

УДК 35.077.6

В. Г. Харченко, ст. викл.

Одеський національний університет,
кафедра адміністративного і підприємницького права,
Французький бульвар, 24/26, Одеса, 65058, Україна

ПРОБЛЕМА МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКУ НА СТАДІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Досліджено проблему накопичування факторів невизначеності, ризику на стадії реалізації управлінського рішення. Аналізуються деякі елементи природи ризику, зроблено класифікацію чинників ризику на групи. Досліджено кілька методів, засобів, спрямованих на мінімізацію ризику на стадії реалізації управлінських рішень.

Ключові слова: ризик, управлінське рішення, управлінський процес, суб'єкт управління.

Вінцем розвитку управлінського процесу можна вважати стадію реалізації управлінського рішення. Саме цей період дає відповідь на питання, як реагувати органу управління на ту або іншу ситуацію, однак до моменту реалізації рішення, практичні наслідки його застосування носять ймовірностний характер. Як визначити "ризикованість" управлінського рішення? Коли починається процес акумулювання ситуацій ризику? Це питання, відповідей, на яке залежить ефективність практичного процесу управління, особливо в умовах невизначеності.

Ситуація ризику має декілька модифікацій:

По-перше, суб'єкт, роблячи вибір з декількох альтернатив, має в розпорядженні об'єктивні ймовірності отримання передбачуваного результату, що засновуються на проведених дослідженнях;

По-друге, ймовірності наступу очікуваного результату можуть бути отримані тільки на основі суб'єктивних оцінок, тобто суб'єкт має справу з суб'єктивними ймовірностями;

По-третє, суб'єкт у процесі вибору і реалізації альтернативи володіє як об'єктивними, так і суб'єктивними ймовірностями" [1, 37].

Беручи до уваги вказані модифікації ситуацій ризику можна передбачити, що накопичення чинників ризику відбувається протягом усього процесу прийняття управлінського рішення. І на кожній стадії управлінського процесу чинники ризику мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер.

Об'єктивність ризику виявляється в тому, що він пов'язаний з реально існуючими в житті явищами, процесами, сторонами діяльності. Причому ризик існує незалежно від того, усвідомлюють його наявність чи ні, враховують або ігнорують його. Потрібно зазначити, що, незважаючи на об'єктивно існуючу невизначеність, чимала частка невизначеності виникає внаслідок дій суб'єкта управління і схильна до змін відповідно до діяльності суб'єкта.

Розглядаючи проблему ризику на стадії реалізації управлінського рішення необхідно поділити чинники ризику на такі групи:

- а) *якість управлінського рішення;*
- б) *учасники реалізації управлінського рішення;*
- в) *інформація про хід виконання управлінського рішення, швидкість інформаційного обміну між керівником і виконавцем;*
- г) *непереборна сила.*

При цьому потрібно мати на увазі, що "підготовка, обґрунтування, прийняття і організація виконання управлінських рішень являють собою основний вид управлінської діяльності" [2, 39]. У підготовці і обґрунтуванні управлінського рішення починає діяти вся структура апарату управління. Однак помилковим буде той шлях вирішення питання, по закінченні якого керівнику буде наданий тільки один варіант рішення. Подібна ситуація є сигналом, свідчить про те, що апарат управління "дає збої" за якихось причин.

На ступінь ризику, тобто на характер непередбачених наслідків при реалізації управлінського рішення, безумовно, вплине і проблема "різноманітності" управлінських рішень. Кількість і якість варіантів управлінських рішень може залежати від чинника, який набуває все більшої важливості інформація і швидкість передачі інформації, тобто ті чинники, які будуть впливати як на вироблення альтернативних управлінських рішень, так і на вибір управлінського рішення і "керованість" його реалізацією, а надалі і на вживання заходів по локалізації негативних наслідків ризику.

При цьому виникають також супутні проблеми, зокрема інформаційного характеру; надлишок або нестача інформації, як для виконавця, так і для керівника може виявитися згубним.

"Необхідно пам'ятати, що існують межі сприйняття інформації і її обробки" [3, 47]. Ці межі являють собою як біологічну здатність індивідуума сприйняти, обробити і застосувати інформацію, так і технічний бар'єр для отримання інформації.

До важливого чинника ризику, який справляє часом саме згубний вплив на реалізацію управлінського рішення, відноситься непереборна сила. Виконання управлінського рішення буде стикатися не тільки з обставинами, які були передбачені, але і з елементами несподіванки з боку і непередбачених обставин що не контролюються [4]. Чинник невизначеності постійно наявний у прийнятому управлінському рішенні,

хоч би тому, що це рішення реалізується в суспільстві (на мікро- або макро- рівнях). А в суспільстві відбуваються процеси, які, будучи не пов'язаними з даним рішенням, можуть вплинути не тільки на його результати, але і на процес виконання рішення.

