

ОПТИМІЗАЦІЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ВІТЧИЗНЯНИМИ ТОВАРОВИРОБНИКАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

С. І. МУСІЄНКО, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

Л. В. КЛИМЕНКО, кандидат економічних наук

Уманський національний університет садівництва

У статті розкрито значення оптимізації методів прийняття управлінських рішень як економічної категорії та її взаємозв'язок з поняттям «ефективність». Проаналізовано сучасні виклики, що постали перед вітчизняними товаровиробниками у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Результати досліджень підкреслюють необхідність адаптації національних товаровиробників до міжнародного конкурентного середовища на умовах інноваційності та гнучкості сучасних методів прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, оптимізація, ефективність, методи прийняття управлінських рішень.

Постановка проблеми. У міжнародному просторі спостерігається розвиток світової економіки, який зосереджений на інтенсивному розширенні підприємницької діяльності, активізації виробничо-збутових процесів, міжнародного поділу робочої сили, динамічності товарообміну, а також невизначеності та ризиковості зовнішнього оточення. Сучасні виклики вітчизняного підприємництва не можливо порівняти з будь-якими іншими за весь період незалежного функціонування вітчизняного бізнесу.

Євроінтеграційний вектор розвитку національної економіки зазнав значних перешкод, зумовлених пандемією Ковід-19 та військовими діями на території України. Ряд негативних факторів значно ускладнили процедуру виконання міжнародних домовленостей та знизили виробничий потенціал національних товаровиробників як на території України так і за її межами. Нині практично кожен суб'єкт підприємницької діяльності функціонує в умовах жорсткої конкурентної боротьби, що активізує товаровиробників здійснювати пошук альтернативних виробничих процесів та вибір оптимальних управлінських рішень. Адже саме своєчасні та успішні рішення менеджерів компаній, за умов оптимального використання наявного ресурсного потенціалу, забезпечують ефективність діяльності організації на міжнародному рівні.

Розробляючи стратегію розвитку бізнесу у міжнародному середовищі або здійснюючи пошук шляхів виходу із кризи, кожен із підприємців обирає найбільш ефективний варіант удосконалення виробничого процесу або першочергове завдання щодо подолання проблеми із множини альтернативних

рішень. Сутність оптимізації управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності полягає саме у виборі найефективнішої (оптимальної) альтернативи із усіх можливих у певний час за конкретних умов. Тому вивчення сучасних підходів та методів формування ефективних управлінських рішень вітчизняними товаровиробниками у зовнішньоекономічному середовищі не лише в теорії, а й на практиці є актуальною тематикою. В умовах військового стану та у повоєнний період національне підприємництво повинно виступити пріоритетною силою спрямованою на подолання негативних явищ в економіці та формуванні сталого економічного розвитку суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі розміщено вагомий доробок національних та зарубіжних вчених щодо визначеної проблематики, але відсутнє узагальнене обґрунтування стосовно розмежування і взаємозв'язків сучасних підходів та методів щодо оптимізації управлінських рішень. Американські вчені Майкл Мескон, Майкл Альберт і Франклін Хедоури, обґрунтовуючи концепцію менеджменту та досліджуючи систему управління, особливу увагу приділяли ситуативній природі менеджменту, яка набуває все більшої значимості з огляду на константні зміни сучасного бізнес-середовища. Саме вони наголошували, що у практичному аспекті управлінської діяльності необхідно використовувати три окремих підходи:

- науковий підхід (збір та аналіз інформації про потенціал ринку та попит, визначення взаємозалежності між попитом та пропозицією на даний товар на основі гіпотези оптимальної величини обсягів реалізації продукції та пошук оптимального варіанту розвитку бізнесу);

- системна орієнтація (кожна організація є відкритою системою, в якій функціонують різноманітні взаємопов'язані частини бізнесу. Під час господарського виробництва кожна організація отримуючи різноманітні ресурси та інформацію перетворює їх на товар або послуги, з метою отримання прибутку. Саме виробничо-збутовий процес потребує найбільш ефективних варіантів управлінських рішень);

- використання моделей (модель виступає спрощеною конкретною управлінською ситуацією та дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, за умови врахування реальних факторів та альтернатив, що можуть виникнути в складних умовах виробничо-господарської діяльності) [1].

