

Узунов В.Н.

ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ЭКОНОМИКЕ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА

Развитие мирового хозяйства минувшего века убедительно свидетельствует: альтернативы рыночной экономике нет. Ее главная движущая сила – предпринимательство, а предприниматель – ключевая фигура производственных отношений свободного рынка. Словом, современная экономическая система развитых стран является, в сущности, предпринимательской экономикой.

Такой подход к оценке нынешнего состояния мировой экономики обуславливает предпринимательскую ориентацию в трансформации народного хозяйства Украины, необходимость исследования сущности предпринимательства как явления экономического процесса и роли предпринимателя в системе функционирования факторов производства.

В этих условиях особую остроту приобретает необходимость развития предпринимательской активности, деятельность предприятий и организаций, направленная на потребителя и конечный результат – прибыль [1].

Практическое решение проблем, связанных с необходимостью обеспечения нормальной работы хозяйствующих субъектов зависит от степени освоения методики принятия управленческих решений. Особую значимость данный вопрос приобретает в условиях нестабильности производства и его спада. Цена принимаемых хозяйственных решений резко возрастает. От того, насколько экономически грамотно принимаются решения, зависит зачастую само существование фирмы.

В теории принятия решений содержится система основных идей, закономерности процесса принятия решений, методы и технология выработки решения, формируются важнейшие практические рекомендации.

Существуют различные подходы к решению проблем. Из них можно отметить три подхода:

- концепция математического выбора решений (нормативный подход);
- качественно-предметная концепция (дескриптивный подход);
- комплексная (смешанная) концепция управленческих решений.

В рамках математической теории принятия решений с помощью нормативных моделей выбор наилучших альтернатив осуществляют исходя из заданного критерия и ситуации, в которой принимаются решения [2].

Нормативные модели делают акцент на том, как предприниматель должен подходить к принятию решений. Математическая теория принятия решений основана на предположении, что все предприниматели являются "экономически мыслящими" людьми, и они стараются максимизировать результаты хозяйственной деятельности фирмы. Однако на практике они не всегда стремятся к предельному экономическому результату. В этом случае при принятии решений могут использоваться такие критерии, как "приемлемая величина прибыли", "надежное достижение цели" и т.п. Математическая теория принятия решений не дает рецептов для демонстрации того, как решения фактически должны приниматься [3].

Попытки осмыслить истинные причины принятия решений привели к возникновению дескриптивных моделей, т.е. второго из названных подходов. В основе этого метода лежит поведенческая теория принятия решений. Она носит ярко выраженный объясняющий характер (т.е. как фактически принимаются решения), а не предписывающий характер (какими должны быть решения). В ней используются психологические модели, в которых учитываются процессы и силы, объясняющие реальное поведение предпринимателя. Иначе говоря, предприниматель старается найти достаточно хорошее решение в конкретных условиях с учетом традиций.

Личные качества хозяйствующего субъекта являются определяющими в большей степени, чем стремление к максимизации какого-либо критерия, так как люди по разному относятся к риску, к оценке ожидаемых последствий принятых ими решений, к воздействию их на достижение целей других людей или групп.

Описание того, чем руководствуется предприниматель при принятии решения, использовании ими аргументов, технологических аспектов этого процесса (дескриптивная модель) – важная и сложная задача. Эта сложность усугубляется тем, что многие количественные оценки, используемые при подготовке решений ("веса" целей и критериев, например) носят субъективный характер.

Принятие решений – это наука и искусство. Многие решения принимаются интуитивно. Поэтому в основе выбора решений лежит комплексное использование нормативных и дескриптивных моделей. Такой комплексный подход имеет следующие особенности.

1. Построение комплексных методик обоснования решений, сочетающих в себе применение взаимодополняющих методов, связано с симбиозом структуризации, характеристики и оптимизации.

Структуризация – определяет место и роль объекта исследования в решении задач более высокого уровня (задачи фирмы в задачах объединения); выделяет основные элементы и устанавливает отношения между ними. Процедуры структуризации позволяют представить структуру решаемой задачи в виде, удобном для последующего анализа.

