

УДК 65.012.2

*N. Slavina, O. Lavruk, State Agrarian and Engineering University in Podilya*

### MAKING MANAGEMENT IS UNDER RISK AND UNCERTAINTY SITUATIONS

**Annotation.** *Generalized theoretical aspects of search and practical directions of optimization of administrative decisions in non-standard situations, which will be instrumental in the improvement of control system and activity of organization on the whole.*

*The organizational going is in particular developed near the design of practical realization of administrative decisions from positions of situational management, which an organizational structure of management risks, caused administrative decisions of situations is among; algorithm of kontrolingu of the informative system of enterprise; a model is business-reinzhiniringu of enterprise with alternative variants „scenarios of the future” of his development; conceptual model of effective management a personnel for prevention or removals of conflict situations, which in a subsequent result will be instrumental in forming of the effective system of situational management how to understand the arts of leaders situation which was folded under the action of internal and external factors (situational variables), to expose their descriptions and choose the proper type of management and adequate administrative decisions.*

*The offered method of estimation of management efficiency has an of principle value both for scientists which probe the problems of organization of management and for practical workers (leaders of enterprises) which inculcate new organizational structures and organizational innovations.*

*Most successfully a manager operates in an environment which allows to make decision, giving here a right on errors. As a risk is organic part of market economy, postil'ki natural is and patient attitude toward failures.*

*Introduction of the new system of management taking into account situational approach is a deep innovative process which engulfs not only economic, and, foremost, socialpsychological, motivational mechanism of people and influences on forming of corporate culture of enterprise on the whole.*

**Keywords:** *administrative decisions, risk, vagueness, situational management, efficiency.*

Н.А. Славіна, О.С. Лаврук, кандидати економічних наук, доценти ПДАТУ

## ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СИТУАЦІЙ

Узагальнено теоретичні аспекти пошуку та практичні напрями оптимізації управлінських рішень у нестандартних ситуаціях, які будуть сприяти покращенню системи управління та діяльності організації в цілому.

**Ключові слова:** управлінські рішення, ризик, невизначеність, ситуаційне управління, ефективність.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Специфіка української соціально-економічної дійсності полягає в тому, що для вітчизняних підприємств об'єктивно потрібна нова управлінська концепція. У сучасних умовах перманентної економічної та політичної нестабільності і ризику універсальна методологія втрачає свою актуальність, а на зміну їй приходять необхідність застосування окремих методів, які з точки зору менеджера найбільш за все підходять та відповідають шохвилиній ситуації. Для оволодіння сучасними джерелами впливу менеджерів необхідні творчий підхід, відданість для того, щоб ефективні методи управління використовувалися цілеспрямовано й сприяли результативності організації в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Проблеми ситуаційної теорії менеджменту завжди були в полі зору закордонних і українських дослідників. Так, в різних аспектах теорію і практику ситуаційного управління досліджували Н. Архіпова, А. Бусигіна, В. Беседін, О. Виханський, В. Глухов, В. Герасимчук, Р. Фатхутдінова, В. Попов, С. Ляпунова, Ф. Хміль, А. Шегда та інші. Проте в дійсності є багато питань, які недостатньо досліджено і висвітлено, тому потреба у вирішенні теоретичних та практичних аспектів цих проблем зумовлює актуальність даної статті.

**Метою статті** є дослідження проблем ситуаційної теорії менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В організаціях керівникам різних рівнів часто доводиться розробляти управлінські рішення в умовах недостатньої або ненадійної інформації, а результати їх реалізації не завжди співпадають із запланованими. У таких випадках посилюються напередбачувані невизначеності або ризики, які стають постійними супутниками керівників і спеціалістів більшості компаній [1, с. 122].

Вважаємо, що невизначеність – це не зовсім чітка, неточна, неясна або ухильна інформація. Невизначеність пов'язується з розробкою управлінських рішень, а ризик – з реалізацією управлінського рішення. Рішення – це результат розумової діяльності людини, який приводить до якого-небудь висновку або до необхідних дій, наприклад, повна бездіяльність, розробка якої-небудь дії або вибір дії із набору альтернатив і його реалізація.

Дослідження показали, що типовими ситуаціями, де може розкритися творчий підхід, напоористість, готовність до ризику, можуть бути наступні:

- робота при зміні планів, програм, управління цією роботою;
- здійснення перетворень й ліквідація опору перетворенням;
- вирішення протиріч/конфліктів;
- самовдосконалення й підвищення рівня цілей.