Бутко М. П. зазначає, що управлінські рішення можуть прийматися на основі двох полярних умов: визначеності та невизначеності [2]. Під визначеністю, вітчизняні науковці, вважають такий стан внутрішнього та зовнішнього середовища, за якого суб'єкти ринку можуть чітко спрогнозувати результат альтернативних дій. Натомість, зміст невизначеності полягає у формуванні стратегічних рішень за відсутності достовірної інформації щодо альтернативних чинників та досить часто проявляється через творчий аспект діяльності менеджерів. Даний ситуативний аспект, на думку науковців [2, 3] передбачає застосування двох базових підходів до прийняття управлінських рішень:

1) менеджер компанії орієнтується на власний досвід, особисті судження та доступну інформацію;

2) з метою мінімізації ризиків, за умов високого рівня невизначеності, керівництво компанії приймає стратегічні рішення за допомогою критеріїв Вальда (максі-міна), Сейвіджа (міна-максі), Байеса-Лапласа та Гурвіца [4, с. 58].

Шпак Н. О., Ульянова А. М. доводять, що сучасні підходи до оптимізації управлінських рішень слід розглядати з позиції методів та прийомів оптимізації. Так методи оптимізації управлінських рішень вони ототожнюють із способами теоретичного дослідження оптимізації управлінських рішень та/або практичної реалізації прийнятих рішень, які в кінцевому підсумку забезпечать отримання максимального прибутку, виробництва кращої якості товарного асортименту, наданих послуг, мінімізації затрат, виробничо-збутових термінів тощо [4, с. 58]. Бегун С. І., Хомюк Н. Л., Подзізей О. О. наголошують, що в умовах цифрової трансформації економічних систем особливого значення набувають економіко-математичні методи та моделі оптимізації управлінських рішень.

Орієнтуючись на ключові індикатори розвитку сучасної системи менеджменту, які визначені ООН, Біленко В. О. зумів їх конкретизувати до сфери аграрного виробництва національної економіки України. Його наукові дослідження економіко-математичних – методів оптимізації управлінських рішень були спрямовані на узгодженість таких показників, як індекс продуктивності праці та енергетичні потужності в сільськогосподарських підприємствах [7, с. 69].

Авторський колектив Лебедєва В. К., Савчук Л. М., Ковальчук Г. К., Савчук Р. В. досліджуючи економіко-математичне моделювання у системі менеджменту за умов сталого економічного розвитку запропонував економіко-математичну модель орієнтувати, перед усім, на необхідність та можливість збереження й відтворення природного середовища у поєднанні із соціально-економічним прогресом. За таких умов використання критерію мінімізації соціально-економічної впливу дозволяє розрахувати оптимальну структуру ресурсів для забезпечення сталого економічного розвитку за визначених обмежень [6, 8 с. 132].

Тому подальші дослідження щодо оптимізації методів прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності доцільно сконцентрувати на вирішенні прикладних організаційних, технічних та інформаційних завдань щодо впровадження економіко-математичних моделей у практику менеджменту за принципами сталого економічного розвитку та міжнародної співпраці.

Метою дослідження є комплексне вивчення існуючих методів прийняття управлінських рішень вітчизняними товаровиробниками та їх адаптація до сучасних вимог інтеграційного вектору в умовах воєнного стану. Узагальнення особливостей прийняття управлінських рішень менеджерами експортоорієнтованих підприємств та обґрунтування необхідності дотримання міжнародних принципів та норм для забезпечення ефективності господарської діяльності національних товаровиробників. Дослідження факторів розвитку та

оптимізації шляхів мінімізації впливу можливих ризиків на процес управління зовнішньоторговельним оборотом.

Методика досліджень. Для досягнення мети досліджень, нами було використано теоретико-методологічний інструментарій: наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків у сфері прийняття управлінських рішень; загальнонаукові та спеціальні методи й принципи управління.

