

УДК 338.2

Яковенко О.І., Калиманова А.С.

## ОСОБЛИВОСТІ ПРАКТИЧНИХ ЗАСТОСУВАНЬ МЕТОДИК ОЦІНКИ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті розглянута сутність та змістовне наповнення поняття «господарське рішення». Досліджуються методичні підходи щодо оцінки господарських рішень. Обґрунтовано доцільність та визначені рекомендації щодо застосування певних методів прийняття господарських рішень у практичній діяльності сучасних підприємств.

**Ключові слова:** господарське рішення, оцінка господарських рішень, математичне сподівання, математична надія, ризик.

**Аннотация.** В статье рассмотрена сущность и содержательное наполнение понятия «хозяйственное решение». Исследуются методические подходы по оценки хозяйственных решений. Обоснована целесообразность и определены рекомендации относительно применения определенных методов принятия хозяйственных решений в практической деятельности современных предприятий.

**Ключевые слова:** хозяйственное решение, оценка хозяйственных решений, математическое ожидание, математическая надежда, риск.

**Abstract.** The article considers the essence and content of the concept of "economic decisions". Examines methodological approaches to evaluation of economic decisions. The expediency and identified recommendations regarding the application of certain techniques in the practice of modern-governmental enterprises.

**Keywords:** economic decision, evaluation of economic decisions, mathematical expectation, mathematical hope, risk.

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки промислові підприємства України потерпають від значних фінансово-економічних проблем, вирішення яких вимагає негайної розробки нових і вдосконалення вже існуючих форм, методів, інструментів і прийомів управління, спрямованих на підвищення ефективності виробництва. Саме тому особливо актуальним є питання прийняття принципово нових обґрунтованих та ефективних господарських рішень, які дозволять значно підвищити результативність діяльності господарюючої системи.

**Аналіз наукових джерел та постановка проблеми.** Дослідженням сутності та особливостей прийняття управлінських рішень займались

вітчизняні та зарубіжні вчені, а саме: І. Ансофф, О. Віханський, В. Герасимчук, Ф. Котлер, М. Портер, З. Шершньова, А. Терехух, Т. Зубко, А. Шаповалов, А. Кушик, О. Соломенко, О. Виноградова, Ю. Герасименко, А. Яковенко та ін., проте питання сутності та класифікації господарських рішень не отримало достатнього відображення в даних працях. Тому існує потреба у подальших дослідженнях даного питання, та систематизації класифікаційних ознак.

**Мета статті:** дослідити поняття та сутність господарських рішень для з'ясування їх змістового наповнення, а також визначити практичні рекомендації щодо застосування методів оцінки господарських рішень в управлінні діяльністю підприємства.

З мети випливають завдання дослідження:

- визначити сутність та структуру поняття «господарське рішення»;
- дослідити сучасні методичні підходи до оцінки ризику у процесі прийняття господарського рішення;
- виявити особливості та дати практичні рекомендації, щодо застосування сучасних методів оцінки ризиків в умовах невизначеності господарських рішень.

**Результати дослідження.** Кожна людина як у своїй професійній діяльності, так і в побуті щодня приймає рішення. Зазначимо, що в залежності від своєчасності і раціональності таких рішень формується рівень матеріального становища і соціального статусу кожної особи. Таким чином, рішення відіграють вирішальну роль і у господарській діяльності, створюючи передумови для отримання майбутнього прибутку чи збитків від діяльності, що здійснюється. Зауважимо, що однією із ключових проблем теорії управління ще й досі є те, що вчені по-різному тлумачать поняття «рішення», що залежить від сфери та умов їх прийняття [1, с. 1].

Наведемо найбільш розповсюджені підходи до визначення поняття «рішення», що використовують вітчизняні та зарубіжні вчені:

– вибір найбільш припустимої альтернативи з можливої безлічі варіантів, рішення є «продуктом» праці менеджера [4, с. 10];

– вибір альтернативи [3, с. 195];

– рішення – це усвідомлений і вольовий акт особи, котрий передбачає вибір між альтернативними варіантами можливої поведінки в процесі досягнення конкретної цілі [2, с.15];

– рішення – це вибір дії, яку необхідно зробити людині, коли вона володіє недостатньою інформацією для отримання потрібної відповіді [6, с. 171];

рішення означає як процес, так і акт (результат) вибору. Рішення як процес складається з декількох етапів [5, с. 8];

– рішення – це результат розумової діяльності людини, що приводить до якого-небудь висновку або до необхідних дій [7, с. 171].

