

УДК 35;316; 316.42:35

СОЦИАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПРОБЛЕМЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РИСКА

© Ольга Николаевна Поваляева

Группа компаний РОЭЛ, Москва, Россия
povalyaeva.o@yandex.ru

***Аннотация.** В статье исследуется социально-управленческий аспект принятия обоснованных решений в ситуации риска. Установлена взаимная детерминированность процессов снижения риска и принятия управленческих решений предпринимателями и менеджерами современных компаний. Выявлены необходимость и условия обеспечения социальной эффективности принимаемых в организации решений.*

***Ключевые слова:** принятие управленческих решений, факторы риска, социальный риск, методы обоснования решений, качество управленческого решения, социальная эффективность решений.*

Известно, что искусство управления во многом представляет собой умение своевременно сделать нужный выбор. В условиях современного «рискогенного» общества способность выбрать оптимальное управленческое решение является, прежде всего, фактором выживания организации. Как выяснилось в ходе проведённого социологического исследования, посвящённого проблеме адаптации российского бизнес-сообщества к текущей экономической ситуации, предприниматели и менеджеры признают необходимость рисковать в процессе принятия решений для достижения организационных целей. Причём сами респонденты, представители одной из наиболее образованных и «продвинутых» групп предпринимателей и менеджеров, в целом демонстрируют высокий уровень адаптации к современной бизнес-среде [10].

Авторами данного исследования "Новое поколение предпринимателей и менеджеров", проведённого в 2004 г. в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, являются отечественные учёные Т.И. Заславская, Э.Н. Крылатых, М.Л. Шабанова. Анкетированием слушателей программ МВА (Master of Business Administration) в АНХ охвачено 1016 человек (51% генеральной совокупности).

Результаты опроса подтвердили, что социальные качества, присущие большинству слушателей программ МВА, действительно позволяют рассматривать их как передовую и перспективную часть российского делового сообщества. Характерными чертами представителей этой группы являются заметные успехи и значительный опыт (в среднем – 9 лет) работы в бизнесе; практическое знание «правил игры», действующих в российской экономике, и высокий уровень адаптации к этим правилам; перспективный возраст (модальный интервал: 31-35 лет), установка на восходящую деловую карьеру, высокие деловые амбиции и активное использование получаемых знаний в хозяйственной практике; социальная принадлежность к верхушке среднего класса по уровню образования, материального благосостояния и самооценки достигнутого социального статуса.

Заметим, что более половины респондентов (54%) составили генеральные директора, директора, их заместители, а также топ-менеджеры, 26% – руководители подразделений. 30% опрошенных заняты в крупном или транснациональном бизнесе, 49% – в среднем, 18%

– в малом, при этом четвертая часть респондентов стажировалась за рубежом, а 60% самостоятельно оплачивали достаточно дорогостоящее обучение по программам МВА.

Как показало исследование, среди способствующих достижению успеха профессиональных качеств представителей обследованной группы лидирует *готовность брать на себя ответственность* в принятии решений (80%). Ниже оцениваются способность организовывать командную работу (52%), инновационный тип мышления и постоянный поиск новых возможностей (48%), а также связанная с ним *готовность рисковать* в разумных пределах (46%). Примерно такое же значение придаётся *настойчивости в осуществлении принятых решений* (45%). Список профессиональных качеств в порядке убывания значимости для достижения успеха в условиях российской действительности приведён в таблице 1.

Таблица 1. Оценка значимых профессиональных качеств современного предпринимателя слушателями программ МВА в АНХ (% респондентов)

<i>Профессиональные качества</i>	<i>Наличие качества помогает</i>	<i>Недостаток качества мешает</i>	<i>Актуальность качества (2+3)</i>
1	2	3	4
<i>Готовность брать на себя ответственность</i>	80	8	88
Инновационный тип мышления, поиск новых возможностей	48	26	74
Способность организовывать командную работу	52	17	69
<i>Настойчивость в осуществлении принятых решений</i>	45	19	64
Умение вести деловые переговоры	43	17	60
Высокий профессионализм, большой опыт работы	31	29	60
Умение всё тщательно рассчитывать и взвешивать	33	27	60
<i>Готовность рисковать в разумных пределах</i>	46	11	57
Умение стимулировать подчинённых к творческой деятельности	35	21	56
Умение создать в коллективе климат доверия и взаимной поддержки	41	10	51
Умение «ладить» с чиновниками и контролирующими структурами	26	22	48
Умение в случае необходимости обходить «неудобные» юридические нормы	18	18	36
Строгое соблюдение деловой этики	21	13	34

