Контролінг зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглядати як процес, спрямований на забезпечення досягнення підприємством планованих цілей на міжнародному ринку. Він

передбачає встановлення параметрів, вимірювання фактично досягнутих результатів, оцінювання рівнів відхилень, їхнього ранжування й коригування планів у тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від заданих параметрів.

Контролінг зовнішньоекономічної діяльності – це функціонально відокремлений напрям зовнішньоекономічної й організаційної роботи на підприємстві, пов’язаний із реалізацією міжнародної, фінансово-економічної, маркетингової, податкової, постачальницької, виробничої й реалізаційної функцій у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

У загальній системі контролінгу, організованого на підприємстві, контролінг зовнішньоекономічної діяльності являє собою контролюючу систему, що забезпечує концентрування контрольних дій на найпріоритетніших напрямках зовнішньоекономічної діяльності підприємства, вчасне виявлення відхилень її фактичних результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, що мають забезпечити нормалізування цієї діяльності.

Отже, забезпечення достатнього рівня ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в сучасних умовах досягається лише за відповідності ступеня відкритості системи управління підприємства сутності змін зовнішнього середовища.

Щоб забезпечити належний рівень ефективності управлінських рішень, вітчизняні підприємства повинні доволі тривалий період займатись формуванням і безперервною адаптацією системи управління зовнішньоекономічною діяльністю до нових умов фінансово-господарської діяльності в ході перебудови всієї економічної системи країни.

Таке адаптування повинно ґрунтуватися на перебудуванні системи інформаційної підтримки управлінських рішень з використанням сучасних управлінських систем, технологій та інструментарію, що є перспективою подальших наукових досліджень.

Бізнес-середовище зовнішньоекономічних суб'єктів господарювання є надскладним, динамічним. Саме тому від того, наскільки швидко управлінці прийматимуть рішення у цій сфері, залежатиме рівень конкурентоспроможності підприємства. Цьому сприятиме впровадження новітніх технологій оптимізування процесів прийняття та підтримання рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Обґрунтуйте необхідність автоматизації процесу прийняття, планування й синтезу управлінських рішень. Проаналізуйте принципи побудови та функціонування ІС.
2. За якими основними ознаками класифікують інформаційні системи? Наведіть найвідоміші класифікації інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень.
3. Охарактеризуйте основні пакети прикладних програм.
4. Які основні прикладні програми використовують у сфері менеджменту й маркетингу, в банківській і торговельній діяльності тощо?
5. Охарактеризуйте стратегічні профілі міжнародних підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності.
6. Що таке етноцентризм?
7. Що таке поліцентризм?
8. Що таке регіоноцентризм?
9. Що таке геоцентризм?
10. Що таке контролінг зовнішньоекономічної діяльності?
11. Що таке моніторинг зовнішньоекономічної діяльності?

Тема 8

ПРОЦЕС РЕАЛІЗУВАННЯ РІШЕНЬ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

8.1. Етапи реалізування управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Розглянемо основні етапи реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності (в принципі, як і у будь-якій іншій) [22, 27, 47, с. 119–123]:

1. *Ухвалення рішення* – оптимальне поєднання досвіду, вмінь, знань, креативності, фаховості, використання спеціальних методів відкритого обговорення; комунікування, додатковий обмін інформацією, узгодження протилежних поглядів, пошук компромісу.

2. *Формування плану дій* – розроблення, обґрунтування та затвердження чіткого плану, послідовності дій, термінів виконання, види (інформаційні, економічні, матеріальні тощо), обсяги задіяння вказаних необхідних ресурсів, відповідальних осіб.

3. *Організування процесу виконання рішення* у зовнішньоекономічній діяльності. Чітке розподілення обов’язків (відповідальності) та прав (повноважень) серед усіх виконавців рішення.

4. *Мотивування виконавців (реалізаторів) рішення* задля підвищення рівня його ефективності (часу виконання, результатів тощо).

5. *Контролювання процесу реалізування* – моніторинг виконання запланованих заходів, часових меж, використання автоматичних засобів контролювання.

6. *Аналізування та оцінювання результатів реалізування конкретного рішення* у зовнішньоекономічній діяльності – виявлення сильних/слабих сторін процесу прийняття рішень, фіксування досвіду вирішення аналогічних ситуацій, координування вирішення аналогічних ситуацій у майбутньому [22, с. 36–37; 18] тощо.

7. *Регулювання* – коригування планів рішення у зовнішньоекономічній діяльності згідно із відхиленнями, виявленими на попередньому етапі (етапах) реалізування цього рішення.

Успішне реалізування рішення у зовнішньоекономічній діяльності повинно ґрунтуватися на чіткому плані дій, в якому жорстко фіксують зміст робіт, послідовність їх виконання, необхідний час, ресурси, вимоги до рівня фаховості членів команди, загальні та проміжні результати виконання рішень, організування процесу, стимулювання його та контролювання результатів.

До методів планування реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності належать такі [22; 27; 47, с. 113–122]:

1. Метод послідовного описання операцій, графіки виконання робіт, стрічкові графіки виконання робіт, метод робочого календаря, табличний метод тощо.

2. Метод послідовного описання операцій (приміром, зовнішньоекономічних). Полягає у складанні деталізованого плану виконання робіт, який може бути поданий у формі послідовного опису операцій, схеми, блок-схеми, алгоритму або таблиці.

3. Графіки виконання. Передбачають, що (суть), коли (час) і хто (посадові особи) повинен зробити у межах певних строків (часові межі, із вказуванням початку і закінчення роботи).

Саме етап виконання рішень у зовнішньоекономічній діяльності є найслабшою ланкою процесу їх прийняття та реалізування, що пояснюється недооцінюванням значущості організаційного забезпечення процесу реалізування рішення. Адже навіть найкраще рішення, виконане безвідповідально, може дати негативні наслідки.

Необхідно також відзначити важливість компетенції виконавців конкретного рішення у зовнішньоекономічній діяльності.

8.2. Форми розроблення та реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Залежно від умов розроблення та реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності використовують їх різні форми. **За юридичною властивістю рішення у зовнішньоекономічній діяльності** поділяють на нормативні, індивідуальні та змішані.

1. **Нормативні** (акти управління, що складаються із правових норм. Їх прийняття розраховане на певний термін і багаторазове застосування норм у разі виникнення однотипних правових відносин).

Основні форми реалізування нормативних рішень у зовнішньоекономічній діяльності такі: закон (рішення органу вищої державної влади, загальнообов'язкове і непорушне), указ (рішення голови держави), постанови (управлінські рішення, які приймають на вищому і центральному рівнях виконавчої влади), правила (управлінські рішення, що враховують традиції організації і становлять набір запропонованих для виконання встановлених норм поведінки в діяльності певних груп працівників), інструкції (управлінські акти, що визначають послідовність здійснення певних дій, робіт).

2. **Індивідуальні** управлінські рішення у зовнішньоекономічній діяльності, адресовані конкретним учасникам правових відносин. Основні форми реалізації індивідуальних управлінських рішень такі: наказ керівника, адресований конкретному працівнику (рішення керівника, обов'язкове для виконання його підлеглими, може готуватися з питань, що входять до компетенції керівника), контракт (управлінське рішення про виконання спільних робіт із зазначенням взаємних прав та зобов'язань), вказівка тощо.

3. **Змішані** (акти, які одночасно складаються із правових норм та конкретних рішень). Ці акти застосовують, приміром, в урядових постановах, за допомогою яких формуються обов'язкові правила поведінки і одночасно передбачається застосування адміністративних стягнень до порушників [21; 22, с. 36–37].

Зрозуміло, що перерахування та визначення форм розроблення і реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності та їх визначення взято з відкритих джерел, глумачних словників та енциклопедій, інтернет-ресурсів, адже вони стандартизовані, а систематизовано їх для викладення і розуміння їх різноманітності залежно від рівня, обставин, умов прийняття, реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

За етапами виконання рішень у зовнішньоекономічній діяльності класифікуємо основні форми розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності та форми їх реалізування [47, с. 114–118].

1. Основні форми розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності наведено у табл. 8.1.

Таблиця 8.1

**Основні форми розроблення рішень
у зовнішньоекономічній діяльності**

Форми	Характеристика форм
1	2
Закон	Рішення вищої державної влади, що є загально-обов'язковим і непорушним. Наприклад, Конституція країни, Закон про неспроможність (банкрутство), Закон про акціонерні товариства
Указ	Рішення голови держави, затверджене парламентом. Наприклад, Указ Президента України, затверджений Верховною Радою (має силу закону)
Наказ (письмовий або усний)	Рішення керівника, вибраного владою в організації або важливого її підрозділі. Наказ обов'язковий для виконання його підлеглими і може готуватися з питань, що входять у компетенцію керівника. Це нормативний документ, що повинен зберігатися в архіві; може бути оскаржений у вищих управлінських інстанціях або в суді
Вказівка	Рішення, що є методичним, технологічним. Вказівка реалізується у формі наставляння або роз'яснення
Акт	Рішення широкого кола державних, громадських, політичних, міжнародних та інших видів організацій. Наприклад, акт про передавання чогонебудь у власність. Акт може бути міжнародним, внутрішньонаціональним

