

Торговые организации, которые занимают немаловажное место в экономике любой страны, выполняют функции посредников между производителями товарно-материальных ценностей и их потребителями – юридическими и физическими лицами.

Как и все коммерческие организации, данные предприятия стремятся получать максимальную прибыль.

Интерес организаций торговли в стабильном увеличении массы прибыли, самостоятельность и ответственность их за итоги собственной деятельности в условиях конкурентной борьбы на рынке вызывают потребность в снижении расходов на продажу.

Данными факторами обоснована значимость проблемы оптимизации бухгалтерского и налогового учета расходов на продажу.

Список использованных источников:

1. Приказ Минфина России от 06.05.1999 № 33н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99».
2. Акальева М.Д. Учет расходов на продажу: теоретические и практические аспекты // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. 2015. №2. – С. 2-6.
3. Жуков В.Н. Порядок признания в бухгалтерском учете издержек обращения: документальное оформление // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2014. №2. – С. 2-9.
4. Лытнева Н.А., Малявкина Л.И., Федорова Т.В. Бухгалтерский учет: учебник. М.: ИД «ФОРУМ», ИНФРА-М, 2015. – 512 с.
5. Усманов И.У. Прогнозирование продаж на оптовых рынках продовольствия в социально-нестабильных регионах / И.У. Усманов, Д.И. Усманов, С.М. Ягуткин, Г.М. Жантаева, Е.С. Ягуткина // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова, 2014. № 1. – С. 81-85.
6. Ткаченко Ю.А., Лыков С.Г. Обобщенная схема учета оптового товарооборота // Белгородский экономический вестник. 2017. № 1 (85). – С. 222-227.

УДК 005.53

**ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

Василюк А.В., студентка 3-го курса

Научный руководитель: ст. преподаватель Т.А. Будурян
*Брестский государственный технический университет,
г. Брест, Республика Беларусь*

В настоящее время возникает множество предприятий различных форм собственности. Организационные структуры управления со временем видоизменяются, расширяются в масштабах, появляются новые управленческие структуры, укрепляются взаимосвязи между подсистемами. Обнаруживается проблема большинства современных организаций – это затруднения в выборе принятия оптимального управленческого решения, некачественное осуществление данного процесса. Независимо от того, на каком иерархическом уровне находится руководитель, ему приходится при-

нимать огромное количество управленческих решений, зачастую не прибегая к помощи руководителей высшего уровня.

Принятие управленческих решений в условиях неопределенности – вовсе не простая ситуация даже для достаточно опытного руководителя. Ситуации неопределенности неизбежны в функционировании любой организации, а значит неизбежно и принятие решения. Как говорил Эрик Борн, нет неразрешимых проблем, есть непринятые решения.

Чтобы определиться с принятием решения, исходя из имеющихся альтернатив (в каждой ситуации количество альтернатив определяется лицом, принимающим решение), руководители организаций прибегают к помощи некоторых методов и способов принятия решений. Это могут быть как математические методы, основанные на расчетах, так и логические методы [1, С. 85]. Ситуация неопределенности характеризуется тем, что существует несколько таких альтернатив решения, каждая из которых составляет совокупность исходов, учитывая соответствующие состояния среды функционирования организации. Чтобы можно было разумно сравнить наборы значений каждой альтернативы и выбрать наиболее рациональный вариант, эффективно применять (с экономической точки зрения) различные критерии выбора [2].

Автором рассмотрено применение простого критерия Гурвица на примере управленческих решений, принимаемых руководством организации ОАО «Брестмаш». Критерий Гурвица достаточно прост в использовании и не требует больших временных затрат, но позволяет принять наиболее оптимальное решение из нескольких имеющихся альтернатив.

Перед лицом, принимающим решение в организации ОАО «Брестмаш» (далее – ЛПР), стоит следующая задача. Завод производит два вида аналогичного изделия: насос центробежный НЦ-12,5 (X_1) и насос центробежный НЦ-25,0 (X_2), производство которых при трех возможных заказчиках ($j=1..3$) приносит разную прибыль. Причем среди данных видов насосов нет преобладающих по характеристикам, т. е. при разных заказчиках наилучшую прибыль приносит реализация тех и других насосов. Организация находится в кризисном состоянии, а данная производимая продукция является продукцией мелкосерийного, почти единичного производства. Поэтому необходимо выбрать, какой из данных насосов выгоднее производить. Условные значения прибыли приведены в таблице 1.

Таблица 1

Исходные данные

Альтернативы (X_i)	Возможные заказчики (j)		
	Заказчик А	Заказчик Б	Заказчик В
X_1	38	29	37
X_2	32	73	36

Нужно отметить, что критерий Гурвица учитывает и мировосприятие ЛПР, оптимист он, или же пессимист. Допустим, «коэффициент оптимиз-

ма» λ ($0 \leq \lambda \leq 1$) для ЛПР-оптимиста условно равен 0,8, а для ЛПР-пессимиста – 0,3.

