

Борисова Анастасия Николаевна

студентка

Сапунова Татьяна Алексеевна

канд. экон. наук, доцент, преподаватель

НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-
информационных технологий – ИМСИТ»

г. Краснодар, Краснодарский край

ПРОБЛЕМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

Аннотация: в статье рассмотрена проблема принятия управленческих решений при наличии непредвиденных факторов. Авторами также рассмотрены понятия «неопределенность» и «риск».

Ключевые слова: управленческие решения, неопределенность, риск, стратегические решения, тактические решения.

Главная особенность процессов принятия управленческих решений заключается в необходимости учитывать влияние непредвиденных факторов и рассматривать все возможные последствия альтернатив, предъявляемых для выбора. При этом большое значение имеет разработка моделей принятия решений в условиях неопределенности. Эти модели обеспечивают обработку информации о решаемой проблеме, ее структурирование и восполняют неполноту исходных данных, имеющихся у руководителя.

В момент принятия управленческого решения значителен элемент неопределенности и риска. Это означает, что для успешного функционирования организации, особенно при изменяющейся внешней и внутренней среде, необходима эффективная обратная связь.

Выработка управленческих решений, и прежде всего стратегических управленческих решений, начинается с анализа среды, в которой функционирует организация, также предусматривает анализ макроокружения и внутренней среды.

На принятие управленческих решений прямое влияние оказывает окружение, включающее потребителей продукции организации, поставщиков, конкурентов, рынок рабочей силы. К числу основных факторов, определяющих состояние внешней среды, относятся состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, социальная и культурная составляющие общества и т. д. К числу факторов внутренней среды, влияющих на принятие решений в организации, относятся ее кадровый потенциал, система управления, производство, финансы, маркетинг, организационная культура.

Результаты анализа среды используются как при разработке управленческих решений, так и при выборе наиболее предпочтительного альтернативного варианта решения и при управлении ходом его реализации.

Профессиональный анализ внутренней среды позволяет выявить внутренние резервы организации, которые могут быть задействованы для повышения эффективности функционирования организации, обеспечения её устойчивого развития, а также повышение конкурентоспособности.

При выработке стратегических и тактических управленческих решений надо исходить из стратегических и тактических целей организации, которые также могут быть подразделены на внешние и внутренние.

Стратегические цели устанавливаются желательные для организации состояние и взаимодействие с внешней средой, внутреннее состояние организации, основные направления деятельности и тенденции ее развития на долгосрочную перспективу в соответствии с ее миссией.

Тактические цели устанавливаются желательные для организации состояние и взаимодействие с внешней средой, функционирование организации по реализации основной деятельности, внутренние состояния, конкретизирующие стратегические цели организации.

К внешним относятся: цели организации, определяющие возможность установления эффективного взаимодействия с внешней средой для обеспечения желательного экономического, коммерческого, финансового успеха [1, с. 112–116].

К внутренним относятся цели организации, позволяющие обеспечить достойные условия жизни ее членам, как ее владельцам, руководящему управленческому звену, так и ее работникам.

Неопределенность – неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения), также связанные с ними затраты и результаты. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием риска [2]

Возникающие в процессе управления неожиданные ситуации достаточно часто требуют срочных и часто неординарных действий, сопряженных с риском.

Различают решения, принятые в условиях:

- а) определенности;
- б) вероятностной определенности (риска);
- в) в условиях неопределенности (ненадежности).

Если решение принимается в условиях определенности (достоверности), то увеличивается оперативность разработки, уменьшаются затраты на выбор целесообразного варианта. Преимущество подобной ситуации: все переменные для расчетов вводятся самим субъектом управления при одном и том же состоянии объективных условий (объекта).

Если решение принимается в условиях риска (измеримой неопределенности), то с помощью введения вероятных оценок неопределенность в значительной мере уменьшается.

В процессе принятия решений бывают следующие виды неопределенности, в зависимости от причин ее появления:

- информационная, вызванная недостатком информации или ее неточностью по техническим, социальным и другим причинам;
- стоимостная, из-за слишком дорогой или недоступной платы за определенность;
- профессиональная как следствие недостаточного профессионализма лица, принимающего решение;

– внешней среды, связанная с ее поведением или реакцией конкурента на процесс принятия решения.

Для учета факторов неопределенности и риска при оценке эффективности проекта используется вся имеющаяся информация об условиях его реализации. При этом могут использоваться следующие три метода (в порядке повышения точности):

- проверка устойчивости;
- корректировка параметров проекта и экономических нормативов;
- формализованное описание неопределенности.

Метод проверки устойчивости предусматривает разработку сценариев реализации проекта в наиболее вероятных или наиболее «опасных» для каких-либо участников условиях.

А. Проект считается устойчивым и эффективным, если во всех рассмотренных ситуациях интересы участников соблюдаются, а возможные неблагоприятные последствия устраняются за счет созданных запасов и резервов или возмещаются страховыми выплатами.

Степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий реализации может быть охарактеризована показателями предельного уровня объемов производства, цен производимой продукции и других параметров проекта.

