

Самойленко А.Н.

УДК 658.012.4:004.415

**РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
В УСЛОВИЯХ РИСКА**

Актуальность темы и постановка проблемы. Изучение проблемы принятия решений и влияния их на экономику, всегда находилась в центре внимания ученых. Это обусловлено тем, что от правильности принятия решения зависит эффективность хозяйственной деятельности и определяется процесс экономического роста в целом. Риски – непереносимая составляющая деловой жизни, а управление ими – часть той масштабной работы, которую ведет любая компания. Оценка рисков и неопределенности при планировании позволяет компаниям заранее определить и смягчить потенциальные потери, обеспечивая основу для принятия качественных решений и внесения улучшений в управленческий процесс.

С целью исключения возможности провала либо предупреждения значительного ущерба при принятии решений необходимо анализировать риск и определять его последствия. Назначение анализа риска – дать руководителям и потенциальным партнерам необходимые данные о целесообразности участия в проекте и предусмотреть меры по защите от возможных финансовых потерь.

Анализ исследований и публикаций. Проблеме принятия и реализации управленческих решений в условиях риска посвящено большое количество научных публикаций. Совершенствование методов подготовки и принятия управленческих решений в системе риск – менеджмента организации дано в работах авторов Берсуцкого Я.Г., Лепича Н.Н. [1], Бланка Ф.И. [2], Фатхутдинова Р.А. [3], Малашихиной Н.Н. [4]. Авторы уделяют первостепенное значение методам качественного анализа и количественной оценке рисков организации, приведенный материал способствует разрешению основных управленческих проблем функционирования организации в условиях риска.

Вопрос об эффективности принятия решений остается дискуссионным. Несмотря на многочисленные дискуссии, остаются не разрешенными вопросы, например, такие как: принятие управленческих решений, направленных на получение наименьших потерь в условиях неопределенности и риска, знание и применение различных методов и моделей принятия решений.

Целью статьи является анализ процедуры принятия оптимального управленческого решения с учетом фактора неопределенности и риска на предприятии.

Основные результаты исследования. В целях исследования проблемы обратимся к определению понятия «неопределенности», неопределенность – это неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия. Таким образом, принятие решения в условиях неопределенности означает выбор варианта решения, когда одно или несколько действий имеют своим следствием множество частных исходов, но их вероятности совершенно не известны или не имеют смысла.

Источниками неопределенности ожидаемых условий в развитии предприятия могут служить поведение конкурентов, персонала организации, технические и технологические процессы и изменения конъюнктурного характера [1]. При этом условия могут подразделяться на социально-политические, административно-законодательные, производственные, коммерческие, финансовые. Таким образом, условиями, создающими неопределенность, являются воздействия факторов внешней к внутренней среды организации. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда «требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации» [2, с.24]. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах.

Например, предприятие торговли для расширения ассортимента своей продукции закупает новый вид товара, более дорогой в большом количестве, так как продукция данного предприятия пользуется большим спросом среди потребителей. Но вскоре происходят негативные изменения в экономическом развитии города, вследствие которого у потребителей снижаются размеры заработной платы, а соответственно и покупательская способность тоже падает [3]. И в данном случае руководству предприятия нужно принять оптимальное решение относительно закупленного дорогого товара, сделать это нужно в кратчайшие сроки, так как данный товар имеет свой срок хранения, который необходимо учитывать.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Вторая возможность – действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

Приведем несколько общих критериев рационального выбора вариантов решений из множества возможных. Критерии основаны на анализе матрицы возможных состояний окружающей среды и альтернатив решений.

Матрица, приведенная в таблице 1, содержит: A_j – альтернативы, т.е. варианты действий, один из которых необходимо выбрать; S_i – возможные варианты состояний окружающей среды; a_{ij} – элемент

матрицы, обозначающий значение стоимости капитала, принимаемое альтернативой j при состоянии окружающей среды i .

Таблица 1. Матрица решений.

