

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Актуальність теми полягає в тому, що важливою частиною управлінської діяльності є саме прийняття рішень, адже завдяки цьому менеджер координує діяльність компанії. Це - головна функція менеджера.

У статті проаналізовано процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Обґрунтовано та запропоновано методу вибору в ризикованих умовах і невизначеності. А також розглянуто можливості щодо застосування розглянутих методів прийняття рішень.

Ключові слова: вибір, ймовірність, ризик, невизначеність, сприятливі та несприятливі умови, менеджер, управлінське рішення.

Abstract

Actuality is that an important part of management is precisely the decision, because thanks to this manager koordenuye the company. This - the main function of the manager.

The article analyzes the process of decision-making under uncertainty and risk. Grounded and the method of choice in terms of risk and uncertainty. And to consider opportunities to use these methods of decision making.

Key words: choice, probability, risk, uncertainty, favorable and unfavorable conditions, manager, management decision.

Вступ

Прийняття управлінського рішення – це процес, у якому поєднуються функціональні обов’язки керівника й інтелектуальні здібності. Щоб приймати правильні рішення, потрібно вибрати правильну стратегію. Від вибору правильної стратегії залежить ефективність та функціонування всієї організації.

Мета даної роботи полягає в дослідженні стратегії, розробці прийняття та реалізації управлінських рішень.

Проблему прийняття рішень розглядали такі науковці: А.В.Попов, Д.М.Гвишияні, Ю.П.Васильєв, Г.Х.Попов, А.І.Ангішкін, А.Г.Аганбегян, П.Дракер, І.Ансофор, Г.В.Щокін, М.Х.Мескон, А.Файоль, Х.Волфанг та ряд інших.

Результати дослідження

Особливостями прийняття рішень в умовах невизначеності є: – об’єктивна присутність невизначеності; – необхідність вибору з альтернативних варіантів; – можливість оцінити альтернативний вибір через характеристики імовірності.

Для зручності аналізу можна виділити типову схему прийняття рішення в умовах економічної невизначеності та підприємницького ризику. Оскільки всяка підприємницька дія відображає свободу ринкових механізмів, водночас рішення підприємця спирається на вплив об’єктивних факторів зовнішнього середовища – норм чинного законодавства, існуючих правил і традицій господарської поведінки, задач та пріоритетів підприємництва.

Технологічний ланцюг підприємницького рішення – це типова послідовність підприємницьких дій з укладення і реалізації підприємницької угоди в заданих господарських умовах, що має на меті зниження підприємницького ризику. На рис. 1 зображена досить розповсюджена схема прийняття рішення в умовах економічної невизначеності, коли для отримання прибутку і зниження рівня ризику використовуються додаткові механізми узгодження та зворотні зв'язки.

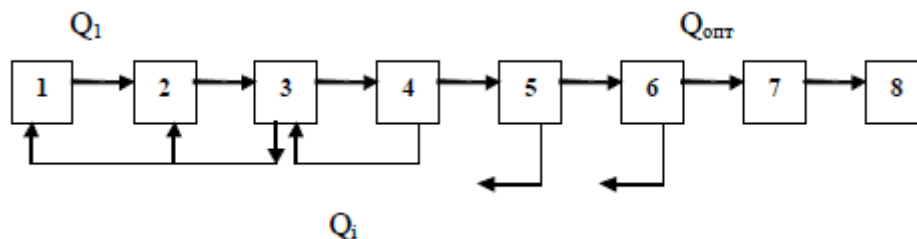


Рис.1. Технологічний ланцюг прийняття підприємницького рішення в умовах невизначеності і ризику

Дії виконуються в наступній послідовності:

- 1 – Пропозиція укласти угоду та формулювання її первинних умов - Q_1 .
- 2 – Оцінка первинних умов угоди, зовнішнього середовища та факторів ризику.
- 3 – Укладення угоди.
- 4 – Аналіз економічної поведінки інших учасників після укладення угоди, врахування варіантів умов Q_i .
- 5 – Виконання угоди.
- 6 – Аналіз економічної поведінки інших учасників в процесі виконання угоди, вибір оптимального варіанту умов $Q_{опт}$.
- 7 – Завершення угоди, взаєморозрахунків за неї, оцінка нових господарських умов.
- 8 – Аналіз економічної поведінки інших учасників в нових господарських умовах.

