

Секція 24. Економічні науки

Солтик С.О.,

студент 6 курсу

ДВНЗ «Університет банківської справи»,

м. Київ, Україна

Науковий керівник:

Одінцова Т.М., к.е.н., доцент

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Відмінність економіки як економічної системи, в якій приймаються управлінські рішення, полягає у безперервному виникненні нових обставин, що істотно впливають на процеси, що відбуваються в ній, а економічна практика така, що менеджеру в більшості випадків доводиться стикатися з альтернативною ситуацією ухвалення рішення [1, с. 23].

Практично кожне рішення приймається людиною в умовах невизначеності та ризику, тобто нестачі інформації про наявні факти і ймовірних майбутніх подій. Дане твердження відноситься і до прийняття рішення фірмою [2]. Невизначеність збільшується в геометричній прогресії з видаленням передбачуваної події в часі. А оскільки все, що стосується стратегії, відноситься до довгострокового інтервалу, то умови невизначеності у застосуванні до стратегії набувають винятково важливе значення. Ніхто не може точно сказати, якими будуть роки через три параметри зовнішнього середовища фірми, а пристосовуватися до них фірма повинна почати вже зараз [7, с. 122]. Вибір економічної стратегії фірми - одне з головних рішень, що приймаються фірмою. Невірне рішення, прийняте на підставі недостатніх даних, щодо яких може бути ніхто і не знав, що вони недостатні, може привести до руйнування фірми.

Реалізація будь-якої стратегії підприємства пов'язана з ризиками. Ці ризики найбільш відчутні, коли підприємство має намір реалізувати цільову стратегію. Джерелом ризиків є невизначеність зовнішнього середовища.

Під ризиком прийнято розуміти ймовірність настання несприятливої або небажаної події. Наприклад, якщо мова йде про бізнес, це може бути зміна ринкової кон'юнктури так, що результати господарської діяльності підприємства будуть далекі від оптимальних.

В економічній літературі під «невизначеністю» розуміють сукупність відомостей, необхідних для прийняття управлінського рішення при відсутності у приймаючого рішення суб'єкта кількісної ймовірності настання певних подій і прийняття їм рішень суб'єктивно [1].

Невизначеність - це відкриті завдання, у яких той, хто приймає рішення, не знає всієї сукупності діючих факторів і повинен сформулювати безліч гіпотез, перш ніж оцінювати їх [4, с. 481]. Ситуація невизначеності характеризується тим, що вибір конкретного плану дій може призвести до будь-якого результату з фіксованою безліччю випадків, але вірогідність їх здійснення невідомі. При цьому виділяють два випадки:

- ймовірності не відомі в силу відсутності необхідної статистичної інформації;
- ситуація не статистична та про об'єктивні ймовірності говорити взагалі не має сенсу. Це ситуація чистої невизначеності у вузькому сенсі.

Саме чиста невизначеність найбільш часто зустрічається в економіці, адже рішення, особливо стратегічні, приймаються кожною конкретною фірмою в унікальних умовах.

В економічній літературі зустрічаються висловлювання окремих дослідників про те, що ризик і невизначеність - однакові категорії, і дуже часто різниця між цими термінами не наводиться. Погоджуючись з тим, що

поняття «ризик» і «невизначеність» взаємопов'язані, ставити між ними знак рівності, проте не можна [2, с. 179].

Невизначеність означає брак інформації про ймовірні майбутні події. Причому одна і та ж ситуація для однієї людини може бути ситуацією ризику, а для іншої - невизначеності, причому вона дуже легко може перейти з одного виду в інший.

Ризик прийняття неоптимального рішення в умовах, коли відомі всі вихідні дані і взаємозв'язок між ними, може бути пов'язаний [5]:

- з помилками агрегування цих даних;
- з неправильно побудованою моделлю прийняття рішення;
- з неправильним алгоритмом застосування моделі прийняття рішення.