Діалектичний підхід для оцінки сучасних економічних процесів у міжнародному просторі, узагальнення новітніх наукових досягнень вітчизняних і зарубіжних вчених з питань теорії та практики щодо прийняття управлінських рішень експортоорієнтованими товаровиробниками. Системний підхід для узгодженості управлінських рішень у історичному та динамічному вимірі із посиленням на управлінські практики у кризові періоди.

Для аналізу діяльності підприємств, ефективності прийняття управлінських рішень та пошуку оптимізаційних методів прийняття рішень у зовнішньоекономічному середовищі було використано методи порівняння та причинно-наслідкового аналізу. Метод логічних узагальнень сприяв формуванню єдиного науковообґрунтованого рішення та формування висновків.

Результати дослідження. Кожен менеджер зовнішньоекономічної діяльності систематично приймає те чи інше управлінське рішення яке в певній мірі можна ототожнювати із певним «продуктом» його управлінської діяльності. Зазвичай, від обґрунтованості та ефективності прийняття управлінського рішення, особливо у зовнішньоекономічній сфері, залежить розвиток компанії та конкурентоспроможність певного товарного асортименту. Відтак кожне рішення менеджера щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності характеризується певними ознаками (цілями, наслідками, професіоналізмом тощо) [9].

Успішність діяльності підприємств національного бізнесу безпосередньо залежить від ефективних управлінських рішень прийнятих на основі сучасних методів та моделей управління, які враховують високі вимоги до фахівців з менеджменту у відповідності умов невизначеності як внутрішнього так і зовнішнього середовища.

Класифікація методів прийняття управлінських рішень передбачає різноманітність підходів, критеріїв та умов, за якими відбувається базовий процес прийняття рішень. Існуючий базис методів прийняття управлінських рішень класифікують за певними ознаками: рівня невизначеності, інформаційної оцінки, характеру завдань та тривалості їх виконання, кількості учасників, специфіки використання математичних чи аналітичних інструментів. Найбільш поширеною класифікацією методів розробки та прийняття управлінських рішень є поділ на три групи: формалізовані, евристичні і неформалізовані [9].

Оцінюючи науковий здобуток вчених [10–12] щодо класифікації методів прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності можна виокремити формальні (сформовані на основі логічних суджень, практичних доказів, вибору оптимальних рішення за результатами математично-статистичних розрахунків).

Якщо методи першої групи є найбільш уніфікованими, методично опрацьованими та дають можливість одержати об'єктивний результат, що базується на формальній логіці, то саме евристичні методи сприяють активізації інноваційних процесів у всьому багатоаспектному їх прояві, оскільки під евристичними методами розуміють послідовність процедур обробки інформації, які виконуються для пошуку більш раціональних і нових конструктивних рішень [15]. В наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених наведені також класифікації методів оптимізації прийняття управлінських рішень за суб'єктивним складом; способом реалізації; кількістю та якістю доступної інформації; способом формування вирішального правила оптимізації [13].

В сучасному менеджменті для оптимізації управлінських рішень підприємств орієнтованих на експортоорієнтований розвиток переважають наступні підходи:

1) науковий підхід – який виражається у вигляді різноманітної методології, орієнтованої на систематичний аналіз наявної інформації, логічні дослідження і доказові практики з метою обґрунтування вибору оптимального рішення. В сучасних умовах виробництва, даний підхід сприяє мінімізації суб'єктивних негативних факторів та використанню об'єктивних інформаційних даних, які забезпечують підвищення ефективності управлінських рішень [16].

2) системна орієнтація ґрунтується на припущенні, що організація є системою взаємопов'язаних між собою елементів, призначеною для досягнення певних цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Вивчення процесу переробки організацією входів (інформації, ресурсів) у виходи (товари, роботи, послуги) або прибуток створює основу для підбору найбільш ефективного варіанта управлінського рішення [5].