Примечательно, что деловое качество «готовность рисковать в разумных пределах» занимает далеко не первое место в рейтинге профессиональных характеристик, приоритетных для бизнесменов, несмотря на «рискогенную» специфику предпринимательской деятельности (его выбрали менее половины респондентов), т.е. это свидетельство того, что даже деловым сообществом риск воспринимается как явление, возникающее лишь в *особых* ситуациях. Обязательное наличие относительного риска в любой ситуации выбора альтернативного действия не принимается во внимание, и, как следствие, у предпринимателей отсутствует установка на учёт риск-факторов при принятии решений любого уровня. А у людей, не имеющих отношения к бизнесу как насыщенному рисками виду деятельности, восприятие риска, по всей видимости, является ещё более искажённым, что приводит к искусственному занижению степени влияния риск-факторов на принимаемые решения.

Соответственно, с одной стороны, в силу неправильной трактовки явления риска умение и готовность рисковать не воспринимаются предпринимателями в качестве главных факторов, предопределяющих сущность их деятельности, хотя именно решение идти на осознанный риск обуславливает возникновение ответственности за это решение и любую активность в сфере бизнеса. С другой стороны, в среде российских предпринимателей ещё не сформирована «культура риска», предполагающая *сознательное отношение к риску* как к объективной и неотъемлемой характеристике процесса принятия управленческих решений, а также к *необходимости его целенаправленного выявления, оценки и минимизации*.

При этом в инструментарии исследования не до конца проработано значение и сущность понятия «рисковать», поскольку в самой формулировке «готовность рисковать в разумных пределах» заключено противоречие: «разумно» рисковать невозможно, можно либо рисковать, либо нет; критерии же «разумности» субъективны и специфичны, и именно в этом состоит сложность и неоднозначность явления риска. Рискуя, предприниматель изначально допускает возможность возникновения непредвиденных последствий, когда, на первый взгляд, принятие решения в условиях незначительного риска может привести к глобальным и непредсказуемым последствиям даже при наличии системы расчёта и оценки степени риска. Следовательно, по нашему мнению, формулировку «готовность рисковать в разумных пределах» было бы рационально заменить, разбив её на две части: «готовность к риску» и «готовность к управлению риском при принятии решений». В данном случае, на наш взгляд, разграничиваются способность к риску как деловое качество и личностная характеристика, и «культура риска» – осознанная активная позиция бизнесмена по отношению к объективной реальности современного «рискогенного» общества.

Общий вывод, который можно сделать на основании результатов опроса, состоит в том, что необходимость и важность понимания сущности рисков и управления ими в современных компаниях являются ещё недоосмысленными и недооценёнными предпринимателями и менеджерами с точки зрения непосредственного влияния на динамику более успешного функционирования организации, хотя в целом и признаются имеющими принципиальное значение. Соответственно, для повышения качества результатов деятельности организации и достижения её целей необходимо целенаправленно разрабатывать и использовать на практике эффективные методы подготовки и принятия управленческих решений с учётом риск-факторов.

Между тем, даже для менеджеров крупнейших корпораций своевременность принятия решений в условиях риска остаётся большой проблемой [7]. Часто руководству компаний приходится действовать ситуативно, интуитивно реагируя на различные изменения конкурентной среды. Важно отметить, что применительно к квалификации руководителей считается, что такие их характеристики, как *склонность к риску*, заинтересованность в служебном росте, высокий профессионализм, установка на нововведения, являются безусловным фактором инновационной активности [7]. Причём анализ гендерной специфики принятия управленческого решения свидетельствует о том, что невозможно отдать предпочтение какому-то одному (женскому или мужскому) стилю управления [9].

Далее констатируем, что в научной литературе выделяются два **подхода к технологиям принятия управленческих решений**: *нормативный* (количественный) и *дескриптивный* (качественный). При первом подходе определяющими являются формализованные модели управленческого решения, изучаемые экономико-математическими, инженерно-экономическими и компьютерными методами. Дескриптивный же подход, по мнению ряда исследователей, опирается на качественное описание и анализ проблем технологий управленческого решения, осуществляемых, в основном, в рамках социологии и психологии [4]. Нам представляется важным, что практическое принятие решений в системе социально-ориентированного управления организацией должно основываться на сочетании указанных подходов, при этом

дескриптивные методы, являясь ведущими, по мере необходимости и возможности, следует дополнять нормативными.