Продовження табл. 8.1

1	2
Розпорядження	Рішення керівника, не наділеного адміністративними функціями. Розпорядження звичайно стосується питань технології, організації праці й техніки безпеки. Обов'язкове для виконання безпосередніми підлеглими керівника. Оскаржити рішення можна в лінійного керівника цього підрозділу або організації
Протокол	Рішення про відображення яких-небудь подій, обставин, правил. Приміром, протокол минулих зборів, дипломатичний протокол
Інструкція	Рішення, що встановлює порядок і засіб виконання яких-небудь дій. Приміром, інструкція для складання бізнес-плану, інструкція щодо роботи з персоналом, посадова інструкція начальника бюро технічного контролю цеху
Договір	Рішення про виконання спільних робіт із вказанням взаємних прав і зобов'язань у комерційних і некомерційних сферах діяльності. Приміром, договір про портфельні інвестиції, договір кооперації із закордонним виробником, установчий договір про створення спільного підприємства тощо
Міжнародна угода	Рішення, що формує загальну позитивну інфраструктуру для якоїсь діяльності. Приміром, угода про наміри, угода між Польщею і Україною про запобігання подвійному оподатковуванню, угода про поділ ринків збуту, угода про квоти на експорт нафти країнами ОПЕК
План	Рішення, що відображає мету і конкретні завдання діяльності, засоби, методи і час їх реалізації. Наприклад, бізнес-план, план заходів щодо реформування і реструктуризації компанії
Зовнішньоекономічний (зовнішньоторговельний) контракт	Рішення, зазвичай комерційні, про проведення спільних робіт із вказанням взаємних прав і зобов'язань. Контракт є підвидом угоди. Наприклад, контракт на постачання комп'ютерів, шлюбний контракт, контракт купівлі-продажу

Закінчення табл. 8.1

1	2
Оферта	Рішення, зазвичай комерційне, про пропозицію конкретній (будь-якій) особі укласти угоду на зазначених умовах. Оферта є однією стороною контракту
Акцепт	Рішення про приймання пропозиції про укладання угоди на запропонованих в оферті умовах. Акцепт – це друга сторона контракту; оферта й акцепт утворюють контракт
Положення	Рішення, яке містить набір законів, правил і інструкцій, що регламентують якусь діяльність. Приміром, положення про головного інженера, положення про відділ стандартизації та нормалізації, положення про відділ зовнішніх зв'язків
Правила	Рішення, що враховує традиції організації і містить набір запропонованих для виконання визначених норм поведінки і діяльності певних груп працівників. Приміром, правила внутрішнього розпорядку, правила дорожнього руху, правила укладання зовнішньоекономічного контракту, правила проведення переговорів з іноземними партнерами
Модель якогось процесу або явища	Рішення, яке охоплює набір визначених елементів і зв'язків, що із заданою точністю відтворює реакції реального процесу або явища на входні впливи. Приміром, модель заводу містить: – довідкові дані (наприклад, повні дані про потенційних постачальників і їх продукцію); – імітаційну модель організації; – методики економічного розрахунку і прогнозування; – інформацію про рішення в аналогічних ситуаціях інших організацій і реальні їхні результати; – набір законодавчих актів тощо

Примітка. Систематизовано на основі [47].

2. Основні **форми реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності** наведено у табл. 8.2.

Таблиця 8.2

**Основні форми реалізування рішень
у зовнішньоекономічній діяльності**

Форми	Характеристика форм
1	2
Розпорядження	Офіційне повідомлення якійсь посадовій особі про обов’язкове виконання наведеного рішення в установлений термін
Ділова бесіда	Спеціально організована керівником зустріч із підлеглим, групою підлеглих або запрошеними спеціалістами для обміну думками щодо заздалегідь обговореної теми, актуальної для підприємства
Переконання	Ділова бесіда, яку проводить керівник, щоб добитися вироблення в підлеглого необхідних міцних поглядів або понять стосовно змісту рішення у зовнішньоекономічній діяльності для його виконання (переконання в необхідності використання сучасних інформаційних технологій під час реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності)
Роз’яснення	Ділова бесіда, яку проводить керівник, щоб пояснити, зробити зрозумілішими суть і зміст рішення
Примус	Ділова бесіда, яку керівник проводить, щоб усвідомлено змусити робітника виконати рішення за допомогою погроз або підвищеної винагороди
Наставляння	Ділова бесіда: мета керівника – навчити, передати досвід для успішного виконання рішення
Повідомлення	Ділова бесіда, яку проводить керівник, щоб повідомити додаткову інформацію, необхідну для виконання рішення

Продовження табл. 8.2

1	2
Особистий приклад	Дії керівника в середовищі підлеглих за заздалегідь підготовленим сценарієм для розвитку в них ефекту імітування авторитетів у техніці виконання рішення у зовнішньоекономічній сфері діяльності підприємства
Навчання	Ділова бесіда, під час якої керівник зовнішньоекономічної сфери повідомляє нові знання або інформацію для виконання рішення
Порада	Ділова бесіда, під час якої керівник прагне поділитися власними поглядами на виконання рішення. Не є обов'язковою
Ділова гра (тренінг, коучінг)	Спеціально організована інтенсивна діяльність працівників із розроблення та реалізування рішення на основі імітаційних моделей реальних процесів. Під час ділової гри закріплюються навички реалізування рішення багатократним повторенням однотипних ситуацій, методів і технологій реалізування рішення
Наради	Колективні ділові бесіди, які керівник проводить із метою оперативного доведення до підлеглих конкретних завдань, використання колективного розуму, обміну інформацією і накопиченим досвідом для виконання важливих рішень
Засідання	Вузькофахові наради для вирішення здебільшого організаційних питань (наприклад, засідання профкому, засідання президії тощо)
Звіт	Рішення спеціаліста про результати індивідуальної або колективної роботи із виконання рішення (може бути письмовим, усним)
Ділове слово	Тверде рішення керівника, висловлене підлеглому в усній формі, підкріплене авторитетом керівника як серед підлеглих, так і серед вищого керівництва

Примітка. Систематизовано на основі [47].

8.3. Методи оцінювання рівня ефективності реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності

Обов'язковою вимогою прийняття рішення про ведення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є ефективність, котру визначають, порівнюючи отримані економічні наслідки із витратами, яких зазнала компанія. У випадках нестабільності економічного збільшення та [26] інтернаціоналізації бізнесу благополучний розвиток ЗЕД підприємства характеризується підвищенням її ефективності та завданнями точного оцінювання результату такої діяльності [20]. Ефективність – сукупність термінів, які охоплюють різні курси господарської діяльності компанії. Ефективність є критеріальним показником, який характеризує рівень та потенціал досягнення мети діяльності компанії. Отже, хід дослідження ефективності окреслює два напрями [20]: оцінку конкурентних переваг компанії порівняно з іншими суб'єктами ринку; зіставлення стану компанії у часі та на різноманітних стадіях його діяльності. Ефективність запланованих зовнішньоторговельних операцій набуває виняткового значення під час прийняття ґрунтовних рішень у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю фірми та установа оптимальної структури експорту компанії. Існує багато різних думок на рахунок класифікації ознак, за допомогою котрих визначають ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Один із важливих факторів, котрі впливають на ефективність організації зовнішньоекономічної діяльності компанії, – специфічний ринок та рівень конкуренції країн, що приймають. Компанія повинна завжди досліджувати свої потенційні зовнішні ринки та наявні, щоб вишукувати та займати найвигодніші позиції на них [37, 43]. Через багатогранність і складність зовнішньоекономічної діяльності неможливо вибрати одну ознаку ефективності із усіх загальних результативних ознак. Вибір ознаки ефективності залежить від цілей підприємства, особливої ситуації на ринку,

наявності інформації про зовнішнє і внутрішнє середовища. Так формується попит у комплексній оцінці ЗЕД, яка передбачає вибір оптимального методу виходу на іноземний ринок. У характеристиці ефективності зовнішньоекономічної діяльності виокремлюють ознаки загальнонаціонального ступеня (динаміка імпорту й експорту, коефіцієнт покриття імпорту та експорту, обсяг зовнішньоторговельного обороту, їх географічна й товарна структура) та регіонального (використовувані для аналізу діяльності галузі чи регіону).

Рівень економічної ефективності рішень у зовнішньоекономічній діяльності класифікують за певними ознаками [1, 12, 52]:

– ознаки ефективності, що виокремлюють як взаємовідношення доходу від діяльності компанії до затрат на її реалізування та відображають порівняльними величинами: частками одиниці, відсотками;

– ознаки ефекту, що вирізняють як абсолютні значення та відображають у капіталах як різницю між витратами на її реалізування та результатами діяльності [52].

У сучасній науковій літературі існують різноманітні думки на рахунок класифікації ознак, що визначають ефективність зовнішньоекономічної діяльності. О. В. Максимець, А. М. Вічевич із колективом авторів описують рівень ефективності зовнішньоекономічної діяльності за показниками, що наведені в табл. 8.3.

Таблиця 8.3

Характеристика підходів до визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Класифікаційні ознаки	Назви показників	Характеристики підходів
1	2	3
За видами зовнішньоекономічної діяльності	Рівень ефективності експорту, імпорту, реекспорту, реімпорту	Вигідність здійснення певного виду зовнішньоекономічної діяльності

Продовження табл. 8.3

1	2	3
За ступенем обсягу об'єкта дослідження	Рівень інтегральної ефективності	Рівень ефективності реалізування рішення у зовнішньоекономічній діяльності загалом на підприємстві
	Рівень локальної ефективності	Рівень ефективності реалізування рішення у зовнішньоекономічній діяльності через комер- ційні відносини із окре- мими зовнішньоторго- вельними партнерами, рівень ефективності реалізування зовнішньо- економічних угод
За методами оцінювання	абсолютна ефектив- ність	Ефективність ЗЕД, яка підтверджується всією сукупністю показників оцінки
	відносна ефективність	Ефективність ЗЕД, під- тверджена вибраними показниками оцінки

Примітка. Систематизовано на основі [22, 26].