3) використання моделей (моделювання) у системі оптимізації прийняття управлінських рішень підприємствами, які працюють на зовнішніх ринках, є вагомим критерієм ефективного управління складними процесами в умовах невизначеності, мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності. Якісно підібрані моделі дають можливість своєчасно аналізувати ринкові умови, прогнозувати зміни, оптимізувати логістику та ресурси, а також адаптувати бізнес-стратегії до вимог міжнародного середовища. Завдяки моделюванню керівники компаній можуть ефективно оцінювати сценарії розвитку подій, управляти валютними та політичними ризиками, а також створювати інноваційні підходи до вирішення проблеми, що забезпечує стабільність та успіх у просуванні на зовнішні ринки [17].

Чіткої межі між трьома підходами до оптимізації управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності не існує, зазвичай менеджери компаній практикують їх поєднання. Відповідальність менеджерів на всіх рівнях управління за ухвалені та реалізовані рішення зростає під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів ризику, що впливають на функціонування і розвиток національного бізнесу. Особливу роль гравців зовнішнього ринку викликають ризики, пов'язані із загостренням технологічної конкуренції, яка базується на використанні інтелектуальних ресурсів. Це передбачає впровадження нових

систем управління, розвиток інформаційних, інноваційних та організаційних технологій, а також застосування штучного інтелекту. Водночас вітчизняні менеджери часто ігнорують не лише чітку послідовність процесу прийняття управлінських рішень, а й ігнорують ризики, які можуть виникнути на кожному етапі прийняття та реалізації управлінських рішень, що негативно позначається на кінцевих результатах виконання зовнішньоекономічних операцій.

На нашу думку, з метою оптимізації методів прийняття управлінських рішень вітчизняними товаровиробниками у зовнішньоекономічній діяльності, реалізацію підходів доречно здійснювати поетапно.

Коли в керівництва організації виникає ідей щодо подальшого розвитку бізнесу або певна проблема щодо функціонування за існуючих умов невизначеності, першим етапом прийняття оптимального управлінського рішення повинна бути поглиблена діагностика ситуації. На даному етапі необхідно провести детальний аналіз потенційних можливостей та проблемних аспектів, здійснити структурованість факторів позитивного та негативного впливу, налагодити зв'язки із зовнішнім та внутрішнім середовищем компанії. Критично важливим елементом першого етапу є відбір актуальної, достовірної інформації.

Ефективність інформаційного забезпечення методів прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності варто оцінювати в межах загальної системи менеджменту. У 2022–2023 роках реалізація ініціативи з удосконалення інформаційного забезпечення значно ускладнилася через вплив війни. Проте українських підприємств демонструють стійкий оптимізм щодо відновлення комерційної діяльності. Попри постійні обстріли, ракетно-дроновий шантаж, керівництво кожного п'ятого підприємства, яке зазнало збитків у 2022–2024 роках, намагається відновити свій бізнес протягом двох місяців. Близько 10 % товаровиробників які зазнали значних руйнувань, відбудовують свої комплекси протягом шести місяців [9, 19]. Попри це, для більшості національних підприємств повноцінне відновлення залишається викликом, адже війна створила численні труднощі навіть для компаній які розміщені у відносно безпечних регіонах. Серед основних проблем виділяють відтік персоналу, зменшення постачання ресурсів. сировини, зростання ціни, від'їзд потенційних покупців та зниження їхньої платоспроможності. Враховуючи сучасні проблеми розвитку, керівникам підприємств важливо акцентувати увагу на перспективах зовнішньоекономічної діяльності орієнтованих на стратегії відновлення бізнесу.

Наступним етапом є генерація альтернативних варіантів, які забезпечуватимуть оптимізацію управлінського рішення шляхом вибору найкращого з можливих. Важливими маркерами даного етапу є забезпечення внутрішньої структурованості та взаємозв'язок між проблемними аспектами. У випадках, коли взаємозв'язки співпраці на зовнішньому ринку недостатньо визначені, то передбачається висунення гіпотези щодо структури проблеми та шляхів її вирішення з подальшим підтвердженням або спростуванням. Якщо ж структуру проблеми або завдання чітко окреслено, то створюється модель, яка дозволяє забезпечити якісні й кількісні чинники щодо прогнозування подальших

результатів. На даному етапі саме, системний підхід який об'єднує елементи наукового аналізу та моделювання, забезпечує комплексний підхід до вирішення поставлених завдань [5].