Управлінські ризики складають частину загальних ризиків компанії. Вони являють собою набір бажаних або небажаних, викликаних управлінськими рішеннями ситуацій, які можуть виникнути або при реалізації рішень, або через деякий час. Управлінські ризики містять в собі організаційні, комерційні (економічні), технологічні, соціальні і правові ризики. Управлінські ризики призводять до оперативних і стратегічних придбань або втрат в діяльності організації. Позитивна дія управлінських ризиків усіма працівниками сприймається як належне, а негативне викликає роздратування у керівників і бажання не припуститися цих ризиків в майбутньому.

При виникненні нових значних ризиків чи змін в існуючих значних ризиках необхідно розробляти відповідні стратегії. Серед можливих альтернатив можуть бути такі:

- 1) уникнути ризику (припинити певну діяльність);
- 2) перекласти ризик на іншу особу (установу);
- 3) прийняти ризик, але мінімізувати його завдяки системі контролю, або отримати можливість заробити прибуток відповідний ризику (залежність потенційної прибутковості та ризикованості операцій).

Важливим кроком в процесі управління ризиками має бути розроблення та впровадження системи контролю, яка б відповідала стратегії управління ризиками (рис. 1).



Рис. 1. Система контролю за ризиками

Джерело: власні дослідження

Для реалізації цього процесу управління найбільш підходять основні положення Адміністративної інформаційної системи «АДІС» [5, с. 146], яка призначена для вищого керівництва фірми. Однією зі складових цієї системи є контролінг (моніторинг і регулювання) – як неперервне коригування норми (цілей і засобів) з врахуванням постійно діючих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі фірми. Контролінг умовно поділяється на стратегічний (коли кардинально змінюються цілі та відповідні їм засоби діяльності фірми) та оперативний (коли цілі залишаються постійними або змінюються не суттєво, а основний опір акцентується на зміну засобів для досягнення необхідних цілей). Принцип дії контролінгу реалізується на підставі вимірювання того, що дає повне чи часткове повернення до норми і що це буде за затратами (досліджується баланс «результат-затрати»). У тих випадках, коли повернення до минулих норм недоцільно, встановлюються нові норми і діяльність фірми коригується вже стосовно них. Оскільки коригування (регулювання) виконується на підставі інформації про стан внутрішнього і зовнішнього середовища, що опрацьовується моніторингом, то контролінг можна розглядати як діючий інструмент в реальному масштабі часу.

Конструкція блоку контролінгу характеризується:

1) використанням трьох змістовно різноманітних видів інформації:

- нормативної, до якої відносяться вирішення стратегічного планування (вихідні та скориговані) як за цілями діяльності фірми (норми-засоби), так і умовами стану зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, при яких рішення реальні (норми-стани);
- поточної (фактичної), до якої відносяться конкретні характеристики цілей діяльності фірми, засобів реалізації і стану середовища на момент їх оцінки в процесі сеансу моніторингу;
- сценарної (гіпотетичних можливостей), до якої відносяться набори характеристик можливих, за деяких умов, станів зовнішнього середовища фірми, внутрішніх факторів ситуації та програм поведінки (дій) фірми в екстремальних, кризових ситуаціях;

2) структуризацією як простору діяльності контролінгу (розташуванням в зовнішньому та внутрішньому середовищі), так і часу (встановленням періодичності сканування «контрольних точок» моніторингом від співпадаючого з горизонтом стратегічного плану до практично неперервної і різноманітної для різних за змістом точок);

3) необхідністю при встановленні в «контрольних точках» розбіжностей між нормативною і фактичною інформацією (діагностика) того чи іншого втручання в процесі реалізації стратегічного плану;

4) групою змістовно різноманітних підсумкових рішень:

- залишити існуючі параметри стратегічного плану без змін;
- скоригувати засоби реалізації цілей стратегічного плану без змін самих цілей;
- змінити цілі та, відповідно, засоби реалізації стратегічного плану;
- діяти за програмою антикризового управління фірмою;

5) тим, що діагностичні функції, які виконуються, відносяться не тільки до поточного часу сеансу моніторингу, але й оцінюють перспективи розвитку процесів та стану на майбутнє, викликаючи в деяких ситуаціях «нормальної» поточної реалізації стратегічного плану необхідність втручання в її хід.

Пропонуємо алгоритм контролінгу в інформаційній системі управління підприємством (рис. 2).

