

# ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ-СУБ`ЄКТАХ ЗЕД В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

КАЛЮЖНА Н. Г.

кандидат економічних наук

ДЗЮБКО К. Р.

Луганськ

В умовах постійних змін та невизначеності зовнішнього середовища сучасні українські промислові підприємства, що здійснюють ЗЕД, опинилися в складних умовах нестабільного економічного та політико-правового середовища, в якому неможливо обійтись без ефективної та адаптивної до зовнішніх та внутрішніх чинників управлінської діяльності. Це зумовлює необхідність розробки заходів щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень при здійсненні ЗЕД.

Проблему врахування невизначеності як чиннику прийняття управлінських рішень висвітлено в роботах багатьох науковців, серед яких: Кобзій О. В., Найт Ф. Х., Черкасов В. В., Смолін І. В., Недосекин А. О. та інші. Але процесу прийняття управлінських рішень на вітчизняних підприємствах-суб`єктах ЗЕД в умовах невизначеності не приділялось достатньої уваги.

**Метою статті** є дослідження чинників впливу на підприємство-суб`єкт ЗЕД при прийнятті управлінських рішень в умовах невизначеності.

Поняття невизначеності характеризує ситуацію, в якій повністю або частково відсутня достовірна інформація про стан внутрішнього або зовнішнього середовища. Невизначеність – це неусувна якість ринкового середовища, пов'язана з тим, що на ринкові умови здійснює свою одночасну дію невимірне число чинників різної природи і спрямованості, що не підлягають сукупній оцінці [3].

Аналіз проблем здійснення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними підприємствами переконливо свідчить, що врахування впливу невизначеності зовнішнього середовища є одним з актуальних напрямків забезпечення розвитку нашої держави. Підприємствам-суб`єктам ЗЕД постійно доводиться стикатися з невизначеністю, яку неможливо уникнути в жодному з видів ділової активності. Зокрема, вона присутня під час прийняття рішень, щодо управління ЗЕД підприємства.

Тому вітчизняні підприємства повинні не ігнорувати можливість виникнення невизначеності зовнішніх ринків збуту, а віднайти шляхи ефективної взаємодії, навчитися передбачати виникнення різноманітних чинників впливу, розробляти управлінські рішення для більш швидкого налагодження процесу здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Змінюючись, певні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та стан державно-

го регулювання впливають на показники зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що приводить до їх коливань, тому для сучасних підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності виникає необхідність бути готовими до змін певних чинників впливу та вміти ефективно приймати рішення без наявності необхідної інформації, а заздалегідь готуватися до можливості виникнення несприятливої ситуації.

Найбільш гостро проблема впливу невизначеності на прийняття управлінських рішень при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними підприємствами постала в умовах світової економічної кризи, яка виникла восени 2008 року. Внаслідок кризових явищ, що відбулися в економіці, стан української промисловості зараз знаходиться в складних умовах нестабільного середовища.

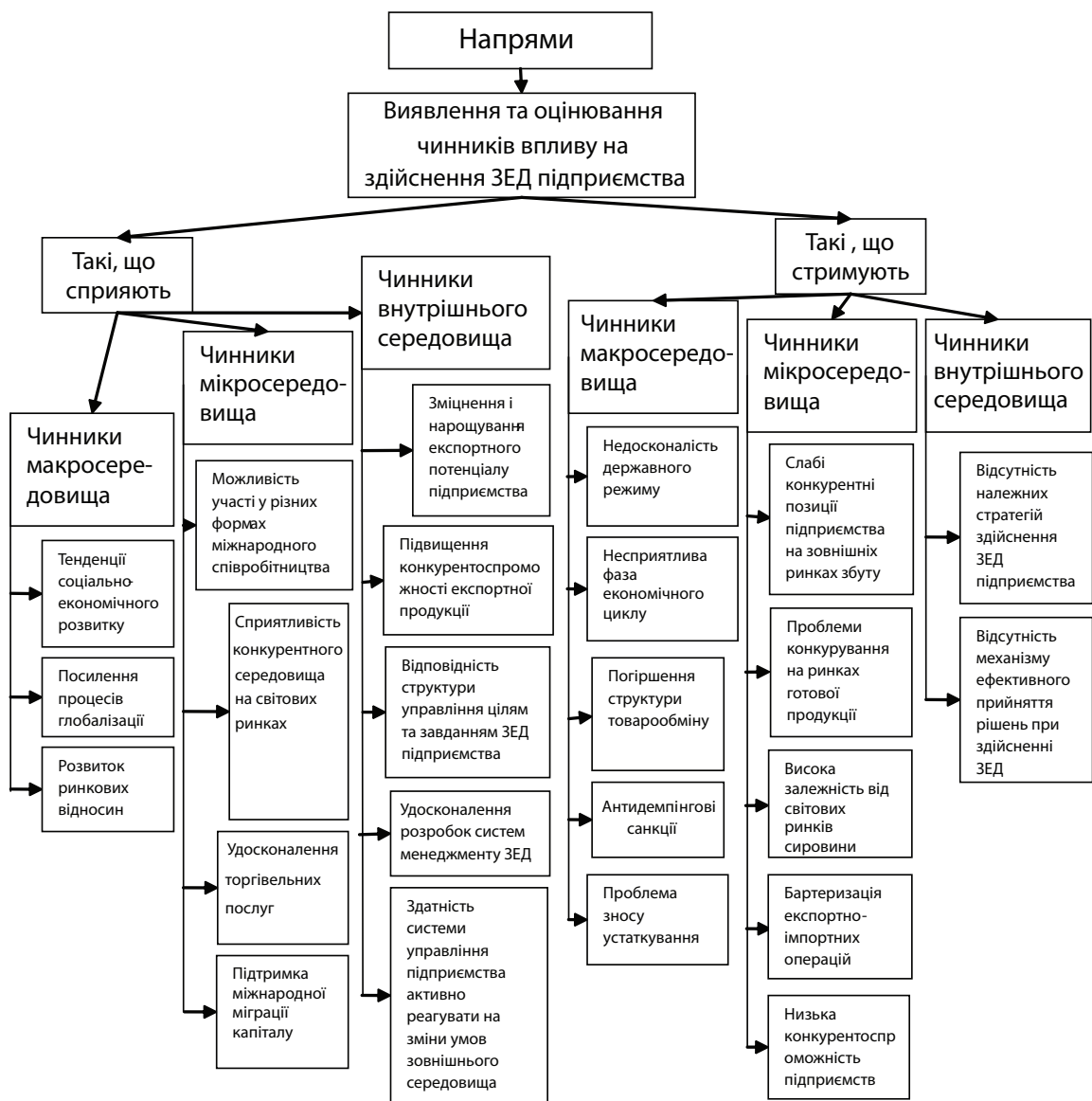
Це зумовлено постійним зростанням цін на паливно-мастильні матеріали, відсутністю оптимального розміщення виробництва вітчизняної продукції, зниженням якості промислової продукції, недостатнім фінансуванням промислових підприємств, відсутністю методології залучення кредитів, впливом неформальних інститутів ринку промисловості на кінцеву ціну реалізації експортної продукції, нестабільністю державного стану України та інші. Також суттєвим обмежувальним чинником є особливості кадрового складу підприємств-суб`єктів ЗЕД, який є не пристосованим до мінливих умов зовнішнього середовища та не забезпечує своєчасну реакцію на зміни ринку середовища і ситуацій, що складаються в економіці держави [1, 3].

**Н**еобхідність адаптації до умов невизначеності зовнішнього середовища зумовлює доцільність прийняття ефективних управлінських рішень на сучасних підприємствах-суб`єктах ЗЕД. З цією метою необхідним є встановлення напрямків удосконалення чинників впливу на здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, які систематизовано на рис. 1.

У процесі визначення напрямків вдосконалення управління ЗЕД вітчизняних промислових підприємств необхідно:

- 1) зазначити та оцінити чинники впливу;
- 2) розбити їх на групи, тобто на сприятливі чинники та такі, що стримують розвиток підприємств-суб`єктів ЗЕД;
- 3) у свою чергу, кожен з них розбити на три підгрупи – макросередовище, мікросередовище, які формують зовнішнє оточення підприємства, та внутрішні, які формують саме підприємство.

За результатами систематизації необхідно оцінити, сила впливу яких чинників може бути мінімізована за рахунок заходів на державному рівні та на рівні підприємства (рис. 2).



**Рис. 1. Напрями вдосконалення управління ЗЕД вітчизняних промислових підприємств**

Вітчизняним підприємствам при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності неможливо обійтись без регулярного впровадження заходів на рівні підприємства, які б сприяли швидкій та ефективній адаптації згідно з умовами макро- та мікросередовища. На зміну сучасному непристосованому процесу прийняття управлінських рішень за умов невизначеності має прийти стратегічний, зорієнтований на довгострокову перспективу процес, який відповідає основним напрямкам розвитку підприємств-суб'єктів ЗЕД.

При врахуванні чинників впливу підвищується можливість прийняття ефективного управлінського рішення на підприємстві щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Підприємство не в змозі передбачити всі чинники впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Навіть досить потужне підприємство не в змозі повністю усунути невизначеність, що виникає в процесі прийняття управлінських рішень.

**Висновки.** На шляху розвитку вітчизняних підприємств виникає необхідність систематизації чинників

впливу макро- та мікросередовища на здійснення ЗЕД підприємства, для удосконалення процесу прийняття ефективних управлінських рішень в контексті конкретної ринкової ситуації. У подальшій зовнішньоекономічній діяльності, приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення з урахуванням можливих чинників впливу, управлінський склад підприємства значно мінімізує ймовірність ризику. ■

**ЛІТЕРАТУРА**

- 1. Кобзій О. В.** Концептуальні підходи до вдосконалення систем планування на підприємствах в умовах невизначеного ринкового середовища / О. В. Кобзій // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – 202 с.
- 2. Іванова В. В.** Планування діяльності підприємства: [навч. посібн.] / Іванова В. В. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
- 3. Степанова Г. Н.** Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии: [Учебное пособие] / Г. Н. Степанова. – М.: Издательство МГУП, 2001. – 136 с.



Рис. 2. Заходи щодо вдосконалення управління ЗЕД вітчизняних промислових підприємств