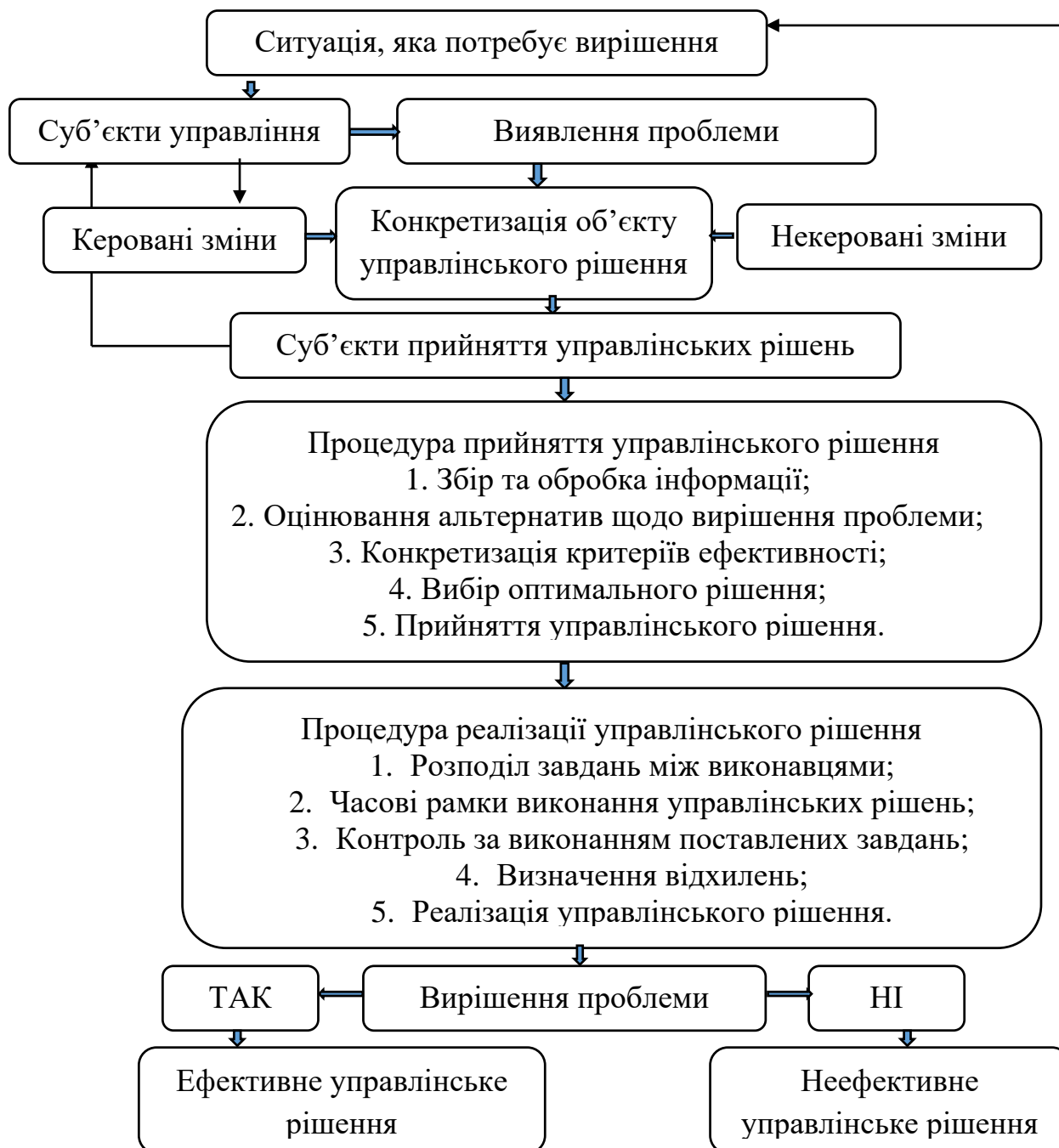


Рис. 1. Алгоритм прийняття та реалізації оптимального управлінського рішень вітчизняними товаровиробниками у зовнішньоекономічній діяльності*