Ті ж самі причини виникнення ризику діють і в ситуації прийняття рішень в умовах імовірнісної ситуації. До них слід додати як наближену оцінку істинних значень вихідних даних для прийняття рішень, так і неадекватність моделі розподілу ймовірностей.

Прийняття рішень в умовах невизначеності є найбільш складним.

Ризик прийняття рішень в умовах невизначеності пов'язаний з причинами, зазначеними вище, але крім них слід розглянути:

- неможливість визначення точного чи хоча б найбільш ймовірного значення інформації, на основі якої приймається рішення;
- багатоваріантність вихідних умов ситуації прийняття рішення;
- багатоваріантність самих рішень, кожне з яких є найкращим для певних умов, настання яких передбачити неможливо [3, с. 44].

Приклади невизначеності зовнішнього середовища при рішенні задачі зниження витрат:

- Можливість реалізації планованої до випуску продукції (зміна ринкової ситуації);
- Адекватність системи мотивації праці задоволенню потреб персоналу (правильність оцінки системи цінностей персоналу):

- Можливість залучення інвестицій, фінансового забезпечення планів технічного переозброєння діяльності;
- Особливості взаємин з контрагентами.

Невизначеність зовнішнього середовища передбачає поділ управлінських рішень на три групи:

- Прийняті в умовах визначеності (стану зовнішнього середовища в майбутньому відомі в кожен момент часу);
- Приймаються в умовах ймовірнісної визначеності (в умовах ризику);
- Приймаються в умовах невизначеності [2, с. 179].

Широко поширеним методом вирішення таких завдань є побудова матриці результатів. Матриці результатів використовуються для прийняття рішень щодо вибору курсів дій в умовах відсутності, неповної або повної інформації про стан зовнішнього середовища.

Сучасні експерти виділяють наступний перелік критеріїв прийняття рішень з урахуванням ризиків, на які можна орієнтуватися в рамках таких завдань:

- ймовірність спостереження очікуваних показників;
- перспективи досягнення гранично низьких і високих значень по розглянутим показникам;
- ступінь дисперсії між очікуваним, мінімальним та граничним показниками [5].

Основним прийомом, для зниження рівня невизначеності є отримання додаткової інформації. Всього один біт інформації зменшує невизначеність вдвічі. Але тут виникають інші питання: по-перше, скільки буде коштувати ця інформація, а по-друге, скільки часу буде потрібно для її отримання. І тут необхідно дотримуватися балансу точність/час і точність/ціна. Немає сенсу отримувати дуже точну інформацію, якщо вона буде коштувати більше можливих втрат або до моменту отримання повної інформації момент для ухвалення рішення буде упущений [6].

Невизначеність створює умови «стресу» для підприємства. Чим більш невизначена ситуація навколо компанії, тим сильніший тиск на неї: що ж необхідно зробити, які рішення зробити, щоб вижити в сучасних умовах конкуренції. Це створює передумови для усвідомлення керівництвом необхідність змінюватися і вдосконалюватися, повсюдно впроваджувати нововведення та інновації в діяльності компанії, шукати нові способи ведення бізнесу і задоволення потреб.

Література:

1. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків / С. М. Клименко // Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2014 – 252 с.
2. Кривов'язюк І. В. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства / І. В. Кривов'язюк, А. І. Пахольчук // Ефективна економіка. – 2013 – № 4. – С. 179-186.
3. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення / В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 218 с.
4. Фоломкіна І. С. особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності / І. С. Фоломкіна // Економіка та управління національним господарством. – 2013. – № 4 (24). – С. 481-486.
5. Стратегічні рішення: сутність, особливості, рівні http://studopedia.com.ua/1_131951_strategichni-rishennyasutnist-osoblivosti-rivni.html
6. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всеувиито, Наук. думка, 2001. – 242 с.
7. Мацеха Д. С. Обмежена раціональність в прийнятті управлінських рішень / Д. С. Мацеха, С. А. Бурій // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 3, Т. 1. – С. 122-124.