А.В. **Шегда**, д-р екон. наук, проф.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

У статті розглядається концепція "обмеженої раціональності" як теоретична основа прийняття рішень в умовах невизначеності підприємницької діяльності. Проаналізовано зв'язок категорій «невизначеність» та «ризик» і форми їх прояву.

Ключові слова: рішення, невизначеність, ризик, ймовірність, прибуток, ціна, рівні невизначеності.

The concept of "limited rationality" as theoretical basis of making decision in conditions of changing of entetpremer activity is rescarched in the article. The connection of categories "uncertainty" and "risk" and the ways of their influence are analyzed.

Keywords: decision, uncertainty, probability, profit, price, uncertainty levels.

Лауреат премії Нобеля, Г.Саймон на противагу теоретичним моделям прийняття управлінських рішень спрямованих на максимізацію прибутку, запропонував концепцію обмеженої раціональності, яку описав наступним чином: раціональність обмежена, якщо їй не вистачає універсального знання. Його нестача проявляється насамперед у неможливості пізнати всі альтернативи, невизначеність подій, що відбуваються у зовнішньому світі, а також неможливості прорахувати всі їх наслідки. Існує об'єктивна потреба в отриманні точних описів процесу вибору (прийняття рішень в умовах обмеженої раціональності). Обмеження зумовлені перш за усе пізнавальними можливостями людини, зокрема її сприйняттям, увагою та розумовими здібностями. Тому в умовах реальної практики вона не може охопити весь процес прийняття рішень загалом і навіть окремі його етапи з необхідною точністю й глибиною.

Вчений робить висновок, що згідно з концепцією обмеженої раціональності, люди не хочуть або не можуть максимізувати прибуток чи корисність і задовольняються розумними обсягами прибутку. Тривалий час економісти вважали, що фірма діє раціонально, прагнучи досягти своєї головної мети - максимального прибутку. Однак рішення в ній приймаються колективно, тому вони далеко не завжди раціональні, адже несуть відбиток особистої зацікавленості персоналу фірми. Часто ці рішення є результатом компромісу різних людей та окремих груп. Суть даної теорії зводиться до того, якщо не вся інформація доступна в потрібний час, тоді, найкраще, що можна зробити – це спростити процес прийняття рішення і знайти задовільне рішення. Знайти найкращу альтернативу за критерієм максимізації корисності виявляється неможливим. А критерій задовільності зводить прагнення до досягнення бажаного рівня. Коли результати недостатні, розпочинають вести себе по іншому і одночасно знижують сам рівень домагань до рівня практично досяжних цілей. Економічна мотивація часто полягає не в короткостроковій максимізації прибутку, а в тому, щоб вижити, зберегти бізнес, уникнути краху тощо [9, с. 337-338].

Функціонування економічної системи в цілому характеризується невизначеністю поведінки як суб'єктів підприємництва, так і інших її елементів. Тому не враховуючи невизначеність, неможливо правильно не тільки описати реальний суб'єкт господарювання, його властивості, поведінку в певних умовах, але й ефективно управляти ним. Лише знання та використання в практичній діяльності законів розвитку економіки може бути надійною основою ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання у швидко змінюваному зовнішньому середовищі.

Ефективного управління можна досягти тільки на основі підвищення змістової глибини теорій, моделей, що використовуються для аналізу ситуації і прийняття рішень. У динамічно змінюваному середовищі, в умовах невизначеності майбутнього ефективну організацію не можна побудувати на основі копіювання відомих рішень, процедур і правил, успадкованих від славетного, але вже минулого» [1, с. 16].

Категорії "невизначеність" є невід'ємною складовою умов економічної діяльності й знаходиться у взаємозв'язку з багатьма економічними явищами та процесами, так і суспільства в цілому. Господарська діяльність в ринкових умовах передбачає вибір напрямків вкладення капіталу в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища, ускладнює передбачення необхідних майбутніх дій.

В дослідженні будь-якої наукової проблеми важливу роль відіграє знання історії розвитку економічної думки, погляди вчених-економістів які змінювалися залежно від конкретних умов розвитку економіки в цілому та її суб'єктів. Для того щоб з`ясувати категоріальний апарат теорії невизначеності, необхідно проаналізувати погляди економістів в ретроспективі на суть даного питання у взаємозв'язку з такими поняттями як «ризик», «інвестування», «прибуток», «ринкова рівновага» тощо.

Значний внесок в розвиток теорії невизначеності та винагороди підприємця зробили Тюрен Й. та Найт Ф.

Вони визначали прибуток підприємця як доход, що залишається від валового прибутку ділової операції після сплати відсотку на інвестований капітал, плати за управління та страхової премії по розрахованим ризикам втрат. Винагорода підприємця, таким чином, є доходом за ризики, які за їх непередбачуваності не компенсує жодна страхова компанія. Справжній прибуток пов'язаний з елементом невизначеності, що проявляється у фактах несподіваного збагачення та отримання спекулятивних доходів. Високі доходи від ризикових підприємств це просто премія за ризик або невизначеність що не піддаються виміру. В підприємницькій діяльності є невизначеності які не можуть бути об'єктивно виміряні, так як вони стосуються особливих ситуацій. Єдиний ризик який веде до прибутку, є унікальна невизначеність яка є результатом здійснення функції відповідальності в останній інстанції. Ця невизначеність за своєю природою не може бути ні застрахована, ні капіталізована, ні оплачена у формі заробітної плати. Існування справжньої «невизначеності» майбутнього може дозволити підприємцям отримати позитивний прибуток, не дивлячись на досконалу конкуренцію, довготривалу рівновагу. Виробництво здійснюється в очікуванні споживання, і, так як попит на виробничі фактори виводиться

з очікуваного попиту споживачів на продукцію, що випускається, підприємець змушений будувати припущення щодо ціни кінцевого продукту [2, с. 428].

Невизначеність та ризик. Стосовно відмінності між невизначеністю та ризиком А.Маршал зазначає, якщо індивіди є "азартними гравцями" в певній галузі діяльності для яких стримуючий вплив ризику понести збитки менші, ніж привабливість шансу отримати велику вигоду, невизначеність дійсно може скоротити середні доходи в галузі [3, с. 89].

В сучасних дослідженнях невизначеності та ризику відмінність між цими поняттями описуються наступним чином. Невизначеність відрізняється від ризику, за якого майбутнє можна описати за допомогою ймовірних розподілів, оскільки відомі й кількість виходів та ймовірність кожного з них. В неокласичній традиції відмінності між ризиком і невизначеністю ігнорується, ці терміни як правило, використовуються як синоніми, наприклад в теорії очікувань.

Невизначеність майбутнього буває двох типів, а саме , як незрозумілість і як фундаментальна невизначеність. За умови незрозумілості майбутнє не зрозуміле, але його можна пізнати. Цей тип невизначеності пов'язаний виключно з обмеженими пізнавальними здібностями людей. Фундаментальна невизначеність означає не тільки відсутність знань про майбутнє, але і неможливість його пізнати. Неможливість його пізнати в даному разі пов'язана з тим, що значна частина необхідної інформації ще не створена. Таким чином, між теперішнім та майбутнім, а також і минулим виникають фундаментальні онтологічні відмінності. Фундаментальна невизначеність – це таке економічне середовище в якому між минулим, теперішнім і майбутнім існує онтологічна відмінність, в наслідок чого їх неможливо описати однією і тією ж функцією ймовірних розподілів [10, с. 114].

Вивченню та розумінню невизначеності та ризику сприяє теорія ігор. В межах теорії ігор зроблена спроба з математичною точністю описати деякі невирішені проблеми економічної поведінки. В основу теорії покладена головна ідея про прагнення індивіда максимізувати виграш і мінімізувати програш.

Дж.М. Кейнс у своїх працях неодноразово робив наголос на невизначеність, що панує в економічному житті та не піддається імовірним оцінкам. Внаслідок чого інвестиції приречені на коливання разом з коливаннями довіри у сфері бізнесу, які не знаходяться ні в якій передбачуваній залежності від стандартних економічних величин [4, с. 622].

Дж. Хікс аналізуючи механізм формування цін звертав увагу на взаємозв'язок очікуваної підприємцем ціни та його готовності йти на ризик. «… будемо готові до того, щоб інтерпретувати певні очікування як особливі величини, що найкращим чином відображають умови невизначеності дійсних очікувань» [5, с. 231].

Загальним питанням невизначеності в економіці та формам її прояву в сучасних умовах приділяється значна увага. Так, серед сучасних вчених-економістів в цілому склався єдиний підхід до визначення понять "визначеність", "невизначеність" і "ризик".

Якщо відносно кожної дії відомо, що вона неодмінно приводить до деякого результату (ситуації), тоді ми маємо справу з визначеністю.

Якщо кожна дія приводить до одного з можливих окремих результатів (ситуацій) і кожний з них має відому ймовірність появи, тоді ми маємо з ризиком (або частковою невизначеністю).

Коли та або інша дія або декілька дій мають наслідком множину окремих результатів (ситуацій) та їх ймовірність зовсім невідома або немає сенсу, це приводить до невизначеності.

Необхідність врахування невизначеності пов'язана з тим, що ефективність рішень, що приймаються сьогодні, залежать від майбутніх невідомих (і в цьому розумінні випадкових) обставин. Це передусім, відноситься до рішень стосовно інвестицій. Підприємства, суспільство несе відчутні додаткові витрати, або втрати, якщо реальні тенденції події, що складаються в економіці, суттєво відрізняються від прогнозів відносно структури попиту, технологій тощо .

З управлінської точки зору невизначеність представляє незнання дійсного стану системи та її оточення як об'єкту управління.

В кожний даний момент невизначеність можна охарактеризувати наступним чином:

- невизначеність виникає внаслідок об'єктивної неможливості однозначного пізнання об'єкту за сучасних умов і методах теорії пізнання. Невизначеність пов'язана з обмеженими можливостями людини;

- невизначеність пов'язана з незадовільним (неправильним, неповним) пізнанням, причиною якого є недосконалість відповідних існуючих теорій;

- інформаційна невизначеність, що виникає внаслідок незадовільного виміру та розрахунку, а також навмисного спотворення вихідної інформації.

Фактори, що породжують невизначеність в економіці. Передусім це фактор складності, зумовлений тим, що економіка є великою, динамічною системою, яку повною мірою неможливо описати формально, з постійно змінюваною структурою, внутрішньою суперечливістю та не детермінованістю зв'язків тощо.

Суттєве значення на рівень невизначеності мають стохастичні (ймовірні) фактори, які проявляються як у виливі на економіку з боку природи й суспільства, так і внутрішньо системних зв'язках.

Природнокліматичні явища, структура матеріальних й духовних потреб членів суспільства можуть бути визначені тільки з певною ймовірністю. Складність й динамічність техніки і особливо соціальної економічних процесів, приводять до того, що витрати на виробництво, економічну ефективність продуктивності праці, результати наукових досліджень і розробок, ефективність нової техніки тощо піддаються попереднім розрахункам з певною мірою достовірності.

Функціонування економіки як єдиного цілого забезпечується зв'язками між її елементами. В економіці зв'язки можуть будуватися на основі як планового так і

ринкового механізмів. Тому на міру невизначеності в економіці впливає механізм координації господарюючих суб'єктів.

Невизначеність, що виникає в процесі функціонування тієї або іншої економічної системи, має як речовий, так і інформаційний характер.

До речової невизначеності можна віднести недопостачання матеріальних ресурсів згідно відповідного графіка або некомплектність поставок, нестача трудових ресурсів необхідної кваліфікації і втрату робочого часу з різних причин, вихід з ладу машин, обладнання або інших пристроїв; несприятливі природні умови; виготовлення продукції, що не відповідає запитам споживачів тощо.

До інформаційної невизначеності відноситься неузгодженість різної інформації планового, нормативного директивного характеру; помилкові проектні конструкторські рішення ; різноманітні викривлення інформації, суперечливість оперативних управлінських рішень.