*Примітка. * Систематизовано авторами за матеріалами [5, 9, 16].*

Більшість вітчизняних дослідників акцентують увагу на управлінських рішеннях, які враховують інтереси лише одного економічного суб'єкта, такого як менеджер або власник підприємства. Такий підхід часто не дозволяє охопити всі аспекти проблем, які виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації [18]. Наразі, у сфері зовнішньоекономічної діяльності, доцільно

застосовувати методи прийняття рішень, які враховують інтереси кількох економічних суб'єктів міжнародного конкурентного середовища.

Таким чином, для оптимізації управлінських рішень щодо здійснення ефективних зовнішньоторговельних операцій керівництву компаній доцільно створювати групи економічного впливу, із суб'єктів які зацікавлені у певних аспектах діяльності підприємства та мають певний досвід. До таких груп належать власники, менеджери, працівники, споживачі, контрагенти, державні органи влади, постачальники та інші.

Висновки. Отже, аналіз різних підходів до визначення факторів оптимізації управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності дозволяє виокремити маркети їх удосконалення на кожному етапі.

На етапі розробки – основний акцент керівництва підприємств слід спрямувати на вивчення керуючої та керованої системи з позиціонування психологічного клімату у колективі, авторитету керівництва, рівня кваліфікації персоналу; якості стратегічного, тактичного та оперативного планування; послідовності ухвалення управлінських рішень; сучасних підходів до генерації альтернативних критеріїв та їх оцінювання; методів аналізу ситуації на міжнародному ринку; суб'єктивності у виборі варіантів прийняття управлінських рішень; розвитку індивідуальних методик аналізу та збору інформаційних даних; колегіальності у розробці стратегічних альтернатив; методів вдосконалення навичок менеджерів.

На етапі прийняття управлінського рішень ключовими факторами оптимізації є: узгодженість запропонованих ідей із загальною стратегією та тактикою підприємства; врахування інтересів усіх зацікавлених сторін бізнесу (власників, менеджерів, працівників, контрагентів, клієнтів, постачальників, державних органів тощо); чітке формулювання цілей та реалістичність досягнення результатів. Керівництву підприємств важливо використовувати сучасні наукові підходи, методи моделювання, теорію автоматизованого управління, інноваційні технології, а також прогресивні підходи, які мотивуватимуть до прийняття якісних рішень. Економічний успіх підприємств на зовнішньому ринку залежить від вивчення тенденцій розвитку конкурентних підприємств, рівня визначеності або невизначеності умов бізнесу та прогнозування результатів виробничо-збутової діяльності.

На етапі реалізації оптимізаційного управлінського рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності ключовими факторами є оцінка об'єктивних законів суспільного розвитку, застосування ефективних підходів, методів і методик аналізу, оцінки та контролю за виконанням управлінських рішень. Необхідно також залучати кваліфікованих фахівців до процесу прийняття рішення, що звичайно підвищуватиме ефективність їх реалізації. Усі етапи прийняття управлінських рішень супроводжуються вищим рівнем ризику. Тому менеджерам слід приділяти увагу пошуку та врахуванню факторів оптимізації на кожному етапі управлінського процесу, їхньому аналізу та оцінці.

Запропонований комплекс напрямків оптимізації складників системи прийняття управлінських рішень сформовано з таких компонентів: оптимізація

системних факторів, оптимізація людських факторів, оптимізація факторів комунікації та засобів праці. Такий вибір напрямів оптимізації прийняття управлінських рішень визнано оптимальним з точки зору можливості швидкого впровадження та отримання відповідних результатів, що дозволить менеджерам компаній обрати оптимальний варіант управлінського рішення та забезпечити очікуваний результат.

Основними питаннями подальших досліджень у сфері зовнішньоекономічної діяльності є визначення особливостей прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

Література:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. Класичне видання. К.: Діалектика. 2020. 672 с.
2. Бутко М. П., Мащенко В. П. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2015. С. 46–51.
3. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>.
4. Рева О. М., Камишин В. В., Невиніцин А. М., Борсук С. П., Шульгін В. Застосування класичних критеріїв прийняття рішень для визначення ризиків-невизначеності систем переваг авіадиспетчерів на небезпеках характерних помилок. *Наука, технології, інновації*. 2020. Вип. 2. С. 54–67.
5. Шпак Н. О., Ульянова А. М. Підходи та методи оптимізації управлінських рішень. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2006. № 575: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 39–45.
6. Бегун С. І., Хомюк Н. Л., Подзізей О. О. Економетричні методи та моделі в прийнятті управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 66. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4543>.
7. Біленко В. О. Особливості економікоматематичного моделювання сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2018. №4. С. 66–69.
8. Лебедева В. К., Савчук Л. М., Ковальчук Г. К., Савчук Р. В. Економікоматематичне моделювання процесів сталого економічного розвитку. *Економічний вісник*. 2020. №3. С. 126–133.
9. Завербний А., Залізна Л., Жук О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-39>.
10. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: монографія / за ред. Павлова О. І. Одеса : Астропринт. 2019. 272 с.
11. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : монографія / за заг. ред. Гринько Т. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. 568 с.

12. Швець Н. В., Ізюмська А. В. Малий бізнес в Україні: аналіз стану та тенденції. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 2(258). С. 108–117.

13. Гринів Л. В., Вачіль О. П. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Вісник Прикарпатського університету*. 2015. № 11. С. 292–296.

14. Дробишева О. О., Дебелий В. С. Формалізовані та неформалізовані методи прийняття господарських рішень. *Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України*. 2022. С. 117–119.

15. Ляшук Д. В., Бикова В. Г. Евристичні методи пошуку рішень як сучасний інструментарій розвитку організації. Режим доступу: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_lyaschuk.htm.

16. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрьомін М. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 50–55.

17. Лисенко А. Прогнозування, планування та моделювання в системі розробки рішень в аналізі, аудиті та оподаткуванні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-54>.

18. Олексів І. Б., Харчук В. Ю. Підходи до оптимізування управлінських рішень на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 4. С. 57–62.

19. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications /2022/03/23/ 684549>.

References:

1. Meskon, M., Albert, M., Khedoury, F. (2020). *Fundamentals of Management*. Classic edition. K.: Dialektika. 672 p.

2. Butko, M. P., Mashchenko, V. P. (2015). *Theory of decision-making: textbook*. Kyiv: Center for Educational Literature. 2015. pp. 46–51. [in Ukrainian].

3. Kravchenko, M., Golyuk, V. (2022). Making management decisions: essence and modern development trends. *Economy and Society*, no. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>. [in Ukrainian].

4. Reva, O. M., Kamyshyn, V. V., Nevynitsyn, A. M., Borsuk, S. P., Shulgin, V. (2020). Application of classical decision-making criteria for determining the risks-uncertainty of air traffic controllers' systems of advantages on the dangers of characteristic errors. *Science, technologies, innovations*, issue 2, pp. 54–67. [in Ukrainian].

5. Shpak, N. O., Ulyanova, A. M. (2006). Approaches and methods of optimizing management decisions. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, no. 575, pp. 39–45. [in Ukrainian].

6. Begun, S. I., Khomyuk, N. L., Podzizei, O. O. (2024). Econometric methods and models in making management decisions in the conditions of digital transformation. *Economy and society*, no. 66. Access mode: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4543>. [in Ukrainian].

