

Романченко С. В.

заместитель генерального директора по развитию,
ООО «Наука – Техника – Безопасность»

Особенности принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности

***Аннотация.** В статье приводится анализ исследований принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности и обосновывается тезис о том, что важнейшую роль в этом процессе играют психологические и эмоциональные особенности личности, осуществляющей принятие решения.*

***Ключевые слова:** риск, неопределенность, управление рисками, принятие управленческих решений.*

Decisions making's in risk and uncertainty conditions characteristics

***The summary.** The article «Decisions making's in risk and uncertainty conditions characteristics» provides researches' results in this scope of the inquiry. In addition, very important function of decisions making's mental aspects is based in the article.*

***Keywords:** risk, uncertainty, risk management, decision making.*

До недавнего времени в основе экономической теории лежал тезис о рациональности поведения людей: они собирают необходимую для принятия решения информацию, бесстрастно ее взвешивают и оценивают, а в итоге делают осознанный и объяснимый всем выбор. И это представлялось логичным.

Однако, в 2002 году американскому психологу Дэниэлу Канеману была присуждена премия Нобелевская премия за «интегрированное воздействие психологии на экономическую науку, в особенности в том, что касается человеческих суждений и принятия нерациональных решений в условиях неопределенности». Одновременно с Д. Канеманом Нобелевским лауреатом стал и американский экономист Вернон Смит, являющийся его постоянным оппонентом и апологетом принципов рационального поведения людей.

В решении Нобелевского комитета разделить поровну премию между критиком и защитником модели «человека экономического» прослеживается не только академическая объективность по отношению к ситу-

ации, характеризовавшейся примерно одинаковой популярностью двух противоположных подходов. Это решение свидетельствует о признании того факта, что изучение и развитие экономики не может происходить в «отрыве» от ее главного субъекта — человека, а, следовательно, и в «отрыве» от исследований в области психологии его личности. И одним из важнейших направлений этих исследований является взаимосвязь личностных особенностей человека (саморегуляции, мотивации, интеллекта и личности) с особенностями принятия людьми (группами людей) интеллектуальных решений в профессиональной деятельности.

В литературе, освещающей теоретические основы принятия управленческих решений, существует множество определений этого понятия, причем каждое из них «высвечивает» лишь одну или несколько существенных его характеристик. В рамках данной статьи мы не будем приводить подробного анализа определений управленческого решения. Отметим лишь, что, по нашему мнению, управленческое решение должно содержать в себе ответы на комплекс вопросов: кто, что, где, когда, как, для чего и с привлечением каких ресурсов должен делать, чтобы выполнить поставленную задачу.

Качество решения предопределяет эффективность управленческой деятельности. Поэтому в крупных организациях управленческие решения принимаются по системным технологиям, которые базируются на четком разделении труда и специализации. При этом одни работники осуществляют анализ и диагностику процессов, разрабатывают проекты управленческих решений, другие дают им оценку и принимают решения, третьи организуют исполнение решений, четвертые осуществляют контроль над ходом исполнения решений.

Классическая система управления включает следующие основные элементы: субъект и объект управления; механизм воздействия субъекта на объект, обратная связь (информация о реакции объекта управления на воздействие со стороны субъекта); внешняя среда — совокупность факторов, так или иначе воздействующих извне на объект и субъект управления (рис. 1).

Особенность социально-экономических систем состоит в том, что субъектами их управления выступают и человек, и формальные/ неформальные социальные группы, и вся совокупность этих групп. Эти субъекты являются носителями индивидуальных и групповых потребностей, интересов, ценностных установок. Социально-экономические системы как объект управления отличаются необязательностью прямой корреляции между фактором воздействия и ожидаемым результатом. Их определяющий элемент — «отдельные» люди и социальные группы —



Рис. 1. Система управления

весьма изменчивы в своих настроениях, оценках и реакциях. Формируемые людьми социальные системы характеризуются сложной иерархией с не менее сложным взаимодействием входящих в них подсистем и элементов.

Разработка и принятие управленческого решения — весьма специфический процесс, структура и характер которого зависит от множества факторов.

Если ситуация прозрачна, а проблема весьма проста, то модель подготовки и принятия решения содержит минимум элементов, решения опираются главным образом на здравый смысл и имеющийся у лица принимающего решение опыт. Такую ситуацию отражает адекватно отражает простейшая модель, включающая наименьшее количество элементов (рис. 2).



Рис. 2. Простейшая модель принятия решения

В реальности, как правило, с учетом специфики управляемого объекта (процесса), конкретной ситуации, степени прозрачности проблемы, специфические особенности разработчика решения, а также

лица, принимающего решение, строится так называемая развернутая модель (один из ее вариантов представлен на рис. 3).

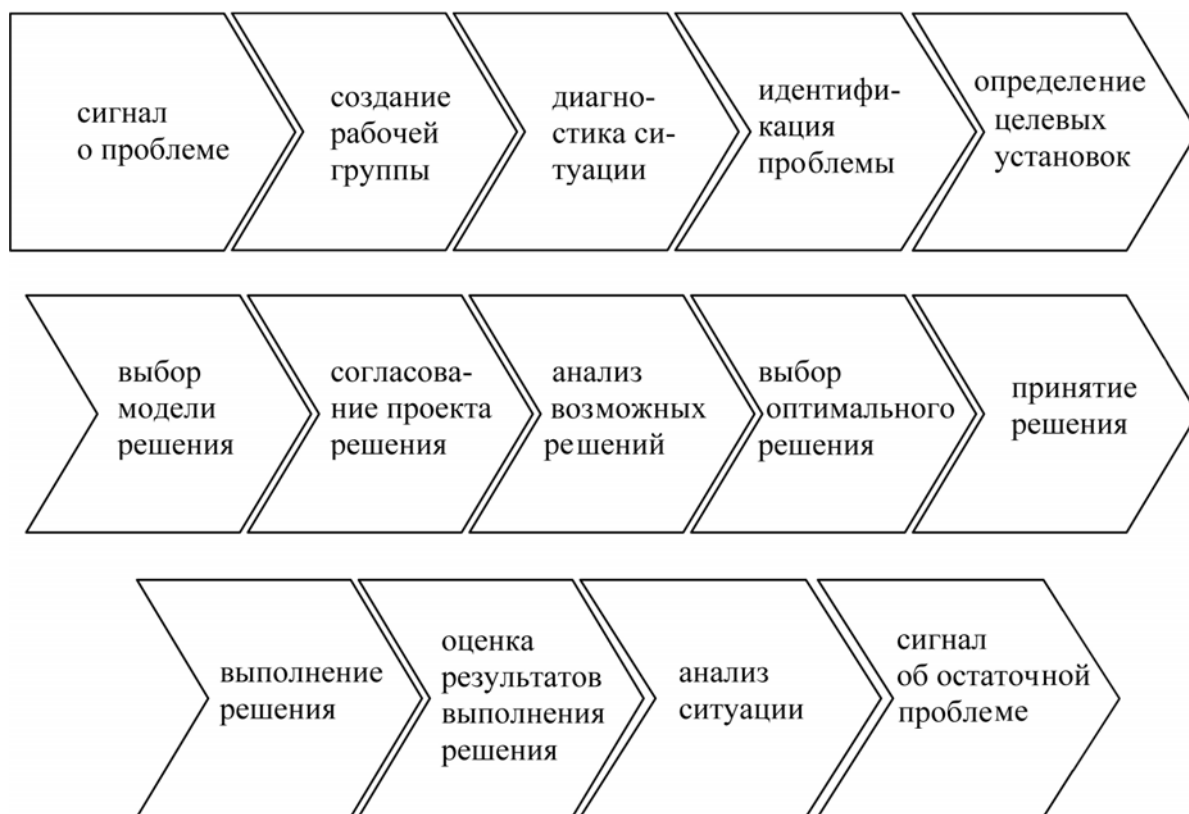


Рис. 3. Развернутая модель принятия решения

На основании изложенного можно сделать следующие **выводы**:

1. Управленческое решение — это результат как аналитической, так и творческой мыслительной деятельности субъекта управления.

2. Качество решения — важнейшая характеристика, которая предопределяет эффективность управленческой деятельности. Для оценки данной характеристики используют комплекс показателей, основными из которых являются своевременность, обоснованность, экономичность управленческого решения.

3. Разработка и принятие управленческого решения представляет собой весьма специфический процесс, структура и характер которого зависит от множества факторов. В связи с этим можно говорить о различных технологиях и моделях его подготовки.

4. При разработке моделей принятия управленческих решений необходимо учитывать как социально-психологические факторы (влияние окружения, семьи, средства массовой информации, партийная и социальная принадлежность, корпоративные традиции, моральные основы и т.д.), так и поведенческие (личностные) особенности работни-

ков и лиц, принимающих решение.

Однако, даже поверхностный взгляд на алгоритм принятия решения показывает, что результат работы по подготовке, принятию и реализации управленческого решения будет в значительной степени зависеть от наличия информации, профессиональной подготовки и персональных качеств людей, выполняющих данную работу.

Здесь стоит упомянуть об общей системе понятий, необходимых для проведения качественных исследований в области принятия управленческих решений, а вернее, об её фактическом отсутствии. В 1931 году австрийский математик Гедель доказал теорему о неполноте, смысл которой состоит в том, что в рамках любой теории всегда существуют неопределимые понятия, на которых строятся недоказуемые предположения (аксиомы). Ну а далее с помощью аксиом доказываются теоремы, леммы и т.д. Неопределимые понятия, конечно, можно определить, а аксиомы, доказать, но для этого придется покинуть рамки данной теории (ее понятийной системы) и выйти в систему более общую.

Погружаясь в проблему, при этом постоянно задавая один и тот же вопрос (например, «*а почему?*» или «*а что?*»), через несколько «шагов» можно «упереться» в эти самые общие (неопределяемые) понятия и предположения, принимаемые на веру, причем каждым человеком по-своему.

Самый простой пример — «настойчивое» любопытство студента может легко «загнать в угол» преподавателя:

«Что такое Экономика?» — «Хозяйственная деятельность общества...».

«Что такое — хозяйственная деятельность?» — «Совокупность отношений в системе производства, распