

@J.KONG  
ModernAnalyst.com

Работа бизнес-аналитика:  
предотвращать и уничтожать  
неопределенность.

Сказка о том  
как принять решение в  
условиях неопределенности

2



d. Критерий решения Лапласа (Байеса)

**Постулат Бэйеса:** если вероятности явления неизвестны, то они должны приниматься за равные

В критери решения Лапласа этот постулат применяется для вычисления предполагаемой стоимости любой стратегии

Выбранная стратегия – это стратегия с самой высокой предполагаемой стоимостью при условии равных вероятностей

"I HAD MY DOCTOR DO A D.N.A. BLOOD ANALYSIS. AS I SUSPECTED, I'M MISSING THE MATH GENE."

GLASBERGEN

Для стратегий S1, S2, S3, S4, S5 предполагаемая стоимость  
Предполагаемая стоимость для стратегии S1 – S5?  
составляет 22/4, 24/4, 46/4, 42/4 и 47/4 соответственно

Матрица решения

Стратегия	N <sub>1</sub>	N <sub>2</sub>	N <sub>3</sub>	N <sub>4</sub>
S <sub>1</sub>	6	8	6	4
S <sub>2</sub>	25	7	7	-15
S <sub>3</sub>	10	20	7	-1
S <sub>4</sub>	19	16	9	-2
S <sub>5</sub>	20	15	15	-3

Должна быть выбрана стратегия S5

Результат допущения равной вероятности для каждого из состояний экономики заключается в том, чтобы принять решение в ситуации неопределенности в качестве решения в ситуации риска

**Критерий Лапласа – это критерий рациональности, полностью нечувствителен к отношению менеджера, принимающего решение**

**Подходит для долгосрочного прогнозирования, осуществляемого крупными фирмами, так как в действительности равная вероятность всех состояний экономики невозможна, особенно в краткосрочном периоде**



## Заключение по текущей теме:

Процесс принятия решения в условиях неопределенности – это процесс выбора критерия, а затем выполнения вычислений, необходимых для осуществления выбора в пределах этого критерия

**Какой критерий самый подходящий?**

**Выбор часто зависит от личных соображений!**



е. Другие методы учета неопределенности

**ХЕДЖИРОВАНИЕ**

– метод, при котором будущая неопределенность заменяется надежностью нынешнего контракта



Производитель бензина покупает нефть и планирует продать произведенный из нее бензин через 3 месяца.

Однако, он опасается, что за это время цены на нефть (а вместе с ними, и цены на бензин) снизятся, что приведет к недополучению им прибыли, а, возможно, и к убыткам.



Чтобы снизить риск, он заключает форвардный контракт на поставку бензина со сроком исполнения через 3 месяца.

е. Другие методы учета неопределенности

**ГИБКОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ**

*Умный руководитель знает, что изменения в экономике неизбежны*

**Я не хочу быть заблокированным в инвестициях в специализированные основные средства, если только не станет ясно, что потребность в них будет иметь место на протяжении всего срока действия инвестиций**



**Ех: станок общего назначения стоит дороже чем специализированный, но позволяет быстрее перейти с одного вида продукции на другой**



е. Другие методы учета неопределенности  
**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ИНТЕРЕСОВ ФИРМЫ**

*Такой подход иллюстрирует старая поговорка:  
«не клади все яйца в одну корзину»*



*В краткосрочном периоде максимум прибыли может явиться результатом концентрации усилий на наиболее прибыльной продукции*

Однако такая политика вполне может привести фирму к краху, если рынок для этой единственной продукции сократится или вообще исчезнет

### Нивелирование сильной зависимости от рынка



е. Другие методы учета неопределенности

**ПРИБРЕТЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ  
ИНФОРМАЦИИ**



Очевидно, что чем больше информации вы соберете относительно будущего, тем менее неопределенным оно будет

Однако спустя некоторое время вступает в действие закон убывающей предельной полезности

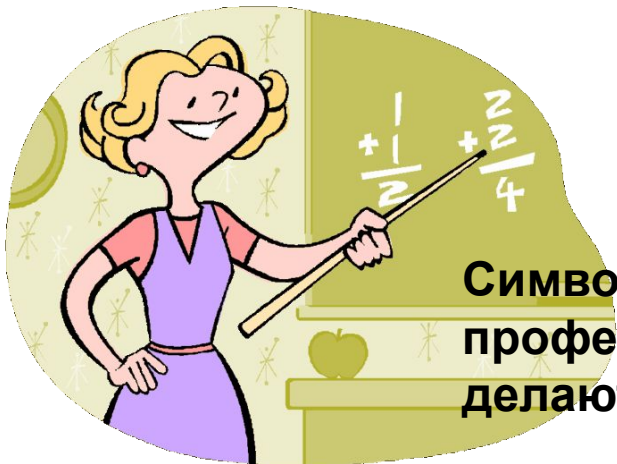
е. Другие методы учета неопределенности

**ПРИБРЕТЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ  
ИНФОРМАЦИИ**



**Сбор информации – дорогостоящее дело, и выгоды, которые можно получить из дополнительной информации, должны быть взвешены с учетом дополнительных расходов на ее получение**