Невизначеність зумовлена й неповністю інформації. Сукупність речових і інформаційних зв'язків у сучасному виробництві настільки складний, що процеси управління неодмінно здійснюються в умовах неповноти інформації. Речова й інформаційна невизначеність, неповнота інформації є джерелом недерміновасті основних характеристик виробничого процесу, включаючи результативні показники виготовлення продукції.

Одним з факторів невизначеності є визначення мети економічного розвитку. Якщо поведінка економічної системи цілеспрямована, тоді постановка мети може мати деякий умовний вигляд. Це пов'язано з тим, що, як правило, ставиться не одна мета, а декілька ієрархічно пов'язаних цілей. При неможливості досягнення однієї цілі у змінюваній ситуації необхідно знати і наступну(іншу). Наявність декількох шляхів досягнення фіксованої мети все само собою породжує невизначеність, навіть якщо мета і шляхи досягнення її описані достатньо чітко. Способом усунення цієї невизначеності є введення критерій порівняння альтернатив, який може залежати від вихідної інформації, так і від мети й тому має невизначений характер.

Важливим джерелом невизначеності є динамічний фактор. Аналіз економічних процесів суттєво ускладнюється багато чисельністю динамічних властивостей економічної системи, які породжують різноманітні форми перехідних процесів. Вони проявляються у вигляді часових запізнень (лаги) реакції економічного суб'єкта на зовнішні впливи. Лаги виникають, наприклад, між моментами здійснення витрат на виробництво продукту та його випуском, капітальними вкладенням й освоєнням основних виробничих фондів збільшенням доходів та відповідною зміною структури попиту тощо. Запізнення виникають в каналах передачі й обробки інформації, пов'язаної з реалізацією управлінських рішень.

Проблеми невизначеності ускладнюються ще й тим, що в процесі соціально-економічного розвитку повинен бути визначений і взаємоузгоджений різноманітний комплекс пропозицій: галузевих і територіальних з випуску окремих продуктів і наданню відповідних послуг; між внутрішнім виробництвом і зовнішніми зв'язками; в

грошової фінансових потоках, витратах, трансфертах тощо. Усі ці пропорції змінюючись в часі, повинні бути орієнтовані на кінцеві соціально-економічні результати, виробництва, на найповніше задоволення потреб суспільства [6, с.47-56].

Аналіз конструктивного середовища розпочинається визначення типу середовища в якому діє організація.

Аналіз середовища є справою упорядкувати, класифікувати різноманітні фактори впливу середовища на організацію і оформити їх у схему (модель) і згідно якої можна діяти.

Очевидно, що обставини, з якими приходиться мати справу організаціям не однакові. Різним обставинам відповідають різні рівні невизначеності. Рівні невизначеності зовнішнього середовища може бути визначена на основі аналізу:

а) міри простоти або складності (ситуації);

б) міри стабільності або нестабільності (динамічності) подій.

Невизначеність зовнішніх обставин зростає із збільшенням динамічності або з ускладненням їх умов. Міра динамічності зовнішнього середовища визначається темпом і частотою змін.

Оцінка невизначеності зовнішнього середовища за принципом “просте-складне” має відношення до кількості різноманітних зовнішніх елементів, пов’язаних з діяльністю організації.

У складному зовнішньому середовищі взаємодіє велика кількість різноманітних зовнішніх елементів, що впливають на організацію.

Прикладом організації, що діє у складних обставинах може бути університет (багато наук), відділи охорони громадського порядку.

В простих обставинах працюють “продовольчі крамниці”, “курси іноземних мов” тощо.

Оцінка невизначеності зовнішнього середовища за принципами “стабільно-нестабільно” має відношення до темпу змін зовнішнього середовища.

Організації можуть діяти в середовищі, де зміни одного або багатьох факторів відбуваються повільно, або, навпаки, дуже швидко.

Наприклад, фірми з виробництва ЕО техніки діють в дуже нестабільних або динамічних зовнішніх умовах, тоді як багато муніципальних установ працюють в стабільних обставинах.

Показники складності і нестабільності зовнішнього середовища по-різному впливають на поведінку окремих підрозділів та організації в цілому.

Невизначеність є головним фактором (рушійною силою) вибору стратегії організацій, що дотримуються принципів творчості у своїй діяльності та забезпечують динамічний розвиток. Саме вони визначають характер і тенденції сучасних реалій. Дії в таких організаціях можуть бути успішними лише за умови врахування невизначеності середовища при прийнятті управлінських рішень.

Метою вивчення конкурентного середовища є комплексний опис середовища шляхом з’ясування максимальної кількості факторів, що можуть впливати на

можливості організації в досягнення комерційного або невдачу на ринку. Складність питання полягає в тому, що кількість таких факторів дуже велика і міра їх впливу на будь-яку організацію може суттєво відрізнятися. Вирішити цю аналітичну проблему можна за допомогою побудови схем, в яких виділяються найсуттєвіші фактори впливу та оцінки інтенсивності або міри їх впливу.

Найвідомішою схемою, за допомогою якої можна вирішувати цю проблему є з точки зору "модель п'яти сил" розроблена М.Портером в 1985 р. Основні концептуальні вихідні положення даної моделі.

1. При здійснені структурного аналізу враховується той факт, що конкуренція в промисловості не обмежується фірмами-конкурентами.
2. Інтенсивність конкуренції та прибутковість визначають п'ять ключових сил, що впливають на формулювання стратегії, а саме:
   - загрози проникнення;
   - влада покупців;
   - влада постачальників;
   - загрози появи товарів-замінників;
   - рівень конкурентної боротьби.
3. Методика дозволяє розробити ефективну стратегію, яка, в свою чергу, дає можливість зайняти міцну позицію у протистоянні різним конкурентним силам.

Як і будь-які фактори, що впливають на стратегію зміни та невизначеність повинні ретельно вивчатися та досліджуватися.

Щоб виграти в битві, необхідна термінова реакція, але щоб виграти війну, вона зовсім необов'язкова.

Різні організації і підрозділи однієї і тієї ж організації стикаються на своєму шляху з декількома рівнями невизначеності. Джерела виникнення невизначеності різноманітні і можуть знаходитися як у внутрішньому так і зовнішньому середовищі організації.

Зміни державного регулювання економіки, демографічні зрушення, коливання ринкової кон'юнктури, технологічні інновації та дії конкурентів є свідченням факторів, що створюють різні варіанти невизначеності зовнішнього середовища.

Виділяють 4 рівні невизначеності.

Перший рівень пов'язаний з достатньо ясною перспективою, для того щоб з високою мірою ймовірності складати прогнози на майбутнє. З такою мірою невизначеності найчастіше мають справу організації, які працюють в стабільних галузях з низькими термінами технологічних нововведеннями та високими вхідними бар'єрами. Наприклад, виробник продуктів харчування з низькою еластичністю попиту за цінами може з певною впевненістю передбачити обсяги ринку більшості продуктів що ним випускається.

Другий рівень, пов'язаний з альтернативними варіантами розвитку бізнеса в майбутньому. Рух вперед, як правило, передбачає ряд взаємовиключних і різноманітних варіантів розвитку бізнесу, з яких повинен бути вибраний лише один. Даний тип невизначеності найчастіше зустрічається в високотехнологічних,

інноваційних галузях, тому що там практично неможливо передбачити, хто в кінцевому підсумку стане переможцем в конкурентній боротьбі.

Третій рівень пов'язаний з тим, що в певних умовах ведення бізнесу є необмежений ряд варіантів його розвитку в майбутньому. Рух вперед в умовах конкуренції передбачає не ряд підсумкових результатів, а ряд різних варіантів розвитку, наприклад, невизначений рівень попиту на літак АН "Руслан"? Вивчення ринку та інші дослідження допомагають визначити орієнтовані перспективи попиту на окремі товари та послуги, але вони неспроможні надати точну інформацію щодо обсягу попиту на конкурентну продукцію. Суттєву роль в існуванні даного типу невизначеності (непередбачуваності) відіграють макроекономічні умови.