На цій схемі окремі операції або кроки господарського суб'єкта зображені так, якби вони були згрупованими в технологічні блоки. У кожному технологічному блоці виконуються типові дії, що залежать від господарських чинників: задач статутної діяльності підприємця, чинних правил і процедур прийняття рішень іншими суб'єктами господарювання, стану продуктивних сил, впливів зовнішніх факторів ризику тощо.

На будь-якому з технологічних етапів господарський суб'єкт може вносити пропозиції щодо зміні параметрів угоди, часткової відміні положень договору, вимагати перегляду умов угоди або відмовлятися від неї. У формальному віддзеркаленні дані обставини записуються через показник ΔQ_i :

$$\Delta Q_i = Q_i - Q_1. \quad (1)$$

Такі зміни умов угоди стосовно спочатку запропонованих: - виникають несподівано в часі; - можуть не відповідати нормам законодавства і традиціям поведінки суб'єктів господарювання; - є наперед не узгодженими з вимогами інших суб'єктів.

Зміна первинних умов вже укладеної угоди ΔQ_i створює суперечність у відносинах між суб'єктами. Суперечність необхідно врегулювати (узгодити, усунути), інакше це створює об'єктивну ситуацію підприємницького ризику як для суб'єкта, що висунув нові вимоги або умови, так і для навколишніх суб'єктів.

Необхідність ухвалення рішень в умовах невизначеності – це властивість господарських відносин, яка заснована на об'єктивному характері наперед не узгоджених дій суб'єктів господарювання щодо балансування системи відносин і зниження рівня їх ризиків.

Господарський механізм, що передбачає свободу ринкових відносин і вибору підприємницьких дій, містить економічну невизначеність як об'єктивну і невід'ємну складову. Виникаючі внаслідок цього підприємницькі ризики також стають невід'ємною рисою господарського механізму, частиною

його сутнісної характеристики. Неможливо здійснювати господарську діяльність в ринкових умовах, не узявши на себе відповідальності за прийняті рішення та частину підприємницького ризику. Оскільки невизначеність і ризик – обов'язкові складові ринкового способу господарювання, суб'єкт господарювання не в силах відхилитися від негативних результатів впливу цих категорій на свої результати підприємницької діяльності. Проте підприємець здатний понизити рівень ризику, забезпечивши прийняття оптимальних господарських рішень і упровадивши в практику новітні технології управління ризиком.

Економічна оцінка рішення в умовах невизначеності – набір методів і прийомів для відображення конкретних господарських ситуацій в економічних показниках прибутковості, доходності, витрат, збитковості у діяльності господарського суб'єкта.

Аналіз економічної поведінки інших учасників дозволяє оцінити умови, що змінилися, і врахувати можливі варіанти умов угоди – $/Q_N/$. У технології при цьому виникають зворотні зв'язки, які повинні бути оформлені відповідними рішеннями суб'єкта, інших учасників угоди, третіх осіб. Нові умови господарювання, що виникають унаслідок зворотного зв'язку, несуть ризик для інших учасників, викликають стрічні дії з їх боку і сприяють подальшому розгалуженню алгоритму угоди, кількісному зростанню показника $Q_N > Q_N$.

Для оцінки (вимірювання) ризику господарського суб'єкта на кожному етапі угоди використовують формулу:

$$R = \Pi \times p, \quad (2)$$

а із запропонованих варіантів операції Q_N вибирають якнайменше ризикований - $Q_{\text{опт}}$, виходячи з умови:

$$Q_{\text{опт}} \leftrightarrow R_{\text{min}}. \quad (3)$$

Постановка задачі оптимізації рішення – це заснована на неоднозначності і варіативності умов угоди необхідність здійснення вибору лише одного з передбачуваних рішень, яке задовольняло б заданому критерію оптимальності.