## е. Другие методы учета неопределенности



### ОБРАЩЕНИЕ ЗА РУКОВОДСТВОМ

**Символические власти: традиции, профессиональная этика или просто то, что делают другие (краткосрочный подход)**

Стремление наладить **КОНТРОЛЬ НАД ОКРУЖЕНИЕМ**

**Попытка получить монополию посредством оформления патентов, авторских прав или просто заполнение рыночной ниши (краткосрочный подход)**



# *Tropical Products*



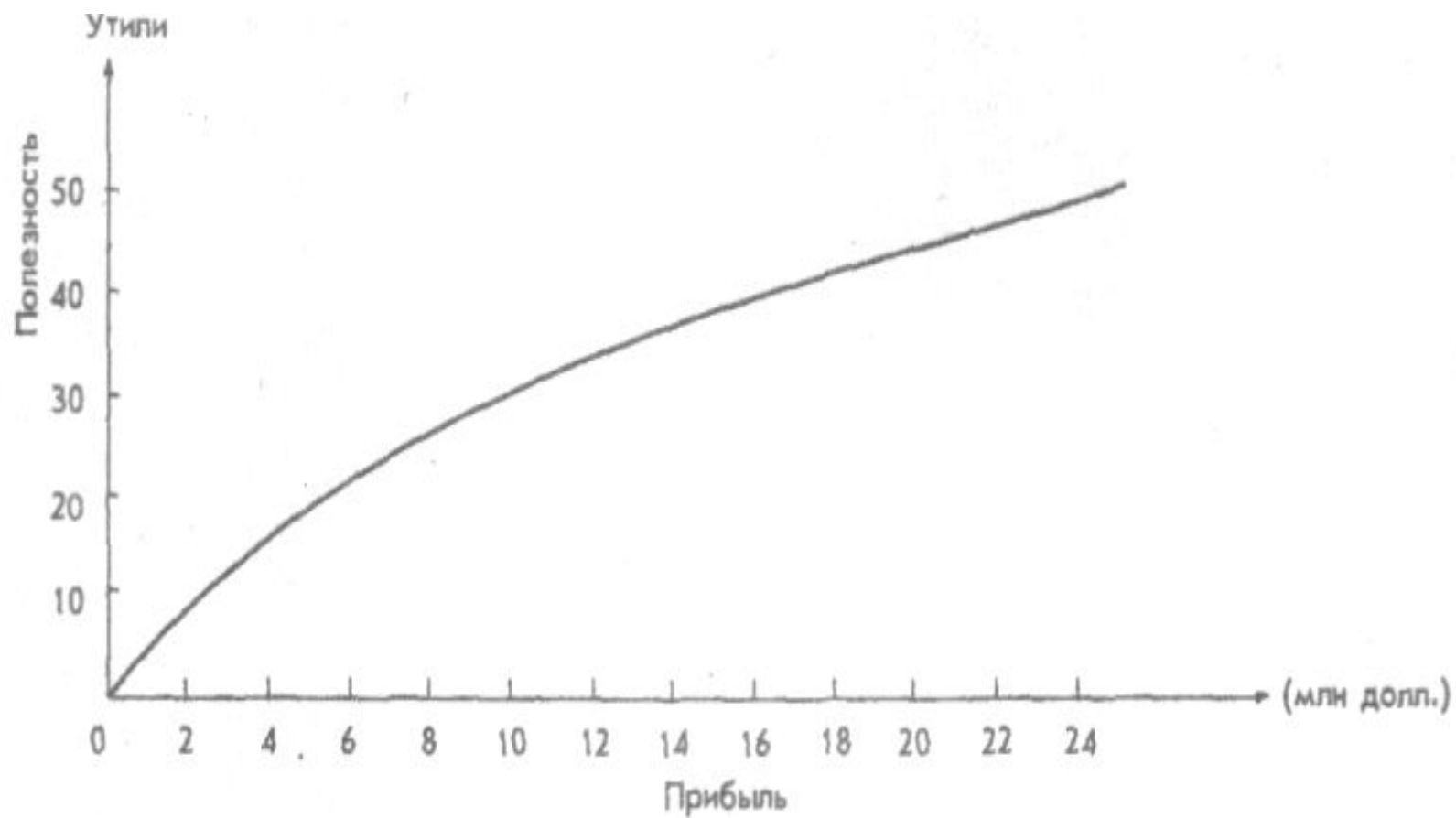


Рис. 4.12. Предполагаемая функция полезности