Альтернатива	S (состояние среды)					
	S1	S2	...	Si	...	Sm
A1	a11	a12	...	a1i	...	a1m
...
Aj	aj1	aj2	...	aji	...	ajm
An	an1	an2	...	ajn	...	anm

Для выбора оптимальной стратегии в ситуации неопределенности используются различные правила и критерии, приведенные ниже.

Правило максимин (критерий Ваальда). В соответствии с этим правилом из альтернатив a_j выбирают ту, которая при самом неблагоприятном состоянии внешней среды, имеет наибольшее значение показателя. С этой целью в каждой строчке матрицы фиксируют альтернативы с минимальным значением показателя и из отмеченных минимальных выбирают максимальное. Альтернативе a^* с максимальным значением из всех минимальных даётся приоритет.

Принимающий решение в этом случае минимально готов к риску, предполагая максимум негативного развития состояния внешней среды и учитывая наименее благоприятное развитие для каждой альтернативы.

По критерию Ваальда лица, принимающие решения, выбирают стратегию, гарантирующую максимальное значение наихудшего выигрыша (критерия максимина).

Правило максимакс. В соответствии с этим правилом выбирается альтернатива с наивысшим достижимым значением оцениваемого показателя. При этом лицо, принимающее решение (ЛПР) не учитывает риска от неблагоприятного изменения окружающей среды. Альтернатива находится по формуле:

$$(a^* = \{a_j \max_i \max_j P_{ij}\}) \quad (1).$$

Используя это правило, определяют максимальное значение для каждой строки и выбирают наибольшее из них.

Большой недостаток правил максимакса и максимина – использование только одного варианта развития ситуации для каждой альтернативы при принятии решения.

Правило минимакс (критерий Севиджа). В отличие от максимина, минимакс ориентирован на минимизацию не столько потерь, сколько сожалений по поводу упущенной прибыли. Правило допускает разумный риск ради получения дополнительной прибыли. Критерий Севиджа рассчитывается по формуле:

$$(\min \max \Pi = \min_i [\max_j (\max_i X_{ij} - X_{ij})]) \quad (2),$$

где \min_i , \max_j – поиск максимума перебором соответствующих столбцов и строк.

Расчет минимакса состоит из четырех этапов:

1. Находится лучший результат каждой графы в отдельности, то есть максимум X_{ij} (реакции рынка).
2. Определяется отклонение от лучшего результата каждой отдельной графы, то есть $\max_i X_{ij} - X_{ij}$. Полученные результаты образуют матрицу отклонений (сожалений), так как её элементы – это недополученная прибыль от неудачно принятых решений, допущенных из-за ошибочной оценки возможности реакции рынка.

3. Для каждой строчки сожалений находим максимальное значение.

4. Выбираем решение, при котором максимальное сожаление будет меньше других.

Правило Гурвица. В соответствии с этим правилом правила максимакс и максимин сочетаются связыванием максимума минимальных значений альтернатив. Это правило называют ещё правилом оптимизма – пессимизма.

Оптимальную альтернативу можно рассчитать по формуле:

$$(a^* = \max_i [(1-\alpha) \min_j P_{ji} + \alpha \max_j P_{ji}]) \quad (3),$$

где: α – коэффициент оптимизма, $\alpha = 1 \dots 0$ при $\alpha = 1$ альтернатива выбирается по правилу максимакс, при $\alpha = 0$ – по правилу максимин. Учитывая боязнь риска, целесообразно задавать $\alpha = 0,3$. Наибольшее значение целевой величины и определяет необходимую альтернативу.

Правило Гурвица применяют, учитывая более существенную информацию, чем при использовании правил максимин и максимакс.

Таким образом, при принятии управленческого решения в общем случае необходимо: 1) спрогнозировать будущие условия, например, уровни спроса;

2) разработать список возможных альтернатив; 3) оценить окупаемость всех альтернатив; 4) определить вероятность каждого условия; 5) оценить альтернативы по выбранному критерию решения.

Риск – это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Это историческая и экономическая категория. Таким образом, принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие

приводит к одному из множества возможных частных исходов, причем каждый исход имеет вычисляемую или экспертно определяемую вероятность появления.