Процес виконання управлінського рішення залежить, звичайно, і від виконавців. У процесі виконання беруть участь усі рівні і ланки управління, включаючи посадових осіб, фахівців і рядових управлінських працівників. Кожний суб'єкт управління, так чи інакше, виявляється задіяним у цьому процесі. Положення суб'єкта в цьому процесі визначається тим набором повноважень, які він реалізовує. Різні органи і ланки управління, різні посадові особи і рядові працівники грають неоднакову роль в процесі реалізації управлінського рішення. Чіткість у визначенні положення суб'єкта управління безпосередньо визначає міру ризику при реалізації управлінського рішення.

Якщо управлінський труд в апараті управління організований досить раціонально і функції, задачі, повноваження обґрунтовано розподілені по всій ієрархії організаційної структури, то здійснення конкретних робіт при реалізації управлінського рішення доручається певному колу органів і посадових осіб. Для кожного суб'єкта управління визначаються функції і повноваження, які він повинен здійснювати як виконавець управлінського рішення. Причому основним засобом зменшення ймовірності настання негативних наслідків від реалізації управлінського рішення є розподіл функцій і повноважень між структурними ланками апарату управління і всередині управлінських ланок, тобто розподіл функцій між конкретними керівниками й іншими учасниками процесу реалізації управлінського рішення [2, 41]

Найбільш значущу роль при цьому виконують керівники, які виступають як ключові структури будь-якої системи управління, оскільки їх основне завдання полягає в інтеграції всіх управлінських функцій [2, 44]. Для керівника будь-

якого рангу змістом його діяльності є, передусім, прийняття управлінських рішень і організація їх виконання для забезпечення життєдіяльності керованого об'єкта.

Організацією реалізації управлінського рішення займаються, як правило, керівники оперативного рівня (керівники конкретного структурного підрозділу). За своїм правовим положенням вони є відповідальними виконавцями. Саме вони відповідають за якість виконання прийнятого управлінського рішення, і від них залежить ефект реалізації управлінського рішення.

Здійснюючи організацію виконання управлінських рішень, керівник оперативного рівня неминуче буде вирішувати проблему ризику. Його структурний підрозділ буде стояти перед дилемою вибору ефективних форм виконання управлінських рішень з урахуванням матеріально-трудова і тимчасових ресурсів. Для подальшої діяльності завжди необхідно визначати ту міру ризику на шляху реалізації управлінського рішення, яка буде або не буде виправдовуватися результатом діяльності (виконання управлінського рішення).

Іншим аспектом розв'язання проблеми ризику, при виконанні управлінського рішення керівником оперативного рівня є вирішення завдання організації роботи безпосередніх виконавців: їх підбір, розставлення, забезпечення співпраці. Ці і інші виникаючі питання керівник повинен вирішувати в рамках тих повноважень, які дані йому при організації управлінського апарату. Як правило, ці повноваження він реалізовує шляхом видання індивідуальних актів управління, спрямованих на організацію діяльності безпосередніх виконавців управлінських рішень.

Ще однією сферою вияву ризику в управлінській діяльності є прийняття керівником рішення про оптимізацію

діяльності апарату управління, структурного підрозділу, шляхом вибору способів реалізації управлінського рішення із залученням фахівців та експертів. Потреба в залученні фахівців та експертів для рішення складних управлінських задач і їх виконання — це об'єктивна необхідність для сучасного керівника, який повинен не тільки прийняти управлінське рішення, але й організувати його реалізацію з урахуванням правового дозволу міри ризику, "який допускає можливість настання непередбачених негативних наслідків" [5, 44]. Оскільки при будь-якому делегуванні повноважень відповідальність за прийняття рішень і результати його реалізації несе керівник, остільки вибір будь-якого способу підготовки і організації виконання управлінських рішень пов'язаний з певною мірою ризику, зумовленою безліччю чинників об'єктивного і суб'єктивного характеру (помилка в підборі фахівців, некваліфіковані думки експертів, зміна об'єктивних умов функціонування керованого об'єкта тощо).

Література

1. Альгин А.П. *Риск и его роль в общественной жизни.* — М.: Мысль, 1983. — 126 с.
2. Васильев А.С. *Подготовка и принятие управленческих решений: организационно-правовые проблемы.* — Одесса: Бахва, 1997. — 159 с.
3. Рассолов М.М. *Управление. Информатика и право.* — М.: Мысль, 1983. — 163 с.
4. *Хозяйственный риск и методы его измерения.* — М.: Экономика, 1979. — 183 с.
5. Васильев А.С. *Деятельность руководителей предприятий в новых условиях хозяйствования: проблема профессионального риска//Актуальные проблемы гос-ва и права. Сб. науч. тр.* — Одесса, 1994. — С. 44-50.

В. Г. Харченко

Одесский национальный университет,
кафедра административного и предпринимательского права,
Французский бульвар, 24/26, Одесса, 65058, Украина

**ПРОБЛЕМА МИНИМИЗАЦИИ РИСКА НА СТАДИИ РЕАЛИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

РЕЗЮМЕ

При анализе проблемы пришли к выводу, что в работе руководителя должны использоваться современные научные достижения науки управления. Это меры не только организационного характера, но и *психологического*, т. е. *руководителю необходимо определить природу ситуации неопределенности, риска также на основании основных достижений науки управления.*

Ключевые слова: риск, управленческое решение, управленческий процесс, субъект управления.