Для расчета простого критерия Гурвица при принятии управленческих решений руководством ОАО «Брестмаш» понадобится выполнить несколько последовательных действий:

1. Найти максимальные ($x_{i \max}$) и минимальные ($x_{i \min}$) исходы для каждого проекта, исходя из выражения:

$$x_{i \max} = \max(x_{ij}), x_{i \min} = \min(x_{ij}), j = 1..M.$$

$$x_{1 \max} = \max(38, 29, 37) = 38$$

$$x_{1 \min} = \min(38, 29, 37) = 29$$

$$x_{2 \max} = \max(32, 73, 36) = 73$$

$$x_{2 \min} = \min(32, 73, 36) = 32$$

2. Рассчитать величину критерия Гурвица при заданных значениях коэффициента оптимизма, подставляя полученные значения в формулу:

$$H_i(\lambda) = \lambda x_{i \max} + (1 - \lambda) x_{i \min}:$$

ЛПР-оптимист ($\lambda=0,8$):

$$H_1(0,8) = \lambda * x_{1 \max} + (1 - \lambda) * x_{1 \min} = 0,8 * 38 + (1 - 0,8) * 29 = 36,2$$

$$H_2(0,8) = \lambda * x_{2 \max} + (1 - \lambda) * x_{2 \min} = 0,8 * 73 + (1 - 0,8) * 32 = 64,8$$

ЛПР-пессимист ($\lambda=0,3$):

$$H_1(0,3) = \lambda * x_{1 \max} + (1 - \lambda) * x_{1 \min} = 0,3 * 38 + (1 - 0,3) * 29 = 31,7$$

$$H_2(0,3) = \lambda * x_{2 \max} + (1 - \lambda) * x_{2 \min} = 0,3 * 73 + (1 - 0,3) * 32 = 44,3$$

3. На этом этапе необходимо сравнить полученные величины. Оптимальными для каждого ЛПР будут альтернативы с максимальным значением критерия Гурвица:

ЛПР-оптимист ($\lambda = 0,8$):

$$36,2 < 64,8 \Rightarrow H_1(0,8) < H_2(0,8) \Rightarrow X^* = X_2$$

ЛПР-пессимист ($\lambda = 0,3$):

$$31,7 < 44,3 \Rightarrow H_1(0,3) < H_2(0,3) \Rightarrow X^* = X_2[2]$$

Таким образом, как показывают расчеты, выбор оптимального решения в одних и тех же условиях существенным образом зависит от отношения ЛПР к риску. Если для пессимиста оба проекта примерно равноценны, то оптимист, который надеется на лучшее, выберет второй вариант, то есть производство насосов центробежных НЦ-25,0. Его высокая наилучшая прибыль, которая равна 73, при больших значениях коэффициента λ значительно повышает ценность производства данного вида насосов по критерию Гурвица.

Для принятия решений в некоторых организациях возможно применение обобщенного критерия Гурвица. От простого критерия он отличается тем, что всем исходам, принимаемым в расчет, присваивается «удельный вес». То есть значение критерия для альтернативы рассчитывается как взвешенная сумма ее исходов. Это несколько уточняет решение и помогает более верно определить, какая из альтернатив будет реализована[3].

Надо отметить, что решение, которое принял один руководитель, далеко не всегда будет рациональным для другого ЛПР. Каждый человек обладает личными качествами, которые в той или иной мере влияют на при-

нятия управленческого решения. Есть множество вариантов, которые помогают современному менеджеру принять наиболее оптимальное из них. Поэтому, каждый руководитель должен сам выбрать именно те критерии, которые наиболее точно соответствуют его отношению к неопределенности.

Список использованных источников:

1. Карданская Н.Л. Управленческие решения / Н.Л. Карданская. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 439 с.
2. Критерий Гурвица [Электронный ресурс] URL: http://risking.ru/materials/risktheory/part2_11.html (дата обращения 21.02.2018).
3. Обобщенный критерий Гурвица [Электронный ресурс] URL: http://risking.ru/materials/risktheory/part2_12.html (дата обращения 22.02.2018).
4. Принятие решений в условиях неопределенности [Электронный ресурс] URL: http://risking.ru/materials/risktheory/part2_1.html (дата обращения 21.02.2018).

УДК 339.9

**ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЕ ТРАНСПОРТНЫЕ УСЛУГИ
В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ: ПЕРСПЕКТИВЫ ИХ
РАЗВИТИЯ В РАМКАХ ЕАЭС И ЭКОНОМИЧЕСКОГО
ПОЯСА ШЕЛКОВОГО ПУТИ**

Ващило А.А., PhD

*Белорусский государственный экономический университет,
г. Минск, Республика Беларусь*

Вклад транспортной деятельности в валовой внутренний продукт Республики Беларусь за 2017 год составил 5,8%. В сфере транспорта работают около 188 тыс. человек, что составляет около 6% от общей численности занятых в экономике республики. Вклад транспортной отрасли в совокупный объем чистой прибыли Беларуси за 2017 г. составил 22%, выручки от реализации – 8%, инвестиций в основной капитал – 10%. В 2017 году транспортные услуги в Республике Беларусь сформировали 45% общего объема экспорта услуг страны, что составляет свыше 3,4 млрд. долларов США [2].

Грузовые перевозки являются главным источником получения прибыли и обеспечения рентабельности работы железной дороги в Республике Беларусь. Объем перевозок грузов составил 146,3 млн. тонн или 115% к 2016 году, грузооборот возрос на 18% и составил 48,5 млрд. т-км, показатель погрузка грузов достиг максимального значения за последние 5 лет в Беларуси [1].

Перспективным направлением с точки зрения роста перевозок и доходности являются для Белорусской железной дороги перевозки прямыми ускоренными контейнерными поездами и реализация новых проектов в данной сфере. Если в 2015 году удельный вес доходов от перевозок грузов в контейнерах в общей выручке от грузовых перевозок составлял