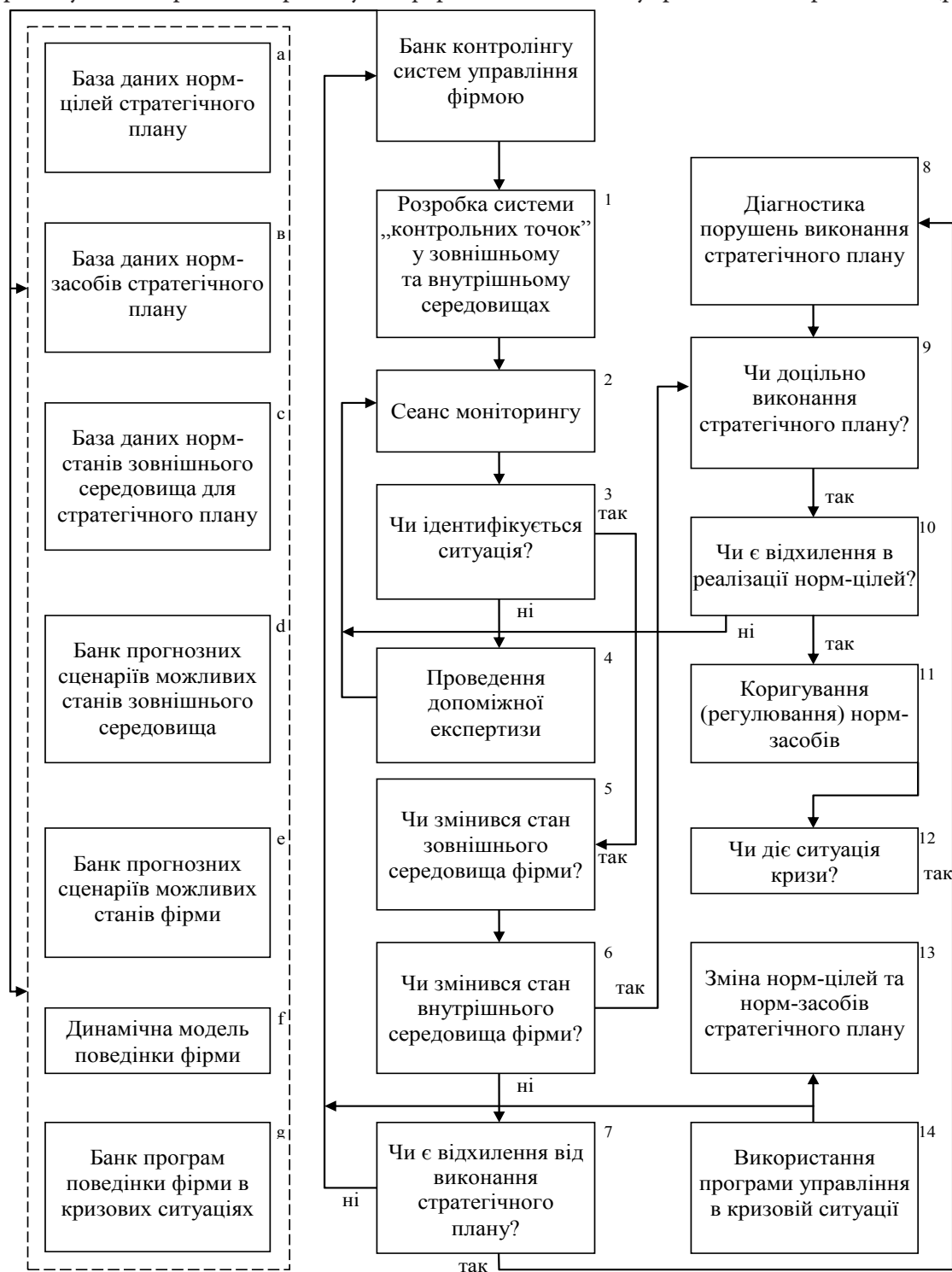


Рис. 2. Алгоритм контролінгу системи "АДІС"

У практичній психології психіка описується тріадою – «розум, почуття, воля». Використання математичних моделей при розробці рішень орієнтовано виключно на «розум», тобто на прийняття раціональних рішень. Між тим в повсякденному житті далеко не завжди людина приймає рішення, зважуючи вірогідність можливих подій, визначаючи розміри ризику і корисності явищ.

Нерідко рішення приймаються імпульсивно, під впливом емоційних станів. У тому або іншому ступені у реальному житті «емоційна компонента» – почуття, присутнє при розв'язанні будь-якої виробничої ситуації.

Процес прийняття рішення абстрагується і від «вольової компоненти»: чи буде прийняте рішення реалізоване. Адже сьогодні стан розвитку практичної психології такий, що не дозволяє використовувати сформовані тези в математичних моделях.

Сучасні підходи до вивчення поведінки людини і його психіки визначилися ще на початку ХХ століття. Але і на початку ХХІ століття завдання суворого описання механізмів поведінки людини, її діяльності і закономірність розвитку залишається надто важкою, що виключає побудову її математичного аналізу. Але сумісний пошук рішень в цій галузі як з боку психологів, так і з боку математиків, йде в світі досить активно. Так, на сторінках преси широко розглядаються особливості поведінки різних індивідуумів при розробці і прийнятті управлінських рішень. Керівник, який уникає прийняття ризикованих рішень, вважається в суспільному значенні небезпечним для організації, тому що прирікає її на застій.

Найбільш успішно діє менеджер в середовищі, яке дозволяє приймати рішення, надаючи при цьому право на помилки. Оскільки ризик – це органічна частина ринкової економіки, постільки природним є і терпляче ставлення до невдач.

Вплив зовнішнього середовища як фактора, який ініціює ризик конкретними причинами, проявляється в зміні умов для прийняття рішення: поява серйозного конкурента на ринку, різкі зміни в погоді, стихійні лиха, зміна в державному регулюванні, курсах валют. Вони обмежують альтернативність у виборі рішень. Безспірним є вплив особистих якостей керівника на прийняття ризикованих рішень, таких як сміливість, воля, знання, заповзятливість, досвід, професіоналізм, прагнення до новизни, лідерства, престижу, позитивного іміджу. Необхідно враховувати, що в широкому розумінні ризик означає прийняття керівником на себе відповідальності за наслідки прийнятого рішення – матеріальної, соціальної, політичної, моральної, правової. Тому готовність до ризику повинна кореспондувати з почуттям відповідальності за соціально-економічні і інші цінності, які знаходяться в розпорядженні керівника [3, с. 207].

У цілому задачу прийняття рішень можна записати у вигляді наступної форми:

$$(S_0, T, R, S, Z, O, A, f, K, A_{opt}) , \quad (1)$$

де  $S_0$  – опис поточної проблеми;

$T$  – час для прийняття рішень;

$R$  – ресурси, що враховуються при прийнятті рішень;

$S = S_1, S_2, \dots, S_n$  – чисельність можливих ситуацій;

$Z = (Z_1, Z_2, \dots, Z_k)$  – чисельність цілей, яких необхідно досягти в результаті усунення проблемної ситуації  $S_0$ ;

$O$  – чисельність обмежень;

$A$  – чисельність альтернативних варіантів рішень;

$f$  – функція переваги особи, що приймає рішення (ОПР);

$K$  – критерій вибору найкращого рішення;

$A_{opt}$  – найкраще оптимальне рішення.

Слід визнати, що ризикові рішення визначаються двома групами факторів – зовнішнім середовищем та індивідуальними якостями особистості. Думки розбігаються з питання про пріоритетності впливу цих факторів. Між тим істина, як завжди, знаходиться посередині. Вона складається в необхідності обліку як стану зовнішнього середовища (об'єктивна сторона), так і психологічних властивостей особи, яка приймає рішення (суб'єктивна сторона).

**Висновки.** Таким чином, для реалізації процесу управління ризиками доцільним буде застосування сучасної комп'ютерної управлінської системи – Адміністративної інформаційної системи («АДІС»), складовою якої є блок контролінгу як процес неперервного коригування норм (цілей і засобів) з врахуванням постійно діючих змін (ситуаційних перемінних) у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Розроблений алгоритм контролінгу інформаційної системи підприємства, який складається з 14 кроків, дозволить на практиці реалізувати методологію ситуаційного менеджменту.

**Список використаних джерел**

1. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: [Навчальний посібник] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
2. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: [Навчальний посібник] / В.М. Приймак. – К.: Атіка, 2008. – 240 с.
3. Ковнак В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. – К.: МАУП, 2000. – Т. 3, 5, 15.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління – Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
5. Фролова Г.І. Ситуаційний підхід в сучасній теорії та практиці менеджменту / Г.І. Фролова // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. – К.: НДЕІ, 2002. – Вип. 16. – С. 146-149.

***Анотація.** Обобщены теоретические аспекты поиска и практические направления оптимизации управленческих решений в нестандартных ситуациях, которые будут способствовать улучшению системы управления и деятельности организации в целом.*

***Ключевые слова:** управленческие решения, риск, неопределенность, ситуационное управление, эффективность.*