Б. Наиболее точным и наиболее сложным является метод формализованного описания неопределенности. Применительно к видам неопределенности, наиболее часто встречающимся при оценке инвестиционных проектов, этот метод включает следующие этапы:

– описание всего множества возможных условий реализации проекта и отвечающих этим условиям затрат (включая возможные санкции и затраты, связанные со страхованием и резервированием), результатов и показателей эффективности;

– преобразование исходной информации о факторах неопределенности в информацию о вероятностях отдельных условий реализации и соответствующих показателях эффективности

– определение показателей эффективности проекта в целом с учетом неопределенности условий его реализации [3].

В отечественной экономике на данном этапе ее развития риск в процессе принятия решений особенно вероятен вследствие не уменьшающейся неопределенности политической ситуации, неустойчивости экономической среды, отсутствия гарантии получения ожидаемого результата, предотвращения потерь. В рыночной экономике неизмеримо расширилось рисковое поле, с одной стороны, за счет проявления случайных факторов во взаимоотношениях потребителей с производителями и иными элементами внешней среды. С другой стороны, возможность риска усилилась частной (долевой) собственностью предпринимателя на хозяйственные объекты. Наличие конкурентной среды стимулирует принятие управляющими и менеджерами рискованных решений в части внедрения новых технологических процессов и информационных технологий, использования новейшего оборудования, создания новых товаров и др. Это обеспечивает им сохранение и укрепление своей ниши на рынке, увеличение объема продаж, финансовую стабильность. Следовательно, природа риска в рыночной экономике обусловлена следующими факторами:

– ограниченной сферой государственного регулирования хозяйственной деятельности;

– усилением роли случайных факторов во взаимодействии предприятия с внешней средой;

– частной (и её видами) собственностью предпринимателя, ее владением, использованием, распоряжением;

– конкурентной борьбой товаропроизводителей и других хозяйствующих субъектов;

– всеобъемлющим характером риска, распространяющимся на сферы общественной жизни, как производственную, так и непроизводственную [1, с. 127–129].

В практике принятия рискованных решений придерживаются шкалы допустимого риска, отражающей вид риска и величину связанных с ним потерь, он представлен в таблице 1:

Таблица 1

Шкала допустимого риска

Вид риска	Величина (коэффициент) риска, в %
Незначительный	До 5
Малый	5–10
Средний	11–20
Повышенный	21–30
Азартный	Свыше 30

Как правило, большинству рискованных решений соответствует средняя величина риска – в пределах 20%, хотя с учетом специфики ситуации выбор руководителя может быть и иным.

Риск предпринимателя количественно характеризуется субъективной оценкой вероятной (т.е. ожидаемой), величины максимального и минимального дохода (убытка) от данного вложения капитала. При этом, чем больше диапазон между максимальным и минимальным доходом (убытком) при равной вероятности их получения, тем выше степень риска [4].

Основными методами компенсации риска в современной предпринимательской деятельности являются:

- 1) диверсификация деятельности фирмы с обеспечением отрицательной корреляции доходности и рентабельности части проектов, реализуемых фирмой;
- 2) самострахование – образование на предприятии специального резервного фонда и обеспечение возможности покрытия убытков за счет части собственных оборотных средств;
- 3) хеджирование – создание встречных коммерческих, кредитных, валютных и иных требований и обязательств;

4) лимитирование за счет установления предельных сумм расходов, продаж, кредита;

5) различные формы и виды страхования, в том числе страхование ответственности и перестрахование ответственности.

В различных организациях различные решения могут приниматься как одним человеком, так и коллегиально. Это зависит от уровня решения, от структуры организации, уровня делегирования полномочий. Обычно самые сложные решения стратегического плана принимаются коллегиально, что позволяет уменьшить риск принятия неоптимального решения и снизить моральную нагрузку на людей, принимающих решение.

Процесс принятия решений – процесс психологический. Люди, принимая решения, не всегда принимают логичные решения. Их решения варьируются от спонтанных до высокологичных.

Подводя итоги, можно сказать, что риск представляет собой действие в надежде на счастливый исход по принципу «повезет – не повезет». Принимать на себя риск предпринимателя вынуждает прежде всего неопределенность хозяйственной ситуации, т.е. неизвестность условий политической и экономической обстановки, окружающей ту или иную деятельность, и перспектив изменения этих условий. Чем больше неопределенность хозяйственной ситуации при принятии решения, тем больше и степень риска.

Список литературы

1. Ермаков В.В. Менеджмент организации в условиях кризиса. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 279 с.

2. Сапунова Т.А. Графические модели в оптимизации социально-экономических процессов и принятии управленческих решений / Т.А. Сапунова, А.В. Сапунов // Вестник ИМСИТа. – Краснодар, 2010. – №3–4. – С. 63–66.

3. Сапунова Т.А. Разработка и оптимизация модели системы управления организацией / Т.А. Сапунова, А.В. Сапунов // Экономика юга России в посткризисный период: проблемы и перспективы. – Краснодар: ИМСИТ, 2000. – 220 с.

4. Сапунова Т.А. Когнитивное моделирование в вопросах выбора оптимальной организационной структуры предприятия / Т.А. Сапунова, А.В. Сапунов // Социальная сфера общества: инновационные тенденции развития: 6 Международной научно-практической конференции (Краснодар, Институт экономики и управления в медицине и социальной сфере). – 2013. – №4.

5. Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://works.doklad.ru/view/Ng1KtH0ypQo/all.html> (дата обращения: 25.04.2017).