Четвертий рівень пов'язаний з обмеженим набором можливих наслідків. Шлях вперед не однозначний і не передбачуваний. Вибір різних варіантів розвитку нескінченний. Цей рівень невизначеності пов'язаний з виникненням нових ринків як внаслідок технічного прогресу, так і політичних й соціальних переворотів.

Для окремої організації невизначеність має особливий, а не загально галузевий характер. Можливі варіанти розвитку відомі, трудність (проблема) полягає в тому, що необхідно вибрати один з них або суттєво скоротити число можливих альтернатив. З часом невідоме стає відомим, а перспективні варіанти розвитку стають різноманітними альтернативами. Якщо вичікувати надто довго можна проґавити сприятливу можливість. Якщо діяти надто швидко, більш вдалою і успішною може виявитися інша альтернатива.

В умовах невизначеності час не єдиний фактор ускладнення формулювання та реалізації стратегії. Одночасно виникає низка питань: чи варто організації прагнути пристосуватися до змін, або самій спробувати вплинути на ринок? – зосереджувати декількох?; використовувати традиційні системи управління, чи впроваджувати нові, наприклад адаптивні?

Ми не прагнемо відповісти на всі питання які ставить життя в різні часи і в різних умовах (в тому числі специфічних, випадкових), в тому немає потреби ні в теоретичному ні в практичному аспектах з причини "Нанта рей".

З прагматичної точки зору, майбутнього, більш важливо, з'ясувати, зрозуміти, як діяти як шукати відповіді на питання які виникають, можуть виникнути будь-де і будь-коли, враховуючи параметри нестабільності та непередбачуваності певних подій в межах наших дій – цілеспрямованих.

Для цього, на наш погляд, не зайвим буде розглянути варіанти рішень окремих проблем шляхом використання традиційних систем, що допоможе організаціям визначити слабкі місця та рівень невизначеності, правильно виділити можливі альтернативи розвитку, провести аналіз і вибрати найбільш прийнятний варіант, з часом оцінити і при необхідності переглянути план конкретних дій [8, с.44-47].

Рівень невизначеності, що панує в сучасному діловому світі, перетворює прогнозування майбутнього в надскладне завдання. Але невизначеність не єдина цьому причина. Бізнес-середовище є складною системою, передбачити поведінку якої

вкрай важко тому що вони є прикладом “періодичного порушення рівноваги”. Ці системи характеризуються великими періодами відносної стабільності, що супроводжується постійними, безперервними змінами, які періодично порушуються короткими періодами швидкого розвитку. Це поєднання рівноваги і раптових різних змін називається “періодичне порушення рівноваги”. У подібній ситуації складно розробити стратегію, яка б могла поєднати в собі одночасно внесення постійних змін в існуючі продукти і послуги, а також спроби створення нових продуктів і послуг. Стратегічне бачення дозволяє передбачити періоди в нестабільності та необхідності стратегічного планування подібних умовах і є результатами стратегічного мислення.

Література:

1. Генри Нива. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. – М.: Альмина Бізнес Букс, 2005. – 370 с.
2. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе: Пер. с анг. – М. 1994 – 427 с.
3. Маршал А. Принципы экономической науки: Пер. с анг. В 3 т. – М, 1993. – с.89.
4. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег/ Антология экономической класики: В 2 т. – М., 1992. – Т.2. – с.622.
5. Хикс Дж. Стоимость и капитал: Пер. с анг. – М., 1988, – с.231.
6. Рымкевич В.В. Экономическая теория рисков: Монография – Мн.: БГЭУ, 2001. – с.47-56.
7. Duncan R. Characteristics of perceived errvironments and perceived environmental uncertainty // Administrative science quarterly. – 1992. Vol 17. – № 3. – p. 13-17.
8. Ковени М. Стратегический разрыв: технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь. – М., 2004. – 232 с.
9. Саймон Г. Рациональное принятие решений в бизнесе // Мировая єкономическая мисль – Т.5 – К. 1 – М. Мисль. 2004, с.337-338
10. Проблемы современной экономики и институциональная теория. Под ред. В.В. Дементьєва, Р.М. Нуреева – Донецк. ДонНТУ, 2009, с.114