

НЕСТАНДАРТНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Шавкатжонов Мардон Зокиржон угли

студент Ташкентского Финансового Института

Шолдаров Дилшод Азимиддин ўгли

Научный руководитель:– доцент Ташкентского Финансового Института


Аннотация: *В статье рассматривается нестандартное принятие решений в условиях риска и неопределенности, а также современные методики повышения качества принятия решений в условиях неопределенности и как меняется отношение к риску в зависимости от событий, людей и должностей.*

Ключевые слова: *Анализ рисков, вероятность, альтернативы, капиталовложения, цена, бизнес, рыночная конъюнктура*

Принятие решений в условиях неопределенности и в условиях риска основаны на том, что вероятности различных вариантов развития событий неизвестны и каждой ситуации развития событий может быть задана вероятность его осуществления. Это позволяет взвесить каждое из значений эффективности и выбрать для реализации ситуацию с наименьшим уровнем риска. Условие определенности существует, когда лицо, принимающее решение, с разумной уверенностью знает, каковы альтернативы, какие условия связаны и каков результат каждой альтернативы. В условиях определенности доступна точная, измеримая и надежная информация, на которой можно основывать решения. Причинно-следственные связи известны, и будущее в высокой степени предсказуемо в условиях определенности. Такие условия существуют в случае рутинных и повторяющихся решений, касающихся повседневной деятельности бизнеса.

Условия принятия решений можно разделить на условия риска и неопределенности. Условия риска возникают тогда, когда при принятии решений необходимо учитывать случайные факторы с априори известными для них законами распределения вероятностей (их называют также вероятностно-определенными условиями). Задача выбора решений в условиях риска сводится к задаче принятия статистических решений при простых или сложных альтернативных гипотезах. Условия неопределенности





возникают в ситуации, когда известны все последствия всевозможных решений, но не известны их вероятности, то есть выбор любой альтернативы может привести к одному из нескольких исходов и отсутствует даже стохастическая зависимость между альтернативами и исходами.

Принятие решений в условиях риска:

Когда менеджеру не хватает полной информации или когда существует информационная асимметрия, возникает риск. В состоянии риска лицо, принимающее решение, имеет неполную информацию о доступных альтернативах, но имеет хорошее представление о вероятности результатов для каждой альтернативы. Принимая решения в условиях риска, менеджеры должны определить вероятность, связанную с каждой альтернативой, на основе имеющейся информации и своего опыта.

Принятие решений в условиях неопределенности:

Большинство важных решений, принимаемых в сегодняшних сложных условиях, принимаются в условиях неопределенности. Условия неопределенности существуют, когда будущая среда непредсказуема и все находится в состоянии постоянного изменения. Лицо, принимающее решение, не знает обо всех доступных альтернативах, рисках, связанных с каждой из них, и последствиях каждой альтернативы или их вероятностях. Менеджер не обладает полной информацией об альтернативах, и любая доступная информация может быть не совсем надежной. Столкнувшись с такой неопределенностью, менеджеры должны сделать определенные предположения о ситуации, чтобы обеспечить разумную основу для принятия решений. При принятии решений им приходится полагаться на свои суждения и опыт.

Современные подходы к принятию решений в условиях неопределенности:


Существует несколько современных методик повышения качества принятия решений в условиях неопределенности. Наиболее важными среди них являются:

- Анализ рисков;
- Дерево решений;
- Теория предпочтений.

Анализ риска:

Руководители, которые следуют этому подходу, анализируют размер и характер риска, связанного с выбором определенного курса действий. Например, при запуске нового продукта менеджер должен тщательно





проанализировать каждую из следующих переменных: стоимость запуска продукта, стоимость его производства, требуемые капиталовложения, цена, которая может быть установлена на продукт, потенциальный размер рынка и какой процент от всего рынка он будет представлять. Анализ рисков включает количественную и качественную оценку рисков, управление рисками и информирование о рисках и дает руководителям лучшее понимание рисков и преимуществ, связанных с предлагаемым планом действий. Решение представляет собой компромисс между рисками и выгодами, связанными с определенным курсом действий в условиях неопределенности.

Дерево решений:


Оно считается одним из лучших способов анализа решения. Подход на основе дерева решений включает графическое представление альтернативных вариантов действий, а также возможных результатов и рисков, связанных с каждым действием. С помощью «деревовидной» диаграммы, изображающей точки принятия решений, случайные события и вероятности, связанные с различными вариантами действий, которые позволяет лицу, принимающему решения, проследить оптимальный путь или направление действий.

Теория предпочтения или полезности:

Это еще один подход к принятию решений в условиях неопределенности. Этот подход основан на представлении о том, что индивидуальное отношение к риску различается. Некоторые люди готовы идти только на меньший риск («избегающие риска»), в то время как другие готовы идти на больший риск («игроки»). Статистические вероятности, связанные с различными курсами действий, основаны на предположении, что лица, принимающие решения, будут следовать им. Например, если вероятность того, что решение окажется правильным, равна 60 %, может показаться разумным, что человек пойдет на риск. Это может быть не обязательно так, поскольку человек может не хотеть рисковать, поскольку вероятность того, что решение будет неправильным, составляет 40 процентов. Отношение к риску меняется в зависимости от событий, людей и должностей.

Менеджеры высшего уровня обычно берут на себя наибольший риск. Однако те же самые менеджеры, которые принимают решение, рискуя миллионами компании в данной программе с 75-процентным шансом на успех, вряд ли сделают то же самое со своими собственными деньгами. Более того, менеджер, готовый пойти на 75-процентный риск в одной ситуации, может не захотеть сделать этого в другой. Точно так же топ-





менеджер может начать рекламную кампанию с 70-процентным шансом на успех, но может отказаться от инвестиций в заводы и оборудование, если это не предполагает более высокой вероятности успеха.

Хотя личное отношение к риску различается, можно с уверенностью сказать о двух вещах.

- во-первых, отношение к риску зависит от ситуации, то есть некоторые люди избегают риска в одних ситуациях и играют в другие.

- во-вторых, у одних людей наблюдается сильное отвращение к риску, у других — низкое.

Бизнес в реальном секторе экономики связан с риском. Оценки риска зависят от решений, которые предпринимают менеджеры или собственники, от влияния неизвестных или неопределенных однозначно факторов на последствия этих решений, от ожиданий менеджеров или собственников о будущем развитии событий и их воздействия на результаты решений, от их склонности или несклонности к риску. При управлении рисками на уровне отдельной фирмы необходимо обеспечить соответствие условий и возможностей развития бизнеса складывающейся или ожидаемой рыночной конъюнктуре, соответствие структуры выпускаемой продукции или оказываемых услуг будущему спросу на них. Большинство менеджеров предпочитают в определенной степени избегать риска и, таким образом, также могут отказываться от возможностей. Когда ставки высоки, большинство менеджеров склонны избегать риска, а когда ставки малы, они склонны к азартным играм.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Г.Ю. Силкина. Теория принятия решений и управление рисками. Санкт-Петербург Издательство СПбГПУ 2003
2. Воронцовский А.В. Управление рисками: Учеб.пособие. СПб.: Изд-во С.- Петерб.ун-та, 2000.
3. <https://academy.yandex.ru/journal/kak-prinimat-resheniya-v-usloviyakh-neopredelennosti>
4. <https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/decision.shtml?ysclid=lffkrq0v9o977785930>
5. <https://www.businessmanagementideas.com/decision-making/decision-making-under-certainty-risk-and-uncertainty/3371>