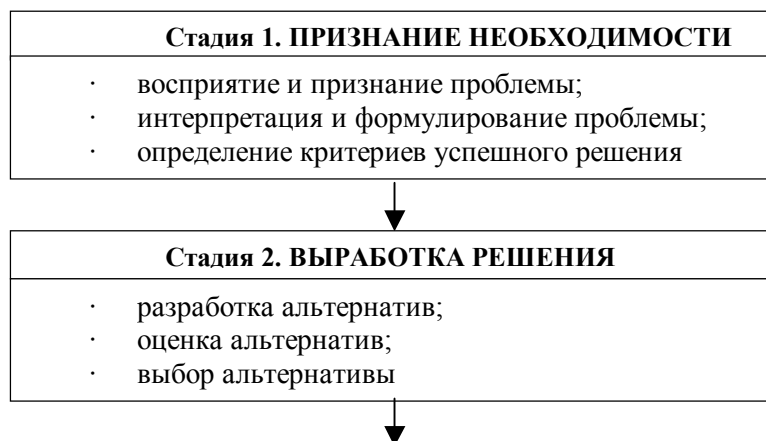
Общеизвестно, что лицами, принимающими решения, или **субъектами решения**, могут выступать индивиды (как правило, руководители) или группы менеджеров, которым делегированы полномочия для принятия решений (например, Совет директоров компании). Вместе с тем к процессу разработки и принятия управленческих решений на всех его этапах часто привлекаются эксперты – компетентные специалисты по конкретным вопросам, имеющие соответствующие знания и опыт. В силу этого способы принятия решений, в зависимости от участвующих в этом процессе субъектов, варьируются. Так, одни исследователи (П. Друкер, А. Файоль, Л. Урвик) [5] обосновывают результативность автократического метода принятия решений, другие (К. Арджирис, Д. Мак-Грегор, М.П. Фоллетт) [1] – группового, третьи (Р. Лайкерт, Э. Мэйо, Г. Саймон) [11] – консультативного.

На практике применяется и сочетание указанных методик. Например, американский социолог Виктор Врум предложил нормативно-процессуальную модель принятия управленческих решений, позволяющую выявить факторы, влияющие на их содержание. Врум считал, что любая из перечисленных выше методик является эффективной в определённой ситуации, что предполагает вариативность, умелое комбинирование и гибкость в использовании данных стратегий [12].

В общем виде *принятие управленческих решений* представляет собой сложный систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и завершающийся совершением решающих её действий. Подчеркнём, что перед выявлением проблемы необходимо определить цель или результат, который должен быть получен после её разрешения, а также провести оценку имеющегося социального контекста. Другими словами, в первую очередь требуется осуществить системный анализ ситуации, её оценку и диагностику, далее формулируется проблема, и уже затем начинается непосредственная разработка управленческого решения. Ввиду этого, к основным **стадиям процесса принятия решения** обычно относят [8]: выявление и определение проблемы; поиск информации и альтернатив решения; выбор одной из альтернатив; принятие решения.

Однако мы считаем указанный алгоритм принятия решений неполным, его целесообразнее назвать механизмом *разработки* решений, поскольку выбор альтернативы обязательно требует организации процесса её исполнения. На наш взгляд, *выполнение решения* следует рассматривать в качестве заключительной стадии процесса принятия управленческих решений, поэтому логически корректной и социологически оправданной мы считаем модель принятия управленческих решений, разработанную О.С. Виханским и А.И. Наумовым, которые уточняют содержание этого процесса, предлагая следующую схему [3]:

Схема 1. Модель принятия управленческих решений



Стадия 3. ВЫПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">· организация исполнения решения;· анализ и контроль выполнения решения;· обратная связь и корректировка |
|--|

На заключительном этапе управленческое решение должно быть доведено до исполнителей, которые получают чёткую информацию о том, кто, где, когда и какими методами выполняет необходимые мероприятия. Важнейшие задачи руководителя *на этапе выполнения решений* – умелая мотивация исполнителей и учёт их мнений, соблюдение организационных норм и ценностей, наличие обратной связи с подчинёнными. В связи с этим большое значение имеет **контроль выполнения работ по реализации решения**, который может выявить отклонения от плана исполнения и недостатки самого решения, требующие корректировки.

Таким образом, *алгоритм работы над управленческим решением* может быть представлен в виде следующей последовательности действий [6]: подготовка решения (осознание проблемы, постановка цели и задач, анализ задач, выбор вариантов действий), принятие решения (рассмотрение вариантов, выбор альтернатив, утверждение выбранного решения), реализация решения (подготовка, мониторинг и контроль исполнения, мотивация и регулирование деятельности исполнителей), анализ результатов и формулирование выводов для настоящего и будущего.