В случае совершения такого события возможны три экономических результата: 1) отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток); 2) нулевой; 3) положительный (выигрыш, выгода, прибыль) [4].

В ситуации риска можно, используя теорию вероятности, рассчитать вероятность того или иного изменения среды, в ситуации неопределенности значения вероятности получить нельзя.

Анализ рисков подразделяется на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный, главная задача которого состоит в определении факторов риска и обстоятельств, приводящих к рисковому ситуациям, и количественный, позволяющий вычислить величину отдельных рисков и риска проекта в целом.

Исследование риска целесообразно проводить в следующей последовательности: 1) выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска; 2) анализ выявленных факторов; 3) оценка конкретного вида риска с финансовых позиций, определяющая либо финансовую состоятельность проекта, либо его экономическую целесообразность; 4) установка допустимого уровня риска; 5) анализ отдельных операций по выбранному уровню риска; 6) разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения.

После проведения анализа рисков в процессе разработки управленческого решения используются специальные приемы управления риском. Вопросами теории управления риском занимается риск-менеджмент.

Выводы и дальнейшие исследования в данном направлении. Таким образом, в статье были рассмотрены элементы теории и практические подходы разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска. Рассмотрены приемы, которые позволяют существенно снизить или полностью устранить уровень влияния риска при разработке и принятии управленческих решений в менеджменте торгового предприятия. Рассмотренный метод теоретико-игрового моделирования, продемонстрировал возможность принятия качественного и эффективного управленческого решения, оптимизирующего уровень риска коммерческого решения торговой организации в рыночных условиях. Процедуры и методы оптимизации управленческих решений с учётом риска должны применяться при решении стратегических и тактических задач любой подсистемы системы менеджмента торговой организации.

Наиболее распространенные приемы для снижения степени риска: 1) получение дополнительной информации о ситуации принятия решения; 2) лимитирование за счет установления предельных сумм расходов, продажи, кредита; 3) самострахование за счет создания натуральных и денежных резервных (страховых) фондов.

Источники и литература:

1. Берсуцкий Я. Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели : учеб. пособие / Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, А. Я. Берсуцкий. – Донецк : ИЭП, 2002. – 276 с.
2. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – К. : УФИМБ, 1997. – 405 с.
3. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – М. : ИНФРА-М. – 2005. – 344 с.
4. Малашихина Н. Н. Риск-менеджмент : учеб. пособие / Н. Н. Малашихина, О. С. Белокрылова. – Ростов н/Д. : Феникс, 2004. – 317 с.

Сидорин А.В.

УДК 657.38.1

УПРАВЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯМИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТРАСЛИ ВИНОГРАДАРСТВА

Постановка проблемы. Как известно развитие виноградарства сегодня находится в состоянии выживания, поиска новых форм управления и хозяйствования в отрасли, как основы планирования, организации и эффективности производства. А ведь еще в 80-е годы от виноградарско-винодельческого подкомплекса в бюджет государства поступало 6,0 – 6,5 млрд.руб., сейчас 0,3 млрд. грн или если быть точнее – 20-22,5 раза меньше. Поэтому данная проблема является весьма актуальной и требует немедленного решения.

Постановка задачи. Целью статьи является изучение порядка управления затратами и прибылью с целью повышения экономической эффективности производства винограда и определение важности отрасли виноградарства.

Последние публикации и достижения по данной теме. Экономическая эффективность производства винограда рассматривалась в различной учебной литературе и периодических изданиях. При изучении данной проблемы были рассмотрены работы таких авторов: М. М. Карамана, С. И. Михайлова, В. И. Мацибора, П.П. Руснак, В. В. Жебка, Е. Полищук, Костик. Экономическая эффективность производства винограда, ее повышение рассмотрены очень глубоко и объективно, но несмотря на это в нашей стране к сожалению не прослеживается увеличение производства винограда.

Изложение основного материала. Всем известно, что виноград – ценный продукт питания с высокими качествами и лечебными свойствами. Он богатый на сахар органические кислоты и витамины. И конечно