Виходячи з вищенаведених визначень можна зробити висновок, що найбільш точно сутність поняття «рішення» розкриває В.Р. Кігель [3],

оскільки вчений визначає його як процес і результат вибору, тоді як більшість вчених розглядають його лише як результат вибору дії із набору альтернатив. Розглядаючи рішення як реакцію на внутрішні зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети, можна вважати, що реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і реалізації низки господарських рішень. Тому все частіше у практиці господарювання зустрічається поняття «господарське рішення», що дозволяє виділити серед множини управлінських рішень ті, які націлені на вирішення суто господарських питань.

Наголосимо, що сутність господарського рішення залежить від етапу його прийняття чи реалізації. Зауважимо, що на етапі вибору й ухвалення – це процес визначення найкращого з альтернативних варіантів, а на етапі реалізації – результат вибору способу впливу на ресурс для вирішення завдання.

Аналіз наукових джерел показує, що господарське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної мети підприємства [8, с. 7]. Для нашого дослідження цікавим є визначення, С. Клименко [4, с. 8]. Під господарським рішенням він пропонує вважати результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної мети підприємства.

Дослідження показало, що сутність господарських рішень проявляється у різних аспектах, що засвідчують вплив цих рішень на економічні, організаційні, правові та технологічні інтереси підприємства.

Зазначимо, що економічна сутність має прояв у тому, що на розробку та реалізацію будь-якого рішення необхідні фінансові, матеріальні та інші витрати. Тому кожне рішення має реальну вартість, а його реалізація повинна приносити підприємству прямий чи опосередкований прибуток. Наголосимо, що помилкове або невірно сприйняте підлеглими рішення, може привести компанію до збитків чи до банкрутства.

Відзначимо, що організаційна сутність полягає в тому, що для розробки та реалізації рішення підприємство повинно мати: необхідний персонал; документи, які регламентують повноваження, права, обов'язки та відповідальність працівників й самого підприємства; налагоджену систему контролю, а також здійснювати координацію роботи персоналу.

Вважаємо, що соціальну сутність закладено в механізмі управління персоналом задля узгодження їх діяльності всередині колективу.

Правова сутність рішень, за нашим дослідження, полягає у можливості здійснення певних заходів в рамках законодавчого поля (виходячи з положень, представлених в законодавчих актах України, міжнародних зобов'язаннях, статутних та інших документів власне підприємства).

Технологічна сутність рішень, на наш погляд, проявляється у можливості забезпечення персоналу, що здійснює розробку та реалізацію рішень, необхідними технічними, інформаційними ресурсами. [9, с. 4-12].

Вважаємо доцільним зупинитися на більш детальному розгляді методів вибору найкращого варіанту господарського рішення в умовах невизначеності та ризику.

Отже, для вибору оптимального рішення в ситуації ризику користуються правилом Байєса (критерій математичного сподівання), критерієм середнього значення і стандартного відхилення, критеріями Бернуллі, Лапласа, Гурвіца. [7, с. 10]

Зазначимо, що правило Байєса (критерій математичного сподівання) ґрунтується на припущенні, що відомі ймовірності настання можливих станів зовнішнього середовища. Це критерій максимізації середнього очікуваного доходу. Зауважимо, що його використовують в ситуації, в якій приймається рішення, що задовольняє наступним умовам:

ймовірність появи стану  $S_j$  відома і не залежить від часу;

ухвалене рішення теоретично допускає нескінчену велику кількість реалізацій;

допускається певний ризик при малих числах реалізацій.

Обов'язкова вимога  $-\sum_{j=1}^n P_i = 1$ . Вона означає, що використано всі можливі стани природи й інших бути не може. Оптимальну альтернативу розраховуємо за формулою 1.1 [9, с. 15]:

$$F = x_{ij} \times p_j \quad (1.1)$$

Наголосимо, що відповідно до правила Байєса, оптимальною вважається альтернатива з більшим значенням математичного сподівання, ніж в інших альтернативах [9, с. 7].

Відмітимо, що одним із основних показників оцінки господарського рішення є математичне сподівання.

За нашим дослідженням, математичне сподівання значення економічного показника, обумовленого невизначеністю ситуації, зазвичай визначається як середньозважене за ймовірністю всіх можливих його значень, де ймовірність кожного значення використовується як питома вага, або статистична частоти. [10, с. 5-6].

Математичне сподівання обчислюється за такою формулою 1.2 [11, с.8]:

$$M(x) = \sum_{i=1}^n x_{ij} \times p_i \quad (1.2)$$

Математичне сподівання показує середній прибуток (доход), який може очікувати підприємство у випадку реалізації обраного рішення. Звичайно, чим більшим є цей показник, тим більш вигідною є стратегія розвитку підприємства.

Математичне сподівання дає лише загальне уявлення про можливі наслідки прийняття того чи іншого рішення. Однак, при реалізації будь-якого рішення важливим завданням є не лише визначення очікуваної

величини доходу, а, в першу чергу, оцінка ризиків, що пов'язані з її реалізацією. Для цього розраховують середнє квадратичне (стандартне) відхилення за формулою 1.3:

$$\sigma(x) = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_{ij} - M(x))^2 \times p_i} \quad (1.3)$$

В теорії ризиків цей показник вважають основним показником ризику. Чим більше середнє квадратичне відхилення, тим більшим є ризик при прийнятті певного рішення. [10, с. 16-20].

Зауважимо, що критерій Бернуллі-Лапласа використовують у випадку, коли можна припустити, що будь-який з варіантів середовища не більш ймовірний, ніж інший. Тут передбачається, що всі стани середовища (всі варіанти реальної ситуації) рівноймовірні (див. формулу 1.4):

$$F = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n x_{ij} \quad (1.4)$$

За допомогою критерію Гурвіца встановлюється баланс між випадками крайнього оптимізму і випадками крайнього песимізму за допомогою коефіцієнта оптимізму  $\alpha$ . Цей коефіцієнт визначається від нуля до одиниці і показує ступінь схильностей особи, яка приймає рішення, до оптимізму або песимізму. Якщо  $\alpha = 1$ , то це свідчить про крайній оптимізм, якщо  $\alpha = 0$  - крайній песимізм. Оптимальним рішенням буде альтернатива з максимальним результатом. [11, с. 7].

Оптимальну альтернативу за критерієм Гурвіца знаходимо за формулою 1.5:

$$F = \alpha \times (\max_j x_{ij}) + (1 - \alpha) \times \min_j x_{ij} \quad (1.5)$$

### **Висновки та пропозиції.**

Отже, на основі проведеного дослідження сутності поняття «господарське рішення» можна зробити висновок, що господарські рішення є результатом аналізу, прогнозування, оптимізації економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної мети, які пов'язані з діяльністю суб'єктів господарювання у сфері виробництва та реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг). Розглянувши основні елементи та аспекти прояву господарських рішень, систематизовано їх класифікаційні ознаки, що дозволить значно підвищити результативність діяльності господарюючої системи.

Для вибору оптимального, ефективного і результативного рішення рекомендуємо користуватися критеріями Байєса (критерій математичного сподівання), критерієм середнього значення і стандартного відхилення, критеріями Бернуллі, Лапласа, Гурвіца. Якщо критерії свідчать про те, що необхідно прийняти одне й те саме рішення, то це підтверджує його оптимальність. У випадку вказівки на різні рішення пріоритет варто віддати тому з них, у якого більше математичне сподівання. У ситуації ризику він є основним.

Список літератури

1. Балджи М.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків / М.Д. Балджи, В.А. Карпов, А.І. Ковальов та ін.: навч. посіб. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.
2. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків / Л.І. Донець, О.В. Шепеленко, С.М. Баранцева та ін.: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
3. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці / В.Р. Кігель: монографія. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.
4. Клименко С.М. Обоснование хозяйственных решений и оценка рисков / С.Н. Клименко, А.С. Дуброва: учеб. пос. – М.: Финансы, 2005. – 252 с.
5. Кривов'язюк І.В. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства / І.В. Кривов'язюк, А.І. Пахольчук
6. Мартиненко М.М. Основи менеджменту / Мартиненко М.М.: підручник – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
7. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон; [под общ. ред. Л.И. Евенко. – М.: ДЕЛЮ, 1997.
8. Світлична Т.І. Конспект лекцій з дисципліни «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків» (для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання напряму під-готовки 6.030504 «Економіка підприємства») / Т.І. Світлична; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 111 с.
9. Семенова К.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків / К.Д. Семенова: навч. посіб. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 194 с.
10. Сопільник О.В. Технологія прийняття управлінських рішень / О.В. Сопільник: навч. посіб. – Донецьк, 2002. – 108.
11. Стрельникова Л. Процессы принятия решения / Л. Стрельникова // Секретарь-референт. – 2010. – № 5(89). – С. 15-21.