Отже, тип “ефективність реалізування рішення у зовнішньоекономічній діяльності” в економічній літературі найчастіше уподібнюється до ефективності експорту/імпорту. Це практичний підхід для виокремлення ефективності діяльності на усяких рівнях господарювання [22, 26].

Приміром, експортні можливості компанії визначаються наявністю конкурентоспроможності на іноземному ринку товарів. Завдяки цьому, зазначає автор [4], підприємству доречно аналізувати ефективність реалізації експортних операцій. Основна мета компанії на ринку – отримати максимальний дохід за мінімальних

витрат; досягти такого вигідного результату можна, приймаючи ефективні керівні рішення. Економічне доведення прийнятих рішень стосовно керування зовнішньоекономічною діяльністю компанії потребує розрахунку різних економічних ознак ефективності. Визначаючи економічну ефективність зовнішньоекономічної діяльності компанії, користуються такою послідовністю [22, 40, 54]:

1. Обчислюють низку ознак для визначення економічного рівня ефективності експорту:

$$Kee = Ce / (Cv + Bm + Bo),$$

де Ce – виторг від експорту; Bo – організаційні витрати; Kee – базовий коефіцієнт рівня ефективності експорту; Bm – транспортні витрати, витрати на страхування тощо; Cv – собівартість товару.

Якщо Eb більше за 1, то зовнішньоекономічна діяльність підприємства ефективна. Якщо коефіцієнт вищий, вища й ефективність експорту [28, 34, 50].

До головних принципів, за якими обчислюють ознаки економічної ефективності реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, належать такі:

- порівняння результатів виробництва та зведення різних за часом затрат до одного визначеного моменту часу;
- достовірність інформації;
- зіставлення реальних даних з плановим рівнем, зокрема порівняння затрат з єдиною базою зіставлення;
- спільний облік усіх складових результатів та витрат [27].

Рівень ефективності реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства досягається зі збереженням методології виходу на іноземний ринок, котра урахує періоди інтернаціоналізації бізнесу компанії. Відтак потрібен метод оцінювання ефективності реалізації зовнішньоекономічної стратегії компанії. Застосування такого методу визначення ефективності керування компанією передбачає оцінювання поточних ознак за такими напрямками:

- інвестиціями (розроблення, планування і дослідження проєктів компанії);

- виробничим процесом (рентабельність продажів; собівартість реалізованого товару; податкові, транспортні затрати тощо);
- маркетинговими аспектами (рівень задоволення потреб споживача, збереження і розширення клієнтської бази, частка ринку);
- інновації (покращення інноваційного та операційного процесів у компанії);
- ризиками (мінімізація і оцінка можливих ризиків);
- персоналом (можливості використання інформаційних систем і можливостей працівників) [28, 29, 37, 44, 55].

Оцінювання результату реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства повинно здійснюватися за всіма напрямками, кожен з котрих оцінює ефективність поставленої цілі. Ознаки ефективності визначають за такими напрямками [21, 23, 24, 27, 39]:

- повний облік всіх складових результатів та витрат;
- потреба зіставлення з базовим варіантом;
- зведення результатів та витрат до однієї бази порівняння;
- зведення різних за часом результатів та витрат до одного моменту часу;
- наявність аналізу даних, систему збору і достовірної інформації [35].

Певне обчислення ознак рівнів ефективності істотно залежить від типу зовнішньоторговельної операції, її цілі й інших властивостей та конкретного договору в межах зовнішньоекономічної діяльності, реалізованої на фірмі [3].

У сучасній науковій літературі, яка стосується оцінювання і аналізування ефективності зовнішньоекономічної діяльності, більшість авторів дотримуються думки, що саме таку характеристику потрібно виконувати окремо згідно із її принципами, а вже потім визначати спільний ефект від всіх типів зовнішньоекономічної діяльності. Для компаній, впливових на іноземних ринках, виділяють три сектори ознак ефективності: ознаки ефективності зовнішньоекономічної діяльності, ознаки ефективності імпорту, ознаки ефективності експорту. Завдяки тому, що звичайним критерієм ефективності ведення зовнішньоекономічної діяльності є дохід, більшість ознак за їхньою економічною

значущістю є показниками оборотності активів, фондовіддачі й рентабельності [3, 31, 37, 39, 45].

Розглядаючи оцінювання рівня ефективності реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, доцільно обґрунтувати рекомендації на рахунок реалізації продукції та уникнення усіх можливих збитків через недостатнє аргументування економічної ефективності зовнішньоекономічних операцій та обсягу реалізації товару, ціни або асортименту внаслідок зміни валютних курсів.

Головним критерієм, який відображає ефективність реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, є дохід від продажу товару із мінімальними витратами з боку компанії, тому характеристика зовнішньоекономічної діяльності допускає наукове обґрунтування управлінських рішень, планів і перевірку їх виконання, зокрема оцінку досягнених результатів діяльності компанії. У такий спосіб показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства і їх опис дадуть змогу виявити вигідну зовнішньоекономічну операцію і розробити заходи, спрямовані на їх покращення заради зростання доходів компанії [24, 37].

Отже, в ринкових умовах міжнародне підприємство, крім класичних ознак, повинно використовувати для оцінювання рівня ефективності зовнішньоекономічної діяльності показники економічної безпеки компанії, які дадуть змогу визначити вплив зовнішньоекономічних чинників на його загальну ефективність діяльності, фінансовий стан, зокрема його платоспроможність [21, 24, 27, 37, 54].

Позитивна, ефективна динаміка показників зовнішньоекономічної діяльності істотно залежить як від налагодження цього виду господарчої діяльності (методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності) на кожному окремому підприємстві в реальному секторі економіки, так і від зовнішньоекономічної політики держави загалом.

Основною вимогою щодо забезпечення процесу стає організація керування зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві

із застосуванням перспективних, нових, дієвих інструментів і методів, котрі визначають високу ефективність роботи на іноземних ринках та позитивно позначаються на макроекономічних ознаках держави.

Потрібно виокремити один із таких засобів – реалізування та формування конкурентної стратегії зовнішньоекономічної діяльності кожної компанії, які виходять на іноземні ринки в пошуках перспективної галузі діяльності.

Висновки до теми 8

Основні етапи реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності такі: ухвалення рішення, розроблення плану дій, організування та мотивування виконавців, контроль за виконанням плану, коригування у разі відхилень від нього, аналізування, оцінювання результатів.

Позитивна, ефективна динаміка показників зовнішньоекономічної діяльності істотно залежить як від налагодження цього виду господарчої діяльності (методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності) на кожному окремому підприємстві в реальному секторі економіки, так і від зовнішньоекономічної політики держави загалом.

Основною вимогою щодо забезпечення процесу стає організація керування зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві із застосуванням перспективних, нових, дієвих інструментів і методів, котрі визначають високу ефективність роботи на іноземних ринках та позитивно позначаються на макроекономічних ознаках держави.

Під час реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності важливим завданням є визначення ролей членів команди.

Розподіл функцій між працівниками стосовно реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності вирішує не всі проблеми, тому керівництво повинно мотивувати працівників, залучених до виконання.

Матеріальне стимулювання залишається ключовим чинником зацікавленості працівників. Обов'язковий етап – контролювання

виконання рішень та корегування їх (у разі виявлення відхилень від запланованого результату).

Враховуючи пришвидшення вступу України до Європейського Союзу, щораз актуальнішим стає реалізування євроінтеграційних прагнень України у всіх сферах, зокрема й стосовно методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності. Пошук, реалізування європейських векторів вдосконалення методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності забезпечуються упровадженням позитивного досвіду розвинених країн Європи у роботу вітчизняних підприємств, у їхню взаємодію із органами публічної влади, суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Які етапи передбачає виконання рішення?
2. Які форми доведення завдань до виконавців?
3. Розробити наказ на вибрану Вами управлінську ситуацію.
4. Охарактеризуйте завдання, принципи планування.
5. Дайте визначення поняття "план". Які є форми і методи планів виконання робіт?
6. Розробити план виконання робіт на управлінську ситуацію (за Вашим вибором).
7. Розкрити суть, цілі та змісту контролювання.
8. Охарактеризувати види контролювання.
9. Охарактеризувати методи контролювання.
10. Які є стадії в процесі контролювання?
11. Назвати основні етапи реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності.
12. Перерахувати основні форми розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності.
13. Якими є основні форми реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності?
14. Які рішення у зовнішньоекономічній діяльності виокремлюють за юридичною властивістю?
15. Навести приклади нормативних, індивідуальних, змішаних форм реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності за юридичною властивістю.

Тестові завдання

Тема 1. Предмет, завдання та зміст курсу навчальної дисципліни “Методи прийняття рішень в зовнішньоекономічній діяльності”

1. Який рівень конкурентоспроможності залежатиме від рішень, що розробляються, реалізуються у зовнішньоекономічній діяльності підприємства?

- а) поточний;
- б) стратегічний;
- в) жоден;
- г) правильні відповіді а і б.

2. На процес прийняття зовнішньоекономічних рішень впливають такі чинники:

- а) поточні та стратегічні;
- б) зовнішні та внутрішні;
- в) жоден із вказаних;
- г) правильні відповіді а і б.

3. Внутрішня, порівняно стійка логічна основа, що визначатиме сенс, роль і місце певного управлінського рішення у функціонуванні та розвитку організації, є сутністю процесу:

- а) прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності;
- б) жодна відповідь не є правильною;
- в) реалізування потенціалу підприємства;
- г) правильні відповіді а і в.

4. Рівень прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності визначається:

- а) теоретичними знаннями;
- б) практичними навичками;
- в) досвідом;
- г) правильні всі відповіді.

5. Метою вивчення навчальної дисципліни “Методи прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності” є:

а) формування системи фундаментальних теоретичних знань, практичних навичок, розвиток управлінського мислення у галузі ідентифікування проблем прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності;

б) здобуття навичок формалізування та кількісного обґрунтування рішень для використання отриманих знань у подальшій науково-дослідній, організаційній, проєктній, зовнішньоекономічній роботі;

в) подальше становлення і вдосконалення інформаційної та програмної культури майбутніх фахівців;

г) правильні всі відповіді.

6. Основні завдання вивчення навчальної дисципліни “Методи прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності” такі:

а) засвоєння теоретико-методологічних основ прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності;

б) вивчення методологічних основ і підходів у галузі ідентифікування проблем прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності;

в) застосування на практиці теоретичних, методичних, організаційних підходів щодо прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності із урахуванням наявної інформації, ресурсів;

г) оволодіння сучасним інструментарієм розроблення управлінських рішень у різних умовах зовнішньоекономічного середовища: визначеності, ризиковості та невизначеності;

д) вміння застосовувати цей інструментарій на практиці;

е) формування навичок самостійного вибору оптимальної із всіх наявних альтернатив (оскільки, якщо проблема має лише одне вирішення, то це не рішення), техніко-економічне обґрунтування прийнятих рішень у зовнішньоекономічній діяльності;

ж) ознайомлення із основами теорії, практики управління зовнішньоекономічною діяльністю, проблемами оцінювання економічного ризику в умовах зовнішньоекономічній діяльності;

з) всі перераховані вище відповіді.

7. Управлінське рішення – це:

- а) вибір однієї з можливих альтернатив, тобто модель, в якій з певного переліку варіантів вибирають найкращий;
- б) інструмент пізнання внутрішніх закономірностей, притаманних явищам та процесам;
- в) це той пункт, у якому вибір роблять між альтернативами і конкурентними можливостями;
- г) процес, завдяки якому вибирають лінію поведінки як вирішення певної виробничої проблеми.

8. За результати прийнятого рішення у зовнішньоекономічній діяльності відповідає:

- а) керівник вищої ланки управління;
- б) керівник, який прийняв рішення;
- в) ніхто не відповідає;
- г) відповідають усі працівники організації.

Тема 2. Природа, сутність, значення та класифікування рішень у зовнішньоекономічній діяльності

1. Основні причини невиконання рішень у зовнішньоекономічній діяльності такі:

- а) відсутня процедура узгодження рішення у зовнішньоекономічній діяльності із його виконавцями;
- б) визначаються нереальні (мобілізуючі) терміни;
- в) низький рівень контролювання за виконанням управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності;
- г) усі відповіді правильні.

2. За масштабами об'єкта рішення поділяють на:

- а) індивідуальні, колективні, колегіальні;
- б) глобальні та локальні;
- в) стратегічні й тактичні;
- г) традиційні та новаторські.

3. За метою рішення поділяють на:

- а) індивідуальні, колективні, колегіальні;
- б) глобальні та локальні;
- в) стратегічні й тактичні;
- г) традиційні та новаторські.

4. За суб'єктом, що приймає рішення, їх поділяють на:

- а) індивідуальні, колективні, колегіальні;
- б) глобальні та локальні;
- в) стратегічні і тактичні;
- г) традиційні й новаторські.

5. За ступенем новизни рішення поділяють на:

- а) індивідуальні, колективні, колегіальні;
- б) глобальні та локальні;
- в) стратегічні й тактичні;
- г) традиційні та новаторські.

6. Основна мета управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності – це:

- а) діяльність людини для виконання основної функції керівника в процесі управління;
- б) забезпечити координувальний (регулювальний) вплив на систему управління;
- в) організація діяльності працівників;
- г) контроль за виконанням рішення.

7. Суть розроблення управлінського рішення – це:

- а) діяльність людини із виконання основної функції керівника в процесі управління;
- б) забезпечити координувальний (регулювальний) вплив на систему управління;
- в) організація діяльності працівників;
- г) контролювання за виконанням рішення.

8. Відповідальність за групове рішення покладається на:

- а) керівника вищої ланки управління;
- б) керівника організації;
- в) усіх працівників організації;
- г) тих, хто його прийняв, відповідно до їхніх повноважень.

9. До основних законів управління, якими керуються, приймаючи управлінські рішення, належать:

- а) цілепокладання;
- б) необхідної різноманітності;
- в) руху;
- г) зворотного зв'язку;
- д) традицій;
- е) всі відповідні правильні.

10. Необхідність вибору такого варіанта рішення, який би відповідав економічному критерію ефективності: мінімум витрат різних видів ресурсів із забезпеченням максимального кінцевого результату, високого рівня ефективності тощо – це:

- а) оптимальність рішення;
- б) правомірність (законність) рішення;
- в) своєчасність прийняття рішення;
- г) комплексність рішень.

11. Відповідність управлінського рішення чинним правовим нормам, внутрішнім положенням організації – це:

- а) оптимальність рішення;
- б) правомірність (законність) рішення;
- в) своєчасність прийняття рішення;
- г) комплексність рішень.

12. Управлінське рішення формують, обов'язково зважаючи на об'єктивні закономірності, що відображають умови перебігу певних процесів, явищ, у зовнішньоекономічній сфері. Це вимога:

- а) наукова обґрунтованість рішення;
- б) правомірність (законність) рішення;

- в) своєчасність прийняття рішення;
- г) комплексність рішень.

13. Правильний вибір моменту прийняття рішення у зовнішньоекономічній сфері та його подальшого втілення, реалізування є:

- а) науковою обґрунтованістю рішення;
- б) правомірністю (законністю) рішення;
- в) своєчасністю прийняття рішення;
- г) комплексністю рішень.

14. Вимога до управлінського рішення щодо необхідності брати до уваги найважливіші аспекти взаємозалежності й діяльності, що як для об'єктів різного масштабу, так і для різних часових періодів істотно відрізнятимуться, це:

- а) наукова обґрунтованість рішення;
- б) правомірність (законність) рішення;
- в) своєчасність прийняття рішення;
- г) комплексність рішень.

Тема 3. Методологія процесів розроблення рішень у зовнішньоекономічній діяльності

1. Технологія – це:

- а) сукупність дій, які послідовно повторюються, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій;
- б) сукупність дій, які повторюються, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій;
- в) сукупність дій, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій;
- г) технологія – це мистецтво виконання робіт.

2. Щоб сформулювати завдання, необхідно знати:

- а) фактори, що впливають на ситуацію;
- б) критерії ефективності рішень;

- в) можливі варіанти рішень;
- г) можливі математичні моделі.

3. Розроблення можливих варіантів рішення починається:

- а) із уточнення формулювання задачі, а також вибору критерію оцінювання ефективності;
- б) під час уточнення формулювання задачі;
- в) із вибору критерію оцінювання ефективності;
- г) після складання математичних моделей.

4. Виконання рішення не передбачає такі етапи:

- а) збирання, оброблення інформації;
- б) призначення виконавців;
- в) інструктаж виконавців;
- г) оформлення рішення і видавання розпорядження про його виконання.

5. Прикладом нормативних моделей не є:

- а) моделі з використанням елементарної математики;
- б) моделі з використанням теорії ймовірності та математичної статистики;
- в) моделі розроблення рішень на основі теорії масового обслуговування;
- г) інноваційні ігри.

6. Стратегічний менеджмент розглядають як систему із трьох елементів:

- а) стратегія;
- б) організаційна структура;
- в) мотиваційна структура;
- г) організаційна культура.

7. Методологія – це

- а) шлях дослідження, спосіб пізнання (+ “logos” – вчення) – вчення про структуру, логічне організування, методи і засоби діяльності;

- б) стратегія;
- в) сукупність дій, які послідовно повторюються, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій;
- г) мистецтво виконання робіт.

8. До поширених принципів організування розроблення рішень належать:

- а) ієрархії;
- б) використання цільових міжфункціональних груп;
- в) застосування формальних правил;
- г) використання прямих горизонтальних зв'язків;
- д) розроблення планів;
- е) формування матричних структур;
- є) всі відповіді правильні.

9. Вміння виявляти найвіддаленіші від поверхні причинно-наслідкові зв'язки – це:

- а) глибина мислення;
- б) широта мислення;
- в) гнучкість мислення;
- г) швидкість мислення.

10. Вміння побачити багатогранність взаємозв'язаних явищ загалом, не виділяючи з них яку-небудь проблему і не займаючись лише нею, – це:

- а) глибина мислення;
- б) широта мислення;
- в) гнучкість мислення;
- г) швидкість мислення.

11. Вміння відступати від улюблених та випробуваних стереотипів під час прийняття рішень – це:

- а) глибина мислення;
- б) широта мислення;

- в) гнучкість мислення;
- г) швидкість мислення.

12. Тип керівника, який характеризується швидкістю, оперативністю та індивідуалізмом під час розроблення управлінського рішення; рішення іноді спонтанні, із високим рівнем ризику, рішучістю і безкомпромісністю:

- а) меланхолічний;
- б) флегматичний;
- в) сангвінічний;
- г) холеричний.

13. Тип керівника, що характеризується швидкістю, оперативністю і колективним обговоренням ключових проблем під час розроблення управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності:

- а) меланхолічний;
- б) флегматичний;
- в) сангвінічний;
- г) холеричний.

14. Тип керівника, якому притаманне бажання отримати великий обсяг інформації та думок щодо проблеми (надлишок), рішення характеризуються високим рівнем безпеки й обдуманості:

- а) меланхолічний;
- б) флегматичний;
- в) сангвінічний;
- г) холеричний.

