

## **ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ**

Відомо, що за критерієм визначеності інформації розрізняють рішення, прийняті в умовах:

- визначеності;
- ризику (імовірнісної визначеності);
- невизначеності (ненадійності).

Якщо рішення приймається в умовах визначеності, то збільшується оперативність розробки, зменшуються витрати на вибір доцільного варіанта. Перевага такої ситуації в тому, що всі змінні для розрахунків вводяться самим суб'єктом управління при одному й тому самому стані об'єктивних умов.

### **1. Джерела та види невизначеності**

Під невизначеністю можна розуміти не повною мірою виразну, неточну, неясну чи ухильну інформацію про який-небудь об'єкт чи процес. Невизначеності поділяються на дві групи:

– об'єктивні (не залежать від ОПР; при цьому джерело невизначеності знаходиться за межами організації або за межами впливу на нього суб'єкта ПР) та суб'єктивні (виникають через професійні помилки, упущення, неузгодженість, складність завдання чи недостачу часу; джерело їх може знаходитися як всередині організації, так і зовні, якщо суб'єкт ПР може на нього впливати).

За обсягом незрозумілої чи відсутньої інформації невизначеності можна поділити на чотири рівні:

- 10-15% – низький, не впливає на перелік і зміст типових процедур розробки УР;
- 40-50% – середній, не впливає на перелік, але потребує перегляду змісту процедур розробки УР;
- 70-80% – високий, потребує перегляду переліку та змісту процедур розробки УР;
- 90-100% – надвисокий, знаходиться поза розумінням спеціалістів для розробки УР.

Є також така класифікація видів невизначеності:

- кількісна – обумовлена значною кількістю елементів чи об'єктів у ситуації;
- інформаційна – спричинена недоліком інформації чи її неточністю з технічних, соціальних чи інших причин;
- вартісна – через занадто дорогу чи недосяжну плату за визначеність;
- професійна – як наслідок недостатнього професіоналізму ОПР;
- обмежувальна – викликана обмеженнями в ситуації ПР, наприклад, обмеженням у часі чи в ресурсах;
- невизначеність зовнішнього середовища – пов'язана з її поведінкою чи реакцією конкурента на процес ПР.

Для зменшення ступеня невизначеності корисними є консультації зі спеціалістами і навіть з випадковими людьми. Найпростіший спосіб вирішення ситуації невизначеності, що вже виникла, – перевести її в ситуацію ризику.

Важливу роль в ситуації невизначеності відіграють інтуїція, досвід і мистецтво керівника. Іноді рівень невизначеності слід штучно збільшувати для знаходження нових рішень. Таким чином, невизначеністю слід управляти, а не просто зменшувати її.

## **2. Сутність і види ризику**

У спеціальній літературі автори наводять різні визначення ризику:

- як висока можливість втрати;
- як можливість і масштаб невідповідності очікуваних негативних і позитивних результатів при виборі варіанта рішення;
- імовірність виникнення збитків чи зниження прибутку порівняно з прогнозованим варіантом;
- кількісна оцінка невдалого закінчення.

Проте ризик – це можливість на тільки втрат, але й позитивних наслідків.

Ризик слід тлумачити як можливість отримання запланованого результату. Ця можливість може призвести як до позитивних, так і до негативних результатів.

Можна виділити типові ознаки ризикованих ситуацій:

- величина потенційної втрати чи виграшу;
- імовірність настання наслідків прийнятого рішення (неминучі втрати не є ризиком);
- альтернативність вибору (ризикувати – не ризикувати);
- можливість управління ризиком (здійснення операцій, що зменшують чи збільшують величину чи імовірність збитку);
- надія на успіх.

Ризик визначає співвідношення двох полярних результатів, отриманих від реалізації УР: негативного (повне невиконання) та позитивного (досягнення запланованого). Зазвичай ризик оцінюється дискретно як співвідношення пари чисел (1:9, 20% : 80%) або як відсоток негативного результату (наприклад, 0,01%)

### **Різновиди ризику:**

- виробничий ризик (у сфері виробництва продукції – причини його можуть бути пов'язані з освоєнням нового виробничого проекту, технологій, збільшенням собівартості продукції, зниженням чи зростанням обсягу виробництва);
- комерційний ризик – в результаті зниження рівня продажів, підвищення тарифів на перевезення, коливань валютного курсу, зростання витрат обігу, відсутності платежів від покупців товару;
- фінансовий ризик – виникає у взаємовідносинах організацій із банками, залежить від рівня позикових засобів підприємства по відношенню до власних активів;
- політичний ризик – пов'язаний із заборонаю на імпорт у країні покупця, проведенням страйків у період перевезення вантажу, конвертованістю валют, встановленням заборони на переказ грошей тощо.

Вкладення коштів у цінні папери супроводжує такі види спеціальних ризиків, як: капітальний, селективний, ризик ліквідності, кредитний, інфляційний, відсотковий, ринковий, галузевий, валютний ризик.

### **3. Управління ризиком управління ризиком включає 6 стратегій:**

- ухиляння від діяльності, що містить значний ризик;
- прийняття відповідальності за ризик з гарантією повної компенсації за рахунок власних коштів організації (створення страхового фонду);
- розподіл ризику серед безпосередніх учасників бізнесу;
- створення в якості підрозділів основної організації самостійних венчурних фірм з обмеженою відповідальністю;
- продаж і передача відповідальності за ризик іншій особі, наприклад, страховику;
- скорочення можливих негативних наслідків від ризику за допомогою попереджувальних заходів, наприклад, створення системи взаємозамінності та суміщення професій, недоторканного запасу сировини, формування портфелю різнотипних акцій тощо.

У кожній організації в різній мірі повинні використовуватися всі 6 стратегій, найбільш розповсюдженою з них є страхування ризиків організації.

Важливими економічними заходами зниження ризику при реалізації інноваційних проектів є, наприклад, запровадження націнок на високоякісну продукцію, створення цільових фондів ризику, використання кредитів інноваційних банків тощо. Певну користь приносить використання послуг зовнішніх консультантів для оцінки ступеня ризику.

Широкий спектр захисних заходів використовується для зменшення фінансового ризику, що включає профілактичні дії (наприклад, глибокий аналіз фінансового стану підприємства), регулюючі заходи (обмеження сфери надання кредиту), страхування кредиту, аналітичні розробки (підготовка довідок про фінансовий стан регіону, про платоспроможність клієнтів, складання рейтингу підприємств).

У цілому, схема управлінської поведінки в ситуації ризику:

- 1) визнання ризикованої ситуації – оцінка “особистої” прийнятності ризику
- 2) оцінка ступеня ризику
- 3) пристосування до ризику – вплив на зовнішні фактори + використання внутрішніх факторів.

### Карта ризиків (економічний аналіз)

Ймовірність, бали	Збитки, бали				
	Дуже низький,1	Низький,2	Середній,3	Високий, 4	Дуже високий, 5
Дуже низька, 1	1	2	3	4	5
Низька,2	2	4	6	8	10
Середня,4	3	6	9	12	15
Висока,5	4	8	12	16	20
Дуже висока, 5	5	10	15	20	25

Діапазон 1–2 відносного значення ризику вважається вкрай низьким, такі ризики можна вжити без компенсаційних заходів;

Діапазон 3-5 відповідає низьким ризикам, обробляти які можна в останню чергу.

Діапазон 6–15 – середні ризики;

Діапазон 16–20 – високі ризики;

Діапазон 25 – вкрай високі ризики, обробка яких є першочерговим завданням.

#### Карта ризиків (Д.Хеммонд, Р.Кіні, Г.Файфф, "Правильний вибір").

Для ухвалення правильного рішення необхідно:

1. Визначити основні сумніви. Необхідно виписати їх у кожному з варіантів рішення, потім розглянути, щоб визначити критичність.

2. Визначення можливих наслідків. Кількість наслідків залежить від кількості сумнівів.

3. Визначення можливих сценаріїв розвитку подій.

4. Аналіз результатів.

Оцінка може йти за будь-якою шкалою: "нормально"/"погано", "входить до бюджету"/"занадто дорого" і т.д.

		Варіанти			Ризики
			грошові витрати	транспорт	
ДОЗВІЛЛЯ	ВАРІАНТИ	зустріч онлайн	немає	не потрібен	немає
		зустріч офлайн	2 тисячі	доаткові витрати	високий

## Матриця Ейзенхауера