Характеризация – направлена на определенную систему характеристик, количественно описывающих

структуру решаемой задачи.

Оптимизация – предполагает выбор наилучшего варианта решения при данных условиях.

Применение этих трех методов дает возможность снижать неопределенность в процессе обоснования решения и повышает эффективность деятельности предпринимателя.

2. Сочетание формальных и неформальных методов обоснования решений предполагает широкое использование экспертных оценок и человеко-машинных процедур подготовки принятия решений. Включение руководителя в процесс выработки решения на всех его этапах обязательно.

Комплексный подход дает возможность сконцентрировать неформальное мышление предпринимателя на наиболее критических аспектах проблемной ситуации, в которой принимается решение, а также на предлагаемых альтернативах решения возникшей проблемы.

При этом выявляются и становятся более ясными скрытые предположения, мотивы поведения, аргументы – они логически включаются в модели всего процесса.

Принятие обоснованного решения базируется на знании объективных закономерностей функционирования и развития управляемых систем с учётом обстоятельств, в которых принимается это решение.

Предприниматель должен всегда ориентироваться на то, что организация принятия управленческого решения не означает жёсткой регламентации действий и установления единых процедур, пригодных на все случаи жизни. Принятие решения – сложный и творческий процесс, результатом которого могут быть различные последствия. Руководитель всегда находится под давлением тяжёлого морального бремени и поэтому при поиске решения ему необходимо просматривать все возможные, и даже невозможные варианты, сомневаясь в каждой мелочи [4].

В любом случае решение сводится к выбору одного варианта из нескольких, причём совсем не обязательно самого выгодного из экономических соображений. Не существует управленческих решений, которые имели бы только хозяйственные последствия. Решения всегда социальны хотя бы потому, что вызывают у подчинённых либо позитивные, либо негативные эмоции.

Таким образом, задача предпринимателя всегда состоит в том, чтобы выбрать правильный путь решения и максимально снизить вероятность ошибки.

Поскольку характер управленческого решения связан со многими сторонами предпринимательской деятельности, то существует множество определённых подходов и методов, которые являются общими и необходимыми. Так, всегда очень важно знать и быть уверенным в том, что принятое решение в самом деле правильно и отвечает насущным требованиям предпринимательского производства.

Очевидно, если принятое решение становится неэффективным, то предприниматель может быстро утратить уважение своих работников и тех лиц вне фирмы, на которых принимаемое решение сказывается или может сказаться.

Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнять обязанности, обусловленные его должностью, часто называют организационным решением.

Цель организационного решения – обеспечение достижения поставленных перед предприятием задач и планируемых результатов. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесёт наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные.

Запрограммированное решение есть результат действий, реализации определённой последовательности шагов, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Иначе говоря, запрограммированные решения (процесс выбора и результат выбора) зачастую можно стандартизировать и формализовать с тем, чтобы механически применить в повторяющихся ситуациях.

Определив, каким должно быть решение, предприниматель снижает вероятность ошибок и в значительной мере экономит время, поскольку подчинённым не приходится разрабатывать новую процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Поэтому предприниматель часто программирует решения под ситуации, имеющие тенденцию регулярно повторяться.

Незапрограммированные решения приходится обычно принимать в новых, часто неожиданных условиях и обстоятельствах, там, где события не структурированы и, как правило, сопряжены с неизвестными факторами.

Потребность в незапрограммированных решениях возникает в условиях неопределённости, риска, при нестабильности внешней и внутренней среды организации, при аварийных ситуациях и стихийных бедствиях.

В реальной работе фирмы практически не встречаются в «чистом виде» запрограммированные и незапрограммированные решения. Чаще всего они находятся в промежутке между крайними вариантами. И даже в ситуации самого неординарного порядка общая методология выбора и принятия запрограммированного решения почти всегда бывает полезной.