15. Тип керівника, якому притаманна висока відповідальність щодо розроблення управлінського рішення; рішення ефективні в галузі стратегічного планування, конструювання, відрізняються детальною опрацюваністю і реальністю виконання:

- а) меланхолічний;
- б) флегматичний;

- в) сангвінічний;
- г) холеричний.

16. Найефективнішим щодо обсягів і якості робіт є:

- а) авторитарний стиль керівництва;
- б) демократичний стиль керівництва;
- в) ліберальний стиль керівництва;
- г) змішаний стиль керівництва.

17. Суть математичного моделювання полягає у:

- а) підбиранні математичних схем, що максимально відображають реальні виробничі процеси у зовнішньоекономічній діяльності;
- б) усному розпорядженні, підписі на діловому документі;
- в) пошуку найраціональніших способів вирішення завдань у зовнішньоекономічній діяльності;
- г) жодна з відповідей не є правильною.

Тема 4. Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності

1. Визначив поняття стратегії як комбінацію п'яти "П": план дій, прикриття, порядок дій, позиція, перспектива:

- а) Г. Міцберг;
- б) Д. Мак-Консі;
- в) І. Ансофф;
- г) М. Портер.

2. Розрізняють чотири рівні розроблення стратегії для підприємства:

- а) корпоративний;
- б) бізнес-рівень;
- в) функціональний;
- г) тактичний;
- д) оперативний.

3. Автор вислову: “Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей організації, адаптування дій та розміщення ресурсів, необхідних для їх досягнення”:

- а) А. Чандлер;
- б) Б. Карлаф;
- в) І. Ансофф;
- г) Г. Міцберг.

4. Теоретичним підґрунтям, що започаткувало дослідження зовнішньоекономічної діяльності, є ідеї абсолютних і порівняльних переваг:

- а) А. Сміта;
- б) Д. Рікардо;
- в) І. Ансоффа;
- г) правильні відповіді а і б.

5. Сукупність елементів, об’єднаних єдиним процесом функціонування, що, взаємодіючи, реалізують певну операцію для досягнення поставленої перед системою мети – це:

- а) система;
- б) елемент;
- в) надсистема;
- г) зв’язок.

6. Розташування підсистем або елементів у певній послідовності від вищого до нижчого – це:

- а) система;
- б) елемент;
- в) надсистема;
- г) ієрархія системи.

7. З’єднання між елементами, що впливає на поведінку окремих елементів, системи загалом – це:

- а) система;
- б) елемент;

- в) зв'язок;
- г) ієрархія системи.

8. Найпростіша частина системи, що виконує специфічну функцію та є неподільною з погляду розв'язуваного завдання, – це:

- а) система;
- б) елемент;
- в) зв'язок;
- г) ієрархія системи.

Тема 5. Характеристика методів прийняття та оптимізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності

1. Що є навчанням про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності:

- а) закон;
- б) методологія;
- в) принцип;
- г) методика.

2. Принцип, який має за мету координацію діяльності та посилення централізації з дотриманням підлеглості виконавців у розробленні рішень – це:

- а) принцип застосування формальних правил і процедур;
- б) принцип ієрархії;
- в) принцип розроблення планів;
- г) принцип створення матричних структур.

3. Принцип, що передбачає створення на підприємстві спеціальних інструкцій (нормативів) стосовно виконання певних дій – це:

- а) принцип застосування формальних правил; процедур;
- б) принцип ієрархії;
- в) принцип розроблення планів;
- г) принцип створення матричних структур.

4. Принцип, який використовують, розробляючи рішення без долучення вищого керівництва, що зменшує терміни розроблення, підвищує відповідальність і мотивацію виконавців, – це:

- а) принцип застосування формальних правил, процедур;
- б) принцип ієрархії;
- в) принцип розроблення планів;
- г) принцип використання прямих горизонтальних зв'язків.

5. Вигук: “Еврика” приписують:

- а) Аристотелю;
- б) Архімеду;
- в) Демокриту;
- г) Платону.

6. Спосіб роботи групи, орієнтований на пошук вирішення проблемної ситуації, головна мета якої – генерування якомога більшої кількості ідей, – це:

- а) метод морфологічного аналізу;
- б) метод мозкової атаки;
- в) метод Дельфи;
- г) метод Дельбека.

7. Виділення найважливіших параметрів об'єкта і подальше вивчення всіх можливих співвідношень між ними – це:

- а) метод морфологічного аналізу;
- б) метод “прямої мозкової атаки”;
- в) метод “зворотної мозкової атаки”;
- г) метод ключових питань.

8. Метод, який передбачає не генерацію ідей, а критику наявних, – це:

- а) метод “635”;
- б) метод “ключових питань”;
- в) метод морфологічного аналізу;
- г) метод “зворотної мозкової атаки”.

9. Методи, основані на принципах, що визначають стратегію і тактику управління в слабковизначених чи невизначених проблемах – це:

- а) евристичні методи;
- б) метод мозкової атаки;
- в) метод морфологічного аналізу;
- г) усі відповіді правильні.

10. Який період називають офіційним початком становлення та розвитку експертних оцінок?:

- а) 50–60-ті роки XX ст.;
- б) кінець XIX ст.;
- в) 90-ті роки XX ст.;
- г) початок XX ст.

11. Які фактори належать до зовнішнього середовища організації?

- а) споживачі;
- б) цілі;
- в) ресурси;
- г) працівники.

12. Що не входить у зовнішнє середовище?

- а) цілі організації;
- б) споживачі;
- в) конкуренти;
- г) державні інститути;

13. Яка основна мета вивчення факторів зовнішнього середовища?

- а) виграти час для подолання неминучих загроз;
- б) прямий вплив на проблему;
- в) усунення побічних наслідків;
- г) ранжування проблем за ступенем складності.

14. До внутрішніх факторів не належать:

- а) цілі;
- б) завдання;
- в) структура;
- г) рівень науково-технічного прогресу.

15. До факторів зовнішнього середовища прямої дії не належать:

- а) постачальники;
- б) конкуренти;
- в) органи державної влади;
- г) міжнародні події.

16. До факторів зовнішнього середовища прямої дії не належать:

- а) споживачі;
- б) інфраструктура;
- в) законодавчі акти;
- г) міжнародне оточення.

17. До факторів зовнішнього середовища непрямої дії не належать:

- а) науково-технічний прогрес;
- б) політичні обставини;
- в) стан економіки;
- г) система економічних відносин у державі.

18. Модель п'яти конкурентних сил запропонував:

- а) М. Портер;
- б) І. Ансофф;
- в) А. Чандлер;
- г) Б. Карлоф.

19. Мистецтво і наука передбачення майбутніх подій – це:

- а) прогнозування збуту;
- б) прогнозування виробництва;

- в) прогнозування;
- г) усі відповіді неправильні.

20. Прогнозування – це мистецтво і передбачення:

- а) теперішніх подій;
- б) майбутніх подій;
- в) минулих подій;
- г) надзвичайних подій.

21. Процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента для порівняння із власним та переймання його вдалих методів роботи – це:

- а) бенчмаркінг;
- б) SWOT-аналіз;
- в) метод аналізування ієрархій;
- г) функціонально-вартісне аналізування.

22. Структурований метод організування, аналізування складних рішень, оснований на математиці та психології, – це:

- а) бенчмаркінг;
- б) SWOT-аналіз;
- в) метод аналізування ієрархій;
- г) функціонально-вартісне аналізування.

23. Метод системного дослідження функцій об'єкта з метою пошуку балансу між його собівартістю і корисністю – це:

- а) бенчмаркінг;
- б) SWOT-аналіз;
- в) метод аналізування ієрархій;
- г) функціонально-вартісне аналізування.

24. Один зі способів аналізування внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на роботу та розвиток компанії:

- а) бенчмаркінг;
- б) SWOT-аналіз;

- в) метод аналізування ієрархій;
- г) функціонально-вартісне аналізування.

25. Що оцінюють за допомогою SWOT-аналізу:

- а) кадровий склад підприємства;
- б) поточний стан фірми;
- в) зовнішньоекономічну діяльність фірми;
- г) доходи населення.

26. Системний аналіз виник:

- а) на початку XX ст.;
- б) у 60-ті роки XX ст.;
- в) наприкінці XX ст.;
- г) у кінці XIX ст.

27. Який з методів не зараховують до методів економічного аналізу:

- а) метод абсолютних величин;
- б) метод порівняння;
- в) дослідження операцій;
- г) метод групування.

28. До традиційних методів економічного аналізу зараховують:

- а) метод абсолютних величин;
- б) балансовий метод;
- в) графічні методи;
- г) усі відповіді правильні.

29. До математичних методів не належать:

- а) статистичні методи;
- б) дослідження операцій;
- в) класичні методи математичного аналізу;
- г) метод ланцюгових підстановок.

30. На скільки груп поділяють задачі за принципом Ейзенхауера?

- а) чотири;
- б) три;
- в) дві;
- г) п'ять.

31. За допомогою чого оцінюють поточний стан фірми?

- а) ABC-аналізу;
- б) SWOT-аналізу;
- в) XYZ-аналізу;
- г) усі відповіді неправильні.

32. Метод, який передбачає створення багатовимірної таблиці, що дає змогу оцінити можливі комбінації розв'язання задачі, – це:

- а) метод ABC-аналізу;
- б) метод блок-схем;
- в) метод порівняння;
- г) метод морфологічного аналізу.

33. Метод блок-схем передбачає:

- а) поділ задач за важливістю;
- б) групування окремих проблем, із розподілом їх за складністю;
- в) схематичне відображення альтернатив;
- г) визначення коефіцієнта значущості.

34. Графічні методи належать до:

- а) математичних методів у економічному аналізі;
- б) традиційних методів у економічному аналізі;
- в) багатопланових аналітичних методів;
- г) системного аналізу.

Тема 6. Прийняття рішень в зовнішньоекономічній діяльності в умовах невизначеності та ризиковості

1. Прийняття рішення із 100 % ймовірністю появи його наслідків, це рішення в умовах:

- а) визначеності;
- б) невизначеності;
- в) ризику;
- г) усі відповіді правильні.

2. Можлива небезпека, дія наважання, що вимагає, з одного боку, надії на щасливе завершення, а з іншої – врахування матеріального обґрунтування ступеня ризику – це:

- а) невизначеність;
- б) ризик;
- в) визначеність;
- г) усі відповіді неправильні.

3. Для зменшення ризику на практиці найчастіше використовують усі види:

- а) страхування;
- б) використання;
- в) споживання;
- г) застереження.

4. Найсхильніші до ризику:

- а) молоді підприємці;
- б) підприємці з досвідом;
- в) жінки;
- г) усі відповіді правильні.

5. Найсхильніші до ризику:

- а) новатори;
- б) ентузіасти;
- в) скептики;
- г) консерватори.

6. Правило min-max – це:

- а) критерій Ваальда;
- б) критерій Севіджа;
- в) правило Гурвіца;
- г) критерій оптимізму.

7. Правило max-min – це:

- а) критерій Ваальда;
- б) критерій Севіджа;
- в) правило Гурвіца;
- г) критерій оптимізму.

8. Ступінь ризику можна визначити:

- а) за допомогою теорії ймовірності, статистичним і експертним способами;
- б) за допомогою статистичних і економічних методів;
- в) за допомогою теорії ймовірності та експертних методів;
- г) за допомогою фінансових методів.

9. Інтуїція у менеджменті означає:

- а) спосіб вибору рішень із аргументованим доведенням;
- б) спосіб вибору рішень без аргументованого доведення;
- в) спосіб вибору рішень на основі попереднього досвіду;
- г) немає правильних відповідей.

10. Стратегія на мінімізацію витрат ресурсів для досягнення планової вигоди – це:

- а) правило max-min;
- б) правило min-max;
- в) правило max-max;
- г) правило Гурвіца.

11. Ризик, із постійно наявною можливістю настання, пов'язаною, наприклад, з професійною діяльністю учасників діяльності, наявністю стійкої групи факторів, що сприяють прояву цієї події, – це:

- а) системний ризик;
- б) валютний ризик;
- в) випадковий ризик;
- г) якісний ризик.

12. Діяльність, яка пов'язана із подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, під час якої існує можливість кількісного, а також якісного оцінювання рівня ймовірності досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети, – це:

- а) управління ризиком;
- б) управління валютним ризиком,
- в) невизначеність;
- г) немає правильної відповіді.

13. Властивість об'єкта приймати рішення у зовнішньоекономічній діяльності, що виражається в його необґрунтованості, неясності, яка призводить до недостатньої можливості аналізування, розуміння, визначення його теперішнього, майбутнього стану, – це:

- а) системний ризик;
- б) невизначеність;
- в) випадковий ризик;
- г) якісний ризик.

14. З погляду технології розрізняють такі види оцінювання ризику:

- а) якісне;
- б) кількісне;
- в) систематичне;
- г) фахове.

15. За змістом виділяють такі види ризику:

- а) виробничий, комерційний, валютний, фінансовий, інноваційний, ринковий, портфельний;
- б) мінімальний, середній, оптимальний, максимальний (допустимий), критичний, катастрофічний;
- в) раціональний, нераціональний, авантюрний;
- г) мотиваційний (ризик доцільності), немотиваційний (ризик заради ризику).

16. За ступенем ризиконасиченості рішень виділяють такі види ризику:

- а) виробничий, комерційний, валютний, фінансовий, інноваційний, ринковий, портфельний;
- б) мінімальний, середній, оптимальний, максимальний (допустимий), критичний, катастрофічний;
- в) раціональний, нераціональний, авантюрний;
- г) мотиваційний (ризик доцільності), немотиваційний (ризик заради ризику).

17. Вкажіть, які види ризику виділяють за ознакою рівня обґрунтованості:

- а) виробничий, комерційний, валютний, фінансовий, інноваційний, ринковий, портфельний;
- б) мінімальний, середній, оптимальний, максимальний (допустимий), критичний, катастрофічний;
- в) раціональний, нераціональний, авантюрний;
- г) мотиваційний (ризик доцільності), немотиваційний (ризик заради ризику).

18. За мотиваційним компонентом виділяють такі види ризику:

- а) виробничий, комерційний, валютний, фінансовий, інноваційний, ринковий, портфельний;
- б) мінімальний, середній, оптимальний, максимальний (допустимий), критичний, катастрофічний;

в) раціональний, нераціональний, авантюрний;
г) мотиваційний (ризик доцільності), немотиваційний (ризик заради ризику).

19. Метод, який використовують, коли неможливо досягти власних інтересів без шкоди іншому суб'єкту ринку:

- а) метод визначення оптимуму Парето;
- б) метод визначення рівноваги Неша;
- в) метод максимінної рівноваги;
- г) метод видалення домінантних стратегій.

20. Методи, що забезпечують отримання інформації для прийняття правильних управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності на засадах здорового глузду, логіки та досвіду за допомогою порівняння альтернатив та виявлення найкращої з них – це:

- а) методи визначення оптимуму Парето;
- б) методи визначення рівноваги Неша;
- в) методи максимінної рівноваги;
- г) евристичні методи.

Тема 7. Інформаційне підтримання процесів розроблення і прийняття рішень або система підтримки прийняття рішень

1. Інформація щодо ринкового стану, логістичної системи, фінансової системи тощо – це:

- а) ділова інформація;
- б) юридична інформація;
- в) науково-професійна інформація;
- г) політична інформація.

2. Інформація про державні пільги та законодавчі обмеження, податкові важелі, торговельні квоти тощо – це:

- а) ділова інформація;
- б) юридична інформація;
- в) науково-професійна інформація;
- г) політична інформація.

3. Дослідження тенденцій розвитку товарних та фінансових ринків, прогнози технічного та технологічного розвитку тощо – це:

- а) ділова інформація;
- б) юридична інформація;
- в) науково-професійна інформація;
- г) політична інформація.

4. Інформація про сучасний стан та тенденції розвитку співпраці між країнами-контрагентами, про рівень політичних ризиків тощо – це:

- а) ділова інформація;
- б) юридична інформація;
- в) науково-професійна інформація;
- г) політична інформація.

5. Набір процедур, таких як процес збирання й перероблення інформації для підтримання планування, прийняття рішень, контролювання, координування (регулювання):

- а) інформаційна система;
- б) юридична система;
- в) науково-професійна система;
- г) політична система.

6. Основні функції управлінської інформаційної системи такі:

- а) збирання;
- б) зберігання;
- в) накопичення;
- г) передавання.

7. За організаційною структурою управління виділяють такі види інформаційних систем:

а) департаменту (однієї функціональної сфери), міжорганізаційні, організаційні;

б) фінансові та бухгалтерські, банківські, маркетингу, виробничі, управління персоналом;

в) процесійні, офісно-автоматизаційні, управлінські системи, системи підтримки рішення, системи підтримання виконання рішень;

г) системи оброблення даних, інформаційна система управління, система підтримання прийняття рішень.

8. За функціональною сферою виокремлюють такі види інформаційних систем:

а) департаменту (однієї функціональної сфери), міжорганізаційні, організаційні;

б) фінансові та бухгалтерські, банківські, маркетингу, виробничі, управління персоналом;

в) процесійні, офісно-автоматизаційні, управлінські системи, системи підтримки рішення, системи підтримання виконання рішень;

г) системи оброблення даних, інформаційна система управління, система підтримання прийняття рішень.

9. За особливостями потреб різних організаційних рівнів і функціональних сфер менеджменту виділяють такі види інформаційних систем:

а) департаменту (однієї функціональної сфери), міжорганізаційні, організаційні;

б) фінансові та бухгалтерські, банківські, маркетингу, виробничі, управління персоналом;

в) процесійні, офісно-автоматизаційні, управлінські системи, системи підтримки рішення, системи підтримання виконання рішень;

г) системи оброблення даних, інформаційна система управління, система підтримання прийняття рішень.

10. За характером оброблення інформації є такі види інформаційних систем:

а) департаменту (однієї функціональної сфери), міжорганізаційні, організаційні;

б) фінансові та бухгалтерські, банківські, маркетингу, виробничі, управління персоналом;

в) процесійні, офісно-автоматизаційні, управлінські системи, системи підтримки рішення, системи підтримання виконання рішень;

г) системи оброблення даних, інформаційна система управління, система підтримання прийняття рішень.

11. Основні стратегічні профілі для розвитку міжнародних компаній:

а) етноцентризм;

б) поліцентризм;

в) регіоноцентризм;

г) геоцентризм.

Тема 8. Процес реалізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності

1. Які етапи не входять у процес виконання рішень?

а) доведення завдань до виконавців;

б) підготовка виконавців до виконання завдань;

в) спонукання виконавців до ефективного виконання завдань;

г) відкрите обговорення, дискусії, аналіз причин невиконання завдання.

2. Для доведення завдань до виконавців застосовують форми і методи:

а) наради і збори;

б) бесіди;

в) інструктажі;

г) усі відповіді правильні.

3. На етапах здійснення виробничо-господарської діяльності видами контролювання не є:

- а) попередній;
- б) поточний;
- в) завершальний;
- г) вибірковий.

4. Діяльність суб'єктів контролю, спрямована на виконання прийнятих рішень через реалізування визначених завдань, принципів, методів – це:

- а) процес контролювання;
- б) ціль контролювання;
- в) зміст контролювання;
- г) методи контролювання.

5. За рівнем охоплення підконтрольних об'єктів контролювання поділяють на:

- а) разове;
- б) попереднє;
- в) децентралізоване;
- г) поточне.

6. За змістом контролювання поділяють на:

- а) фінансове;
- б) завершальне;
- в) суцільне;
- г) вибіркове.

7. Способи і прийоми перевіряння відповідності підконтрольних об'єктів заданим параметрам – це:

- а) процес контролювання;
- б) ціль контролювання;
- в) зміст контролювання;
- г) методи контролювання.

8. Коли здійснюється інструктаж?

- а) тоді, коли потрібно уточнити думку виконавця;
- б) напередодні виконання практичних робіт;
- в) коли потрібно перевірити глибину розуміння поставленого завдання;
- г) усі відповіді неправильні.

9. Для доведення завдань до виконавців використовують:

- а) наради і збори;
- б) доповідь та догану;
- в) заяви;
- г) виступ.

10. Забезпечення єдності рішення та виконання, недопущення можливих помилок і недопрацювань, своєчасне виявлення відхилень від заданої програми, поставлених завдань і встановлення термінів – це:

- а) процес контролювання;
- б) ціль контролювання;
- в) зміст контролювання;
- г) методи контролювання.

11. Що таке коригування планів рішення у зовнішньоекономічній діяльності згідно із виявленими відхиленнями на попередньому етапі (етапах) реалізування рішення:

- а) процес контролювання;
- б) ціль контролювання;
- в) зміст контролювання;
- г) регулювання.

Теми для написання рефератів

1. Природа методу. Визначення методів діяльності.
2. Категорії теорії управління. Взаємозв'язок методів діяльності із основними категоріями теорії діяльності, теорії управління.
3. Поняття принципу, мети, функції, структури, системи управління.
4. Роль і місце методів прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності у загальній системі категорій теорії управління.
5. Механізм дії законів управління (постановки мети, розмаїтості, руху, зворотного зв'язку, ентропії) та їх урахування під час розроблення і запровадження управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.
6. Механізм дії економічних законів (залежності між ціною і пропозицією, попитом і пропозицією, зростання додаткових витрат) та їх урахування під час розроблення та дослідження управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.
7. Механізм дії економічних законів (прибутковості, економічного взаємозв'язку витрат у виробництві та споживанні, ефекту масштабу виробництва, економії часу, конкуренції й оптимального законодавства) та його врахування під час розроблення та використання управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.
8. Механізм дії законів праці (розподілу, поділу, зміни, кооперування) та його врахування під час розроблення та дослідження управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.
9. Структура методів у зовнішньоекономічній діяльності. Їх зміст, спрямованість і організаційні форми.
10. Класифікування методів діяльності персоналу в системі управління у зовнішньоекономічній діяльності.
11. Сутність і характеристика методів управління та праці, їх взаємозв'язок і вплив на процес прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

12. Закони управління людьми, що приймають рішення у зовнішньоекономічній діяльності.

13. Закони праці, що діють в органах управління у зовнішньоекономічній сфері.

14. Механізм дії законів управління та праці в органах управління.

15. Принципи управління та наукового організування праці.

16. Цілі управління організацією та їх вплив на методи управління, праці й обґрунтування рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

17. Класифікування методів праці, управління й обґрунтувань рішення у зовнішньоекономічній діяльності. Їх загальна характеристика.

18. Принципи колективної й індивідуальної організації праці осіб, які приймають рішення: поділу та кооперації праці, організації робочих місць та їх обслуговування, запровадження раціональних прийомів і методів праці, створення належних умов, забезпечення дисципліни, планування праці, розподілу функцій.

19. Циклічність процесу управління та прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

20. Загальна характеристика методів організаційно-стабілізаційного впливу.

21. Загальна характеристика методів організаційно-психологічного впливу.

22. Планові та програмні методи організаційно-технологічного впливу на процес прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

23. Мережеві методи, їх можливості. Використання в процесі прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

24. Людина як суб'єкт, що приймає рішення у зовнішньоекономічній діяльності. Структура моделі мислення. Емпіричне, аксіоматичне, діалектичне мислення в процесі прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

25. Рефлексія як феномен, функція мислення, інтегральний механізм. Зв'язок ПУР із рефлексією.

26. Програмно-цільові методи, їх можливості. Використання в процесі прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

27. Алгоритмічний метод, його можливості. Використання в процесі прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

28. Метод реактивного реагування у сфері організаційно-розпорядницького впливу.

29. Підвищення соціально-виробничої активності (почин, новаторство, обмін досвідом, змагання тощо) і соціально-історичної наступності як соціально-психологічні методи, їх використання у сфері прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

30. Управління рольовою поведінкою, удосконалення комунікацій і соціальне регулювання як соціально-психологічні методи. Їх використання у сфері прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

31. Соціальне регулювання, особистий приклад і орієнтаційні умови як соціально-психологічні методи; їх використання у сфері прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

32. Пропаганда й агітація як соціально-психологічні методи. Їх використання у сфері прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

33. “Зараження” як психологічний метод. Його використання у сфері прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

34. “Уселяння” як психологічний метод. Його використання у сфері прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

35. Переконання як психологічний метод. Його використання у сфері прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

36. Гіпноз як трансний стан свідомості людини. Його використання у сфері прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

37. “Мовні трюки” як методи психологічного впливу. Їх використання у сфері прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

38. Методи прийняття стратегічних рішень у сфері самоменеджменту людини.

39. Методи прийняття повсякденних рішень у сфері самоменеджменту людини.

40. Сутність методу мозкової атаки, його можливості та застосування.

41. Сутність методів дискусій і ліквідації тупикових ситуацій у зовнішньоекономічній діяльності, їх можливості та галузь використання.

42. Сутність аналогового методу, його можливості та застосування.

43. Сутність методів сценаріїв і вибору стратегій, їх можливості та галузь використання.

44. Сутність експертних методів у зовнішньоекономічній діяльності, їх можливості та застосування.

45. Сутність методів екстраполяції у зовнішньоекономічній діяльності, їх можливості та застосування.

46. Сутність матричних методів у зовнішньоекономічній діяльності, їх можливості та застосування.

47. Сутність методу ухвалення рішень з використанням діаграм. Галузі його застосування у зовнішньоекономічній діяльності.

48. Сутність методу теорії ігор, його можливості та застосування у зовнішньоекономічній діяльності.

49. Сутність методу “дерева рішень”, його можливості та застосування у зовнішньоекономічній діяльності.

50. Факторний аналіз і його застосування для аналізу управлінського рішення.

51. Факторний аналіз за допомогою ЕОМ і його використання для аналізу управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності.

52. Економіко-математичні методи аналізу та їх використання.

53. Сутність SWOT-аналізу та його використання для аналізу управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності.

54. Системний аналіз, його сутність, можливості та застосування у зовнішньоекономічній діяльності.

55. Процесний аналіз, його сутність, можливості та використання у зовнішньоекономічній діяльності.

56. Методи дослідження операцій, їх сутність, можливості та застосування у зовнішньоекономічній діяльності.

57. Лінійне програмування, його сутність, можливості та використання у зовнішньоекономічній діяльності.

58. Нелінійне програмування, його сутність, можливості та застосування у зовнішньоекономічній діяльності.

59. Динамічне програмування, його сутність, можливості та використання у зовнішньоекономічній діяльності.

60. Методи теорії масового обслуговування, їх сутність, можливості й застосування у зовнішньоекономічній діяльності.

61. Методи теорії розкладів, їх сутність, можливості та застосування у зовнішньоекономічній діяльності.

62. Методи управління виробничими запасами, їх сутність, можливості та використання у зовнішньоекономічній діяльності.

63. Мережеве планування й управління, їх сутність, можливості та застосування у зовнішньоекономічній діяльності.

64. Методи, використовувані для розв'язання завдань організації управління у зовнішньоекономічній діяльності.

65. Кореляційний аналіз, його сутність, можливості та застосування у зовнішньоекономічній діяльності.

66. Регресійний аналіз, його сутність, можливості та використання у зовнішньоекономічній діяльності.

67. Кластерний аналіз, його сутність, можливості та застосування у зовнішньоекономічній діяльності.

68. Метод експертних оцінок Дельфи та його використання в прогнозуванні у зовнішньоекономічній діяльності.

69. Метод програмного прогнозування та його використання для прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

70. Евристичні методи, їх використання для прогнозування і прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

71. Метод побудови сценаріїв, його сутність, можливості та використання у зовнішньоекономічній діяльності.

72. Методи теорії графів, їх сутність, можливості та застосування у зовнішньоекономічній діяльності.

73. Нейрофізіологічні, психологічні аспекти ПУР і характеристики ОПР. Принципи знаходження критеріїв, аналіз альтернатив, оцінювання ситуації та вибір рішення у зовнішньоекономічній діяльності.

74. Можливості застосування методів прийняття рішень у практичній діяльності.

75. Методи, використовувані для проектування системи прийняття рішень: аналогії, експертний, структуризації цілей, організаційного моделювання, групувань. Сутність методів, їх можливості та застосування у зовнішньоекономічній діяльності.

76. Метод нормативної чисельності персоналу управління. Його сутність, можливості та використання у зовнішньоекономічній діяльності.

77. Моделювання як засіб оптимізування рішень у зовнішньоекономічній діяльності. Вибір і обґрунтування критеріїв оптимального управлінського рішення у зовнішньоекономічній діяльності.

78. Основні категорії теорії прийняття рішень, їх взаємозв'язок.