7. Bilenko, V. O. (2018). Peculiarities of economic and mathematical modeling of sustainable development. *Economy and State*, no. 4, pp. 66–69. [in Ukrainian].
8. Lebedeva, V. K., Savchuk, L. M., Kovalchuk, G. K., Savchuk, R. V. (2020). Economic and mathematical modeling of sustainable economic development processes. *Economic Bulletin*, no. 3, pp. 126–133. [in Ukrainian].
9. Zaverbnyi, A., Zalizna, L., Zhuk, O. (2023). Peculiarities of forming decision-making methods by domestic enterprises in foreign economic activity: information aspect. *Economy and Society*, no. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-39>. [in Ukrainian].
10. Foreign economic activity of Ukraine in the system of global competitive relations (2019). Ed. Pavlova O. I. Odesa: Astroprint. 272 p. [in Ukrainian].
11. Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations (2023). Ed. Hryenko T. Dnipro: Publisher Bila K. O. 568 p. [in Ukrainian].
12. Shvets, N. V., Izyumska, A. V. (2020). Small business in Ukraine: analysis of the state and trends. *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, no. 2(258), pp. 108–117. [in Ukrainian].
13. Hryniv, L. V., Vachil, O. P. (2015). Methods for assessing the effectiveness of making managerial decisions under conditions of uncertainty. *Bulletin of the Precarpathian University*, no. 11, pp. 292–296. [in Ukrainian].
14. Drobysheva, O. O., Debeliy, V. S. (2022). Formalized and informal methods of making economic decisions. *Current issues of sustainable scientific, technical and socio-economic development of regions of Ukraine*, pp. 117–119. [in Ukrainian].
15. Lyashchuk, D. V., Bykova, V. G. (2017). Heuristic methods of finding solutions as a modern tool for developing an organization. Access mode: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_lyaschyuk.htm. [in Ukrainian].
16. Skopenko, N. S., Sheremet, O. O., Yeryomin, M. V. (2024). The process of making and implementing management decisions. *Investments: practice and experience*, no. 18, pp. 50–55. [in Ukrainian].
17. Lysenko, A. (2023). Forecasting, planning and modeling in the system of developing solutions in analysis, audit and taxation. *Economy and society*, no. 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-54>. [in Ukrainian].
18. Oleksiv, I. B., Kharchuk, V. Yu. (2014). Approaches to optimizing management decisions based on the coordination of interests of groups of economic influence of the enterprise. *Economics: realities of the time*, no. 4, pp. 57–62. [in Ukrainian].
19. Rykhlitskyi, V. Business in wartime: who suffered the greatest losses and how enterprises are restored. Access mode: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549>. [in Ukrainian].

Annotation

Musienko S. I., Klymenko L. V.

Optimization of methods of managerial decision-making by domestic producers in foreign economic activity

Optimization of the management decision-making system in the field of foreign economic activity is a complex and individual process for each national commodity producer. Considering an enterprise as a complex economic system consisting of a large number of elements and connections oriented towards profit, it is possible to identify a large number of factors that negatively and positively affect its economic processes.

The methodological arsenal of the management decision-making system offers a wide range of methods and approaches that allow to justify or directly identify possible options for strategic initiatives of the company's management. Most of these methods are well described in the literature, have certain limits of application, and have known advantages and disadvantages. In the conditions of a particular enterprise, when conducting foreign economic operations, it is often necessary to apply a combination of known methods for identifying strategic alternatives, assessing the quality of options, coordinating the final choice with the owners.

The efficiency of the management decision-making system directly affects the productivity of the enterprise management system and its competitiveness. For small and medium-sized businesses, simultaneous coverage and optimization of all factors of influence is impossible for technical reasons, and for economic reasons it is not rational. The article provides a graphical representation of the decision-making process and options for alternative decision-making.

The proposed set of directions for optimizing the components of the management decision-making system is formed from the following components: optimization of system factors, optimization of human factors, optimization of communication factors and means of labor. Such a choice of optimization areas is recognized as optimal in terms of the possibility of rapid implementation and obtaining appropriate results. The integrated use of methods for selecting strategic alternatives and work experience, as well as the manager's intuition, makes it possible to comprehensively address the existing problem and select the best solution.

Key words: *optimization, efficiency, management decision-making methods, management, foreign economic activity.*