В разных конкретных случаях подходы, а, значит, и решения, могут быть различны. Даже при одинаковых ситуациях разные предприниматели примут неоднозначные решения, которые объясняются, в первую очередь, психологическими особенностями человека и стилем руководства, которого придерживается тот или иной предприниматель. Особенно это ощутимо при коллективном принятии

решения, когда возникают различные мнения по обсуждаемому вопросу. Если разница во мнениях и позициях участников группового решения значительно велика, то естественным выходом из такой ситуации является решение предпринимателя, принимающего на себя весь груз ответственности.

Эффективно работающий предприниматель всегда понимает, что любая принимаемая альтернатива при принятии решения всегда имеет определённые недостатки, но он вынужден его принимать, поскольку это решение, по его мнению, является наиболее желательным с точки зрения конечного эффекта. Как правило, непринятие решения в менеджменте считается наихудшим выходом из положения. Лучше принять плохое решение, чем никакого, хотя, случаются обстоятельства, при которых отказ от выбора бывает хорошим решением. Это может быть при наличии резерва времени для принятия окончательного решения и есть возможность получить дополнительную информацию, повышающую определённость сложившихся обстоятельств.

Любое решение, (каким бы хорошим оно ни было) влечёт за собой определённые последствия для ближнего и дальнего окружения, для ближайшего и отдалённого будущего и, далеко не всегда, эти последствия могут быть положительными. Поэтому данный аспект накладывает определённый отпечаток на качество принимаемых решений и его психологические аспекты, ибо решения принимают люди и они (решения) направлены на людей.

Рассматривая любое решение как процесс, направленный на выбор действий человека, фирмы или группы лиц (подразделений), нетрудно заметить, что данная экономическая категория превращается в психологический процесс, в котором присутствуют такие аспекты как: логика, интуиция, суждения, рациональность.

Известно, что человеческое поведение не всегда логично. Чувства и эмоции зачастую опережают разум и логику. Поэтому становятся вполне объяснимыми способы принятия решений предпринимателем, которые колеблются от спонтанных и неожиданных до высокологичных и математически точно просчитанных.

Хотя любое решение на практике трудно, порой, отнести к какой-то одной определенной категории, можно с уверенностью утверждать, что процесс принятия решения, в общем, носит интуитивный, основанный на суждениях, или рациональный характер.

При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует «шестое чувство», своего рода озарение. Предприниматели, не исключая интуиции, больше полагаются на информацию и помощь ЭВМ.

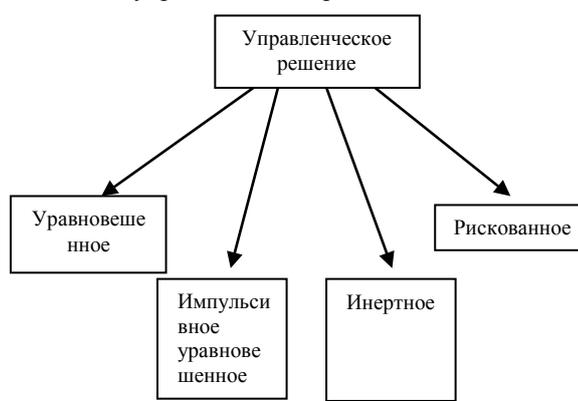
Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными, вероятно потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но всё же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принёс наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время.

Если суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и опыта её решения просто нет, то предприниматель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в неё.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несёт на себе психологический отпечаток личности предпринимателя. В связи с этим принято различать (см. рис. 1):

- уравновешенные решения, которые принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею;
- импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются не достаточно обоснованными и надёжными;
- инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, а, следовательно, и новаторство;
- рискованные решения, отличающиеся от импульсивных тем, что их авторы в поиске тщательного обоснования своих намерений и, если уверены в себе, принимают решение с учетом реальной угрозы возможных потерь.

Рис. 1 Психологическая ???????????? управленческих решений



Наконец, осторожные решения, характеризующиеся тщательностью оценки предпринимателем всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они ещё в меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Многие из перечисленных проблем не возникают, если решения принимаются путём рационального подхода, в основе которого лежит уже не прежний опыт, а объективный анализ окружающей действительности [5].