Таким чином для підприємця – господарського суб'єкта задача виконання угоди зводиться до проблеми вибору із множини умов проведення угоди Q_N тільки одного варіанта, який відповідає критерію оптимального рішення $Q_{\text{опт}}$ за економічними показниками.

У загальному випадку багатоваріантності умов угоди розраховують середньо зважений ризик:

$$R_0 = \sum_{j=1}^G \Pi_j \times p_j, \quad (4)$$

та вибирають рішення з якнайменшим середньо зваженим ризиком, виходячи з умови:

$$Q_{\text{опт}} = R_0 \text{ min} \quad (5)$$

У деяких випадках ефективним методом оптимізації рішень в ситуаціях ризику стає побудова дерева рішень як графічної формалізації процесу ухвалення рішень в умовах економічної невизначеності і багатоваріантності умов угоди.

Оптимізація рішень в умовах невизначеності і ризику відбувається як із залученням графічних методів, так і математичного аналізу [1, с. 88-92].

Ризик виникає від невизначеності у даних. Аналіз прирісних ефектів, а також різні види економічного аналізу роблять свої внески в оцінювання ризику.

Існують три підходи до фінансового та економічного ризику в аналізі вигід і витрат: перші два мають обмежене застосування, а третій метод - моделювання – подає практичну технологію для аналізу загального ризику проекту.

1. Очікувана вартість (детерміновані еквіваленти) сценаріїв.

Незначне число фахівців з аналізу вигід і витрат застосовують підхід оцінювання очікуваної вартості сценарію, тому що у більшості випадків існує так багато можливих результатів, що

надзвичайно складно чітко продумати імовірність кожного окремо. Однак інколи сценарії можуть надавати корисну інформацію щодо ризику.

2. Дисконтні ставки, скориговані на ризик.

Цей підхід, дає можливість поставитись до ризику аналітично. Основна ідея полягає в тому що, за досконалої ринкової системи всі інвестиції дають однакову норму віддачі. В іншому разі спостерігатиметься вплив капіталу у сфері з високою нормою віддачі, що підштовхуватиме середні норми віддачі до зниження віддачі, доки ці норми не вирівнюються. Таким чином, різні, на перший погляд, норми віддачі повинні становити ту саму базову норму плюс поправку на ризик, з тим, щоб інвестор отримав лише базову норму віддачі. Якщо це так, то відповідно дисконтною ставкою (вартістю капіталу) є базова норма плюс поправка на ризик. Ця комбінація і становить дисконтну ставку, скориговану на ризик.

Вплив розрахунків ризику через включення поправки на ризик у дисконтну ставку є надто складним для інтуїтивного розуміння. У цілому, коригування дисконтної ставки - невдалий спосіб наблизитися до розв'язання проблеми ймовірностей і ризику.

3. Аналіз ризику через моделювання.

Це єдиний практичний підхід до фінансового та економічного аналізу ризику. Моделювання прогнозує можливі результати аналізу за моделлю вигоди-витрати, враховуючи змінні, що впливають на ці результати. Воно дає аналітику можливість надати більш цілісні й реалістичні рекомендації тому, хто приймає рішення.

Моделювання демонструє діапазон можливих показників, враховуючи фактори, які можуть варіюватись, і дає загальну картину ймовірностей у межах цього діапазону. Ті, хто приймає рішення, знають, що ризик є у кожному рішенні. Інколи правильне рішення виявляється невдалим через те, що змінювані фактори змінюються у несприятливий бік. Той, хто приймає рішення, покладається на аналітика, розраховуючи, що останній має дати якомога повнішу і точну картину можливих ризиків і компенсацій.

Кожна модель витрати-вигоди, як правило, має кілька змінних, для яких характерна невизначеність. Щоб скористатися цією моделлю в аналізі ризику, потрібна комп'ютерна програма для моделювання. Комп'ютер запускає модель знову й знову, кожного разу вибираючи певне значення для кожної змінної.

Таким чином найкращим підходом до аналізу вигід і витрат є підхід через аналіз ризику, тому що в даних завжди є певна невизначеність [2, с. 195-196].

Ризик – це оцінена будь-яким способом імовірність, а невизначеність – це те, що не піддається оцінці.

Імовірність (probability) - можливість одержання визначеного результату. Варто розрізнити об'єктивну і суб'єктивну імовірність. Об'єктивна імовірність - це імовірність, що базується на розрахунку частоти, з яким відбувається даний чи процес явище. Об'єктивна імовірність визначає середнє значення імовірності.

Суб'єктивна імовірність - це імовірність, заснована, на припущенні про можливість одержання даного результату.

Відхилення - це різниця між дійсним результатом і очікуваним. Якщо ми не маємо необхідну інформацію, то очікуваний результат може значно відрізнятись від дійсного [3, с. 176-179].

Пошук інформації також сприяє зниженню ризику. Ми уже відзначали, що більшість помилкових рішень зв'язано з недоліком інформації. Одержання її може значно знизити величину ризику. Інформація – рідке благо, за которое приходится платити. Тому, щоб визначити кількість необхідної інформації, варто порівняти очікувані від неї граничні вигоди з очікуваними граничними витратами, зв'язаними з її одержанням [4, с. 22-24].

При прийнятті управлінських рішень керівнику завжди необхідно враховувати ризик. Важливо

зрозуміти, що поняття «ризик» необхідно в одночас використувувати в значенні безпеки і небезпеки. З однієї сторони ризик скоріше можна віднести до рівня визначеності, з якої можна прогнозувати результат, з іншої, до рівня невизначеності, тобто врахувати всі обставини, які можуть дати негативні наслідки. В ході оцінки альтернатив і прийняття рішень керівник повинен прогнозувати можливі результати в різних обставинах.

Необхідно відзначити, що кінцева результативність прийнятих рішень істотно буде залежити від якості їх реалізації, а також треба врахувати, що низька якість виконання підлеглими дорученої роботи найчастіше зумовлена помилками, допущеними керівниками, відповідальними за реалізацію рішення. Тому на всіх рівнях управління в таких ситуація цьому необхідно приділяти підвищену увагу.

Як відомо, людина постійно навчається і розвивається як особистість,

тому процес професійного розвитку особистості, ми вважаємо, здійснюється у формі навчання, яке проходить самостійно, на службі або в спеціалізованій освітній установі. Зміст професійного розвитку особистості являє собою розвиток як професійних, так і особистісних якостей, а також умінь управляти своїм станом, що дасть змогу приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику.

Висновки

Отже, робимо висновок, що індивідуально-професійна діяльність керівників, як суб'єктів управління, характеризує умінь правильно оцінити ризик і, виходячи з цього, прийняти ефективне управлінське рішення, а також потребує подальшого комплексного і всебічного дослідження, оскільки тільки через них, як через канали зв'язку з підлеглими, передається інформація для виконання поставлених задач в умовах невизначеності та ризику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Теорія та практика підприємницького ризику: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 224 с.
2. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний
3. Ніпіалді О. Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект // Наукові записки. 2001. - №7. – с. 176 – 178.
4. Задоя А.О. Мікроекономіка. Київ: Т-во “Знання”, КОО, 2000, с.176.

Дзюбко Михайло Юрійович – студент групи МОф-13, факультету менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: dzyubko18@mail.ua

Науковий керівник: **Фурик Василь Григорович** – кандидат економічних наук, доцент, Вінницький національний технічний університет м. Вінниця

Michael Y. Dzyubko - student MOF-13, Faculty of Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: dzyubko18@mail.ua

Supervisor: **Vasily G. Furyk**, Candidate of Economic Sciences, professor Department of Finance., Vinnitsa National Technical University. Vinnitsa