79. Поняття показника та критерію у кількісній теорії прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності. Одно- та багатоцільові (критеріальні) задачі прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

80. Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на ефективність використання методів розв'язання управлінських завдань у зовнішньоекономічній діяльності.

81. Людський фактор, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень; структура фактора.

82. Інформаційний фактор, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

83. Фактор засобів праці, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

84. Фактор відповідності систем, що впливає на ефективність застосування методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

85. Наукова організація праці як фактор, що впливає на ефективність використання методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

86. Форми навчальних занять, що дають змогу розвивати навички прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

87. Прийняття рішень за повторюваної однорівневої конфліктної ситуації (елементи теорії ігор).

88. Поняття теорії ігор, її характеристика та можливості для прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

89. Прийняття рішень за невизначених факторів стохастичної природи (елементи теорії стохастичних рішень) у зовнішньоекономічній діяльності.

90. Прийняття рішень у разі стохастичної невизначеності у зовнішньоекономічній діяльності.

91. Перспективи розвитку методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності в Україні у післявоєнний період.

92. Європейський досвід прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності.

93. Адаптування досвіду формування методів прийняття рішень в країнах ЄС в економічну систему України.

Список літератури

1. Адамів М. Є. Антисипативне управління підприємствами в умовах зовнішньоекономічної діяльності. URL: http://vlp.com.ua/files/sekcia_2.pdf
2. Амосов О., Дегтяр А. Мотиваційні аспекти прийняття та реалізації державно-управлінських рішень. *Управління сучасним містом*. 2002. № 1–3(5). С. 28–33.
3. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 320 с.
4. Березовська Н. І. Державно-управлінські рішення поняття та сутність. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2010. Вип. 2 (4). URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-02/10bnirps.pdf>
5. Борщ В. В., Осоченко І. В. Методи прийняття рішень у менеджменті. *Наукові праці МАУП*. 2006. № 2 (14). С. 61–63.
6. Братушка С. М., Новак С. М., Хайлук С. О. Системи підтримки прийняття рішень: навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. 265 с.
7. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2002. 420 с.
8. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
9. Гасюк Л. М. Підготовка, розробка, прийняття і реалізація управлінських рішень в умовах ринкової економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2010. Вип. 26(1). С. 59–63.
10. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. Київ: Кондор, 2009. 187 с.
11. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
12. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. Київ: Наук. думка, 2001. 242 с.
13. Дудкін П. Д., Сіра З. М. Роль інформаційних технологій в управлінській діяльності підприємств у сучасних умовах. *Матеріали Міжнародної наук.-техн. конфер. молодих учених та студентів “Актуальні задачі сучасних технологій”*. Тернопіль, 11–12 грудня 2013. С. 329–330.

14. Душка В. І., Батюк О. Я. Оцінка доцільності реалізації управлінських рішень. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького*. 2015. Т. 17, № 4. С. 229–238.

15. Жураковська О. С. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. для студ. спеціальностей 126 “Інформаційні системи та технології”, 121 “Інженерія програмного забезпечення”. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 99 с.

16. Іщенко С. В., Пряхіна К. А., Капінос О. С. Особливості організації інформаційної підтримки при прийнятті управлінських рішень в сфері ЗЕД. *Вісник КрНУ ім. М. Остроградського*. Вип. 3/2015 (92). Частина 2. С. 16–21.

17. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: монографія. Київ: ЦУЛ, 2003. 202 с.

18. Ковальчук К. Ф. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 326 с.

19. Криворучко Л. Б. Специфіка застосування контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства. *Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Суми, 19–21 червня 2012 р. Суми: СумДУ, 2012. С. 65–68.

20. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 3 (50), ч. 2. С. 161–168.

21. Кузнецова М. О., Коблянська Г. Ю. Інформаційні системи підтримки управлінських рішень. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 9 (136). С. 154–157.

22. Кузьмін О. Є., Ноджак Л. С., Мельник О. Г. Менеджмент: навч. посіб. Львів: В-во Львівської політехніки. 2009. 152 с.

23. Левіна-Костюк М. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1726>

24. Максимець О. В., Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ: Видавничий дім “Професіонал”, 2009. 216 с.

25. Малярець Л. М., Проскупніна Н. В. Методичне забезпечення формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес-інформ. Серія “Економіка: Міжнародні економічні відносини”*. 2012. № 6. С. 32–35.

26. Мозгова Г. В. Формування інформаційної системи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на базі сучасних інформаційних технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2014. Вип. 6, ч. 5. С. 248–251.

27. Наливайко Л., Симоненко Т. Методи прийняття управлінських рішень: конспект лекцій з навч. дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67 с.

28. Олексів І. Б. Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв’язання. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 12(42). С. 142–149.

29. Охота В. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: конспект лекцій (для студ. 5-го курсу денної та заочної форм навчання за напрямом підготовки 0502 – “Менеджмент”, спеціальності “Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності”). Тернопіль, 2013. 178 с.

30. Педченко Н. С. Системний підхід до інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). С. 260–266.

31. Петров Е. Г., Новожилова М. В., Гребінник І. В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: навч. посіб. Київ: Техніка, 2004. 256 с.

32. Петруня Ю. Є. Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

33. Почковський Ю. Ф. Психологія підприємства: навч. посіб. Київ: Каравела. 2012. С. 113–123.

34. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доповн. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

35. Приймак В. Реалізація управлінських рішень: процесний підхід. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2008. Вип. 99-100. С. 89–93.

36. Середа Г. П. Реалізація управлінських рішень та контроль за їх виконанням в органах прокуратури України. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2014. № 3. С. 16–26.

37. Смоленников Д. О. Методи прийняття управлінських рішень: конспект лекцій. Суми: СумДУ, 2008. 89 с.

38. Тарабан С. В. Сутність поняття “прийняття управлінських рішень”. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2009. № 1. С. 170–174.

39. Тодосійчук В. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. URL: http://sophus.at.ua/publ/2012_12_11_12_kampodilsk/sekcija_7_2012_12_11_12/klasifikacija_metodiv_ob_runtuvannja_upravlinskikh_rishen/17-1-0-383

40. Ус С. А., Коряшкіна Л. С. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. Нац. гірн. ун-т. Д.: НГУ, 2014. 300 с.

41. Фролова Л. В., Алексеева Н. І. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2. С. 234–243.

42. Фурашев В. М. Сутність та визначення поняття “рішення”. *Правова інформатика*. 2013. № 1(37). С. 49–55.

43. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

44. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття “управлінське рішення” та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 189–193.

45. Череп А. В., Шмиголь Н. М. Вибір ефективних управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості: монографія. Запоріжжя: ЗНУ, 2010. 408 с.

46. Шурпенкова Р. К., Демко І. І. Евристичні методи генерування, оцінки і вибору альтернатив. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. 2016. № 2 (118). С. 151–154.

47. Юрков О. С. Теорії прийняття рішень: курс лекцій для студентів спеціальності 053 “Психологія”, ступінь “Магістр”, ОКР “Спеціаліст”. Мукачево: МДУ, 2016. 135 с.

48. Cho D.-S. The Nine Factor Model. In: From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory. World Scientific Publishing (1994). P. 135–160.

49. Koriashkina L., Nikiforova Y., Pavlova A. The Decision Support System in selecting further industrial enterprise direction. *Energy Efficiency Improvement of Geotechnical Systems: International Forum on Energy Efficiency*. London: CRC Press. Balkema – Taylor & Francis Group, 2013. P. 145–150.

50. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 865 p.

51. Ricardo D. *On the principles of political economy and taxation*. London, J. Murray. 1821. 538 p.

52. Smith A. *The works of Adam Smith*. London, Printed for T. Cadell. Vol. 1–5. 1811.

53. Romer T., Rosenthal H. Political Allocation, Controlled Agendas, and the Status Quo. *Public Choice*. 1978. Vol. 33. P. 27–43.

54. Grossman G. M., Helpman E. *Special Interest Politics*. Cambridge, MA: MIT Press, 2002. 380 p.

ДОДАТОК

ПРИКЛАД АНКЕТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ОПИТУВАННЯ ЕКСПЕРТІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Шановний експерте!

Просимо Вас оцінити ступінь важливості (пріоритетності) таких напрямів дослідження у сфері зовнішньоекономічної діяльності

№ з/п	Назва напрямку дослідження сфери зовнішньоекономічної діяльності	Оцінка, балів
1	(перелік всіх можливих напрямів)	
2		
3		

Оцінку кожного із запропонованих напрямів просимо виставити за наведеною нижче десятибальною шкалою.

Пропонована шкала для оцінювання

Діапазон балів	Характеристика вказаного діапазону
0	Напрямок не впливає на дослідження кон'юнктури ринку
1–2	Напрямок впливає неістотно, його варто врахувати в майбутньому
3–5	Напрямок впливає, але реалізується важко
6–7	Напрямок справляє істотний вплив
8–10	Напрямок є важливим і актуальним, реалізується передусім

Заздалегідь дякуємо Вам за участь в експертизі!

ЕЛЕКТРОННЕ НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Завербний Андрій Степанович

**Методи прийняття рішень
у зовнішньоекономічній
діяльності**

Навчальний посібник

Редактор *Оксана Чернигевич*
Технічний редактор *Лілія Саламін*
Комп'ютерне верстання *Марти Гарасимів*
Художник-дизайнер *Уляна Клеман*

Режим доступу:
<https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/60422>

Видавець і виготівник: Видавництво Львівської політехніки
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4459 від 27.12.2012 р.

вул. Ф. Колесси, 4, Львів, 79013
тел. + 380 32 2584103, факс +380 32 2584101
vlp.com.ua, ел. пошта: vmr@vlp.com.ua