Процесс выработки и принятия рационального решения начинается с выявления и формулировки проблем, которые в данный момент стоят перед фирмой. Это может быть повышение прибыльности работы, освоение новых видов продукции, расширение рынков сбыта и т.п.

К решению проблем – больших и малых, текущих и перспективных, возникающих перед организацией в процессе её деятельности, и сводится, прежде всего, управление предпринимателя.

Проблемы эти могут быть заранее известны, и учитываться в планах фирмы, а могут появляться внезапно уже в ходе их реализации, когда не удаётся достигнуть ожидаемого результата, или возникают обстоятельства, которых не было прежде, и нужно искать новые пути достижения поставленных целей. Неудачи, возникающие в ходе решения проблем, могут быть связаны с тем, что несовершенными оказались соответствующие планы или они выполнялись с отклонением от намеченных ориентиров, или при этом плохо использовались имевшиеся возможности.

Когда реализовано неверное решение, сначала нужно получить данные, выполнить анализ, объясняющий причины ошибок, а затем определить, какие нужно внести коррективы.

В любом случае необходимо провести основательную ревизию того, что уже сделано. Там, где решение уже полным ходом реализуется, может быть уже ничего не стоит ломать. Если решение, хотя и принято, но ещё не «запущено», его стоит ещё раз изучить – вдруг найдётся более эффективный вариант.

Часто бывает так, что стоящих перед организацией проблем больше, чем реально можно решить. В таком случае для начала определяется их приоритетность, с учётом которой наименее важные проблемы «отсеиваются» и направляются в накопитель до лучших времён.

После выявления и формулировки проблем, с которыми будет продолжаться работа, начинается их всестороннее изучение. Успех в деле решения проблемы, в немалой степени предопределяется тем, насколько представлены причинно-следственные связи между действиями и результатами.

В ходе изучения проблемы возникает несколько вариантов её решения, ценность которых может быть весьма неодинаковой. Но сложности выбора возникают только тогда, когда преимущества одного варианта по сравнению с другим не явны и вызывают сомнения. Поскольку у разных людей свои субъективные взгляды на проблему, степень сомнения у них не одинакова и приемлемые решения для одних, окажутся неприемлемыми для других. Отсюда и возникает потребность в компромиссах.

Чтобы устранить субъективность в подходах, варианты решения целесообразно оценивать на экономичность: какова отдача на затраченные ресурсы. Причём, чем эти затраты больше, тем точнее должна быть оценка, учитывающая, помимо всего, и элемент риска.

Когда вариантов много и их перебор требует больших затрат времени и средств, имеет смысл принимать предварительные решения с определёнными допущениями и приближениями, а затем уже искать пути их оптимизации.

Моментом окончательного принятия решения считается выбор наиболее подходящей альтернативы, что не менее сложно, чем формулировка возможных вариантов [6].

Выбор предпринимателем решения в конечном итоге – это, своего рода, экзамен на соответствие избранной сферы деятельности, стиля и образа предпринимательской жизнедеятельности. Это путь немногих. Большинство ищет приложение своим силам в деятельности наемного работника. В США – стране предпринимательского общества предпринимателей 10% занятого населения. Для условий деятельности в период рыночной трансформации трудности предпринимательского выбора очевидны.

Литература:

1. Узунов В. Н. Предпринимательский менеджмент. Учеб. Пособ. Симферополь, СИЭУ, 2001.
2. Голубков Е. П. Какое принять решение? Практикум предпринимателя. - М.: Экономика, 1993
3. Василенко В. А., Узунов В. Н. Система менеджмента. Симферополь, СИЭУ, 2000.
4. Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений. М.: Экономика, 1987.
5. Веснина В. П. Мннеджмент для всех. Б.: 1994.
6. Ходов Л. Управленческие решения в условиях неопределенности. // Российский экономический журнал, № 6, 1993.