В то же время для минимизации фактора социального риска при принятии управленческих решений в организации необходимо учитывать социальные потребности и интересы сотрудников, личностные оценки, поведенческие и информационные ограничения руководителя, а также среду, в которой принимаются решения. Одним из наиболее важных факторов, оказывающих влияние на принятие управленческих решений, являются **психологические качества менеджера**, поскольку поведение человека обусловлено особенностями его психики – *темпераментом* (уровнем психической активности и эмоциональности) и *характером* (волевыми качествами). Кроме того, действия субъекта предопределяются его умственными способностями, включающими в себя независимые составляющие – *память, интеллект и личностные знания* [2].

Вместе с тем для обоснования управленческих решений в обязательном порядке проводится проверка произведённого выбора действий, которая включает доказательство проекта решения и актуальности разрешаемой проблемы, подтверждение обеспеченности решения достаточными ресурсами и эффективности предлагаемой альтернативы [6], а также комбинированное использование **конкретных методов обоснования решения**, к которым относятся:

- 1) **наблюдение аналогов решения данной проблемы**, то есть критическое изучение опережающего опыта разрешения проблемы, применявшихся при этом средств и вариантов действий в различных ситуациях и условиях;
- 2) **логические методы обоснования решения**, предполагающие соотнесение выбранных альтернатив с другими решениями, истинность и результативность которых была подтверждена ранее;
- 3) **комплекс методов современной прикладной математики, экономики и менеджмента**, используемый для оценки ситуации, прогнозирования, выявления и анализа возможных вариантов решений и выбора из них наилучшего (включая методы моделирования, коллективного обсуждения и экспертных оценок):
 - *поведенческие теории принятия решений*, которые, на основе предположения, что субъекты предпочитают меньший риск большему, исследуют и анализируют реальное

- поведение субъектов (модели ограниченной и переменной рациональности, теория фирмы, теория потребления);
- *способы описания неопределённостей* (вероятностные модели, теория нечёткости, интервальная математика), изучающие влияние горизонта планирования на принимаемые решения;
 - *методы оптимизации* (математического программирования): имитационное моделирование; метод статистических испытаний (метод Монте-Карло); модели надёжности и массового обслуживания; статистические (эконометрические) методы и другие вероятностно-статистические модели и методы анализа данных;
 - *теория игр*, являющаяся способом анализа принятия решений в условиях конфликта, когда выигрыш участника зависит от поведения других участников игры, а также способом определения того, в какой мере игрокам свойственно выбирать наиболее рациональное действие;
 - *вычислительная стратегия*, связанная с теориями лидерства и харизмы, делающая акцент на независимости каждого решения и способности субъектов исследовать окружающую среду для поиска наибольшего количества решений и оценки их возможных последствий;
 - *контроллинг* – современная концепция системного управления организацией, в основе которой лежит информационно-аналитическая поддержка процессов принятия решений и управление рисками;
 - *методы экспертных оценок*, т.е. методы организации работы со специалистами-экспертами и методы количественной и качественной обработки их мнений с целью подготовки информации для принятия решений (метод сценариев, мозговой штурм, деловые игры, метод «совещаний», метод «Дельфи»).

Мы считаем, что применение перечисленных методик, разрабатываемых в рационалистических концепциях принятия решений, оправдано **лишь в определённых ситуациях, требующих их обязательного использования**. В социально-ориентированном управлении данные методы выступают, на наш взгляд, *дополнительным средством снижения социального риска* при выборе решений: их применение обеспечивает установление объективной истинности и реальной ценности решения, а также является *фактором косвенной мотивации исполнителей*, поскольку способствует превращению решений в личностные убеждения, в руководство к практическим действиям. Уверенность в необходимости, выполнимости и эффективности решения приводит к тому, что исполнители берутся за его реализацию с положительной мотивацией, большим желанием и психологическим подъёмом, *снижая риск невыполнения или неэффективного выполнения решения*. Оптимальными же являются ситуации, когда субъективная убеждённость индивидов в истинности решения совпадает с его объективной истинностью и реальной практической эффективностью.

Необходимо заметить, что вопрос исполнения и эффективности принятых решений в организациях долгое время оставался *без должного научного внимания*. Проблема заключается в том, чтобы найти соответствующие критерии, с помощью которых можно было бы оценить результаты реализации управленческих решений. Обычно выделяются *два ключевых критерия оценки эффективности решения* – достижение цели и степень, в которой решение и связанные с ним процессы способствуют приобретению знаний.

Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих поставленным целям и обеспечивающих реальность его реализации. К параметрам качества решения в коммерческой организации следует отнести *показатель энтропии*, т.е. количественной неупорядоченности проблемы (если проблема формулируется только качественно, без количественных параметров, то показатель энтропии приближается к нулю; если параметры проблемы выражены количественно, показатель приближается к

единице); степень риска инвестиций; вероятность реализации решения по показателям затрат и сроков; степень соответствия теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана (степень точности прогноза) и т.п.

Решение высокого качества предполагает комплексное соотнесение желаемого с реальными возможностями. Можно выделить *три признака высокого качества управленческих решений* в любой организации [6]: полнота удовлетворения потребности, лежащей в основе решения; надёжность и своевременность реализации решения; эффективность достижения нужного результата, имеющего высокую полезность при приемлемых затратах.

В условиях глобальности рисков современного общества внимание к социальному качеству управленческих решений должно быть приоритетным и постоянным на всех уровнях системы организационного управления. *Высокое качество управленческих решений, принимаемых в ситуации риска*, достигается главным образом за счёт выполнения обязательных **социально-управленческих рекомендаций** при выборе решения: упреждающая разработка решения, соответствие организационным целям, комплексность содержания, обоснованность намечаемых мер, социальная ориентация, адресность, законность, логичность, ясность изложения, минимизация затрат, обеспеченность ресурсами, гибкость требований к исполнителям, своевременность реализации, высокая степень эффективности достижения результата, низкая вероятность негативных последствий. Наряду с этим, к **условиям обеспечения эффективности управленческих решений с учётом социальных риск-факторов** относятся:

- информированность субъекта о состоянии внешней среды организации и социальных факторах, влияющих на процесс разработки решения;
- учёт влияния социальных, управленческих, экономических законов и условий;
- выявление, систематизация, оценка, управление социальными и иными рисками;
- использование при разработке решения научных подходов и принципов;
- применение методов менеджмента, математики и экономики для обоснования каждого решения, а также для психологической мотивации исполнителей;
- анализ задач путём последовательной структуризации проблемы;
- обеспечение сопоставимости выбранных альтернатив;
- учёт мнений сотрудников при подготовке и исполнении решений;
- юридическая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, а также процесса разработки и реализации решений;
- наличие механизма реализации и контроля выполнения решения;
- разработка и функционирование систем ответственности и мотивации;
- соблюдение корпоративных норм и ценностей при реализации решения.

Ключевым же показателем успешности решений в организации выступает, наряду с экономической, их **социальная эффективность**, которая проявляется в степени достижения индивидуальных целей сотрудников в результате принятия решения и подразумевает удовлетворённость их ожиданий, желаний, интересов, потребностей. В свою очередь *критериями социальной эффективности управленческих решений* в данном случае могут выступать повышение качества выполнения работниками профессиональных обязанностей и производственной деятельности в целом; готовность брать на себя ответственность; повышение интереса к работе и удовлетворённость процессом и результатами труда; низкая текучесть кадров; более эффективная коммуникация, готовность к решению общих задач, работе в команде и сотрудничеству; групповая сплочённость; сокращение потерь рабочего времени.

Таким образом, выполнение условий повышения качества и эффективности управленческого решения достаточно сложно и системно, требует значительных затрат, а

также эрудиции, компетентности, высокого профессионализма, опыта, воли и таланта руководителя и возможно только при принятии *обоснованных управленческих решений*. Для этого также необходимо опираться на знания и интуицию специалистов и экспертов, обязательно учитывать социальные интересы, ценности, потребности работников и, кроме того, целенаправленно использовать различные методы принятия решений наряду со способами оценки и управления рисками.

Литература

1. Арджирис К. Организационное научение. – М.: ИНФРА-М, 2004.
2. Вавилов С.В. Психологическое пространство управленческих решений // Социологические исследования, 2006, №5.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 1995.
4. Граждан В.Д. Государственная служба как профессиональная деятельность. – Воронеж: Квадрат, 1997.
5. Друкер П.Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. – М.: И.Д. Вильямс, 2008.
6. Кодин В.Н., Литягина С.В. Как работать над управленческим решением. Системный подход. – М.: КНОРУС, 2010.
7. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1996.
8. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2003.
9. Рошина М.Л. Гендерная специфика управленческих решений руководителя. – М.: МПГУ, 2006.
10. Шабанова М.А. Новое поколение российского бизнес-сообщества: особенности профессионализации и адаптации // Социологические исследования, 2006, №12.
11. Simon Herbert A. The New Science of Management Decision. – New York: Harper & Row, 1960.
12. Vroom V.H., Jago A.G. The New Leadership: Managing Participation in Organizations. – Prentice-Hall, 1988.

Поступила: 04.07.11.