

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

А.Г. Миски-Оглу¹, В.С. Богушевский²

¹ Мариупольский институт Международной академии управления

² Национальный технический университет Украины

«Киевский политехнический институт»

Розглянуті питання прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності. Запропоновані рекомендації по досягненню конкурентно-спроможності кафедри.

Рассмотрены вопросы принятия решений в условиях риска и неопределенности. Предложены рекомендации по достижению конкурентно-способности кафедры.

The problems of decision making under risk and uncertainty are discussed. Recommendations for achieving competitive ability of the department are proposed.

Введение

Принятие решений в самых различных сферах жизни – одна из самых захватывающих и таинственных областей человеческой деятельности. Именно принятие верных решений приносит процветание и удачу предприятиям, приводит к желаемому результату наши начинания, помогает добиться личного успеха.

Выработка наилучших решений – это и наука, и искусство. И, как всякая интеллектуальная деятельность, требует много знаний и умений. В данной статье речь пойдет о риске, трудных ситуациях и путях их преодоления.

Принятие решений, сопряженных с риском

Опыт человечества свидетельствует: тот, кто умеет вовремя рисковать, оказывается в большом выигрыше.

Слово „риск” испано-португальского происхождения и означает „подводная скала” („риск” похоже на „риф”), т.е. опасность. Под риском следует понимать „действие наудачу, в надежде на счастливый исход”. Из такого определения понятно – идти на риск нас вынуждает неопределенность, неясность обстановки: необходимо действовать, а как – неизвестно.

Из краткого определения риска [1] следует, что:

– он представляет собой образ действий в неясной, неопределенной обстановке (наудачу);

– рисковать следует лишь в тех случаях, когда возможен успех (в надежде);

– ожидаемый положительный результат риска носит закономерный характер (счастливый исход).

При принятии решений, сопряженных с риском, наряду с объективными условиями обстановки важное значение имеют субъективные факторы, определяемые в первую очередь чертами личности менеджера – того, кто идет на риск.

Под лицом, принимающим решение, мы будем понимать систему (лицо или круг лиц), которая производит выбор альтернативы и несет ответственность за свое решение. Лишь при наличии этих двух условий – выбора и ответственности – можно с полным основанием говорить о том, что решение принято конкретным юридическим лицом. Выбор альтернативы свидетельствует о волевом рациональном действии, упоминание об ответственности указывает на заинтересованность принимающего решение в достижении определенной цели.

Для психологического анализа черт менеджеров, принимающих решение, необходимо установить общие и индивидуальные свойства характера тех, кто решает, и оценить их влияние на принятие решения, связанного с риском. Общими чертами лиц, принимающих решение, являются целеустремленность, характеристика системы памяти, структура познавательной деятельности, наличие определенных правил (стратегии) при выборе альтернативы. Индивидуальными чертами лица, принимающего решение, являются черты личности человека, его творческие способности.

Ситуационный менеджмент и принятие управленческих решений

В общем виде управление выступает как определенный тип взаимодействия между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в положении субъекта управления, а другой – в положении объекта управления. Об управленческом взаимодействии можно говорить только тогда, когда объект управления выполняет команды субъекта управления. Только тогда осуществляется процесс управления.

Менеджмент как управление – это планирование, прогнозирование, мотивация, контроль, регулирование деятельности людей на предприятии.

Быстрая смена экономических ситуаций, обострение проблем на валютном и финансовом рынках, нестабильность во внутренней и внешней

среде организации создали условия возникновения, кроме системного, еще одного подхода к управлению – ситуационного менеджмента [2].

Центральным моментом ситуационного менеджмента является ситуация, т.е. конкретный набор изменяющихся обстоятельств, которые влияют на организацию в данный конкретный момент.

Согласно концепции ситуационного менеджмента вся организация управления на предприятии является ответом на разные факторы, которые характеризуют данную ситуацию. Организация и методы управления осуществляются соответственно ситуации, в которой в данный момент находится предприятие. Изменяется ситуация – изменяются конкретные задачи, организация и методы управления.

Таким образом, ситуационный менеджмент – это управление при постоянном обновлении с ориентацией на конкретную ситуацию.

Главной целью ситуационного менеджмента является формирование теоретических знаний и практических навыков в принятии управленческих решений в разных ситуациях хозяйственной деятельности с учетом психологических особенностей людей.

Основные задачи ситуационного менеджмента:

- усвоение методов ситуационного менеджмента на основе достижений теории личности и систем искусственного интеллекта;
- усвоение анализа ситуаций и принятие решений в сложных психологических условиях при отсутствии достаточной информационной поддержки;
- использование научных методов в практических вопросах менеджмента организаций.

Формирование ситуационного менеджмента в Украине осуществляется под влиянием ряда весомых факторов:

- переход к рыночному механизму и объединение его с государственным регулированием;
- изменения в структуре потребителей, в продукции и услугах, ориентация менеджмента преимущественно на удовлетворение потребностей в предметах потребления;
- обострение внутренней конкуренции вследствие ограниченности ресурсов и снижение спроса на традиционную отечественную продукцию;
- интернационализация конкуренции и связанной с этим принудительной адаптации к международным стандартам;
- усиление социальных и экономических требований к деятельности организаций и учреждений, ориентация менеджмента на внешние факторы

эффективности организации;

– возрастающий уровень комплексности реализованной продукции и услуг, диверсификации и кооперации организаций;

– профессионализация менеджмента, повышение его социальной значимости и оценки, стремление его к повышению профессионального уровня.

Гигантские социальные преобразования, вызванные динамикой экономического и технологического развития, требуют от менеджмента новых подходов. Процессы глобализации расширяют пути развития информационных технологий. Новые информационные технологии могут изменять структуру экономики и социальных перемен. В этих условиях информация в XXI в., очевидно, станет четвертым экономическим фактором вместе с сырьем, трудом и капиталом. Таким образом, управленческая деятельность на фоне процессов глобализации в XXI в. будет иметь первоочередное значение в принятии решений, направленных на эффективность деятельности предприятий. Процессы глобализации и информатизации экономической деятельности приводят к новым сложным условиям в зависимости от ситуации.

Новая парадигма управленческой философии, основана на объединении системного и ситуационного подходов к управлению.

На современном этапе ситуационный менеджмент используется в условиях неопределенности, потому что ситуационный подход характеризуется большей конкретизацией и приближением к практическим проблемам, чем системный – они дополняют друг друга.

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Механизм принятия управленческого решения лежит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий.

1. Основой всякого решения является проблемная ситуация, которая требует разрешения. Задача менеджера на этом этапе лежит в анализе проблемной ситуации, т.е. в определении и изучении состояния дел, цели и предварительного формулирования критериев решения.

2. Выявление ограничений и определение альтернатив. Причиной проблемы могут быть силы, которые находятся вне организации (внешняя среда) и которые менеджер не в состоянии изменить.

Такие ограничения сужают возможности принятия оптимальных решений. Поэтому необходимо определить источник и суть ограничений и наметить возможные альтернативы. Т.е. целесообразно определить все

возможные действия, которые устраняют причины проблемы.

3. Принятие решений. На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

4. Реализация решения. Процесс не заканчивается выбором альтернатив, на стадии реализации применяются меры по конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно реализовано.

5. Контроль за исполнением решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, которые помогают реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается так называемая обратная связь между управляющей и управляемой системами.

Независимо от подхода, выбранного лицом, принимающим решение, существуют определенные шаги, которые оно проходит в процессе принятия решений. Процесс может быть разбит на шесть шагов:

- 1) определение проблемы;
- 2) установление целей;
- 3) разработка альтернативных решений;
- 4) выбор альтернативы;
- 5) реализация решения;
- 6) оценка результатов.

Менеджмент знаний - основа новой модели управления

В новой информационной экономике, когда успех или поражение компании зависит от ее способности использовать интеллектуальные активы, управление знаниями становится основным фактором конкурентоспособности.

Можно выделить два основных фактора [3], почему знания становятся новой парадигмой менеджмента и почему именно сейчас:

1. Глобальная конкуренция. Постоянно рушатся границы, разделяющие субъектов мирового рынка. В глобальной экономике покупатель уже не должен искать себе место в треугольнике предложения поставщика („Скорость – Стоимость – Качество”) – он может быстро получить товар высокого качества по приемлемой цене.

Постоянно растет роль гибкого сервиса и особых условий взаимодействия с заказчиком. Быстрые перемены в сопровождении с повышением конкурентного давления требуют, чтобы фирмы задавали себе все лучшие вопросы и находили все лучшие ответы на эти вопросы быстрее, чем их конкуренты.

2. Технологические достижения цифрового века. Технологические достижения, разрушившие границы времени и пространства, сегодня предлагают все более быстрые пути для коммуникации и сотрудничества. Технологии также создали более эффективные способы поиска, структурирования, интеграции и использования знаний в бизнес-процессах.

Конкурентное преимущество, основанное на знании, устойчиво, так как чем больше фирма знает, тем больше она может узнать. Устойчивость в конкурентном преимуществе может приходиться к фирме, знающей что-то, что обеспечивает возможность синергизма знаний, недоступную конкурентам. Новые знания интегрируются с существующими в организации для разработки уникального видения и создания новых, более значимых знаний. Организации, следовательно, должны осуществлять мониторинг тех областей обучения и экспериментирования, где потенциальный конкурент может увеличить свои знания.

Выводы

Сущность знания как основы конкурентного преимущества кафедры идет от знания, большего, чем у конкурентов, при наличии временных ограничений для конкурентов в достижении такого же уровня знаний. В отличие от физических ресурсов знания увеличивают свой экономический потенциал возврата при использовании, т.е. возникает самовоспроизводящийся цикл. Если кафедра может идентифицировать те области деятельности, где ее знания дают ей преимущество в конкуренции, и если эти уникальные знания способны обеспечить прибыль, то может возникнуть мощное и существенное конкурентное преимущество ее в выделенных областях.

Понимание знания как стратегического ресурса является результатом эволюционного процесса роста зрелости кафедры, который в первую очередь стимулируется усилением конкуренции и насыщением рынка.

Литература

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. – СПб.: Союз, 1999. – 336 с.
2. Осініна Л.М. Ситуаційний менеджмент: Конспект лекцій. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2006. – 110 с.
3. http://big.spb.ru/publications/bigspb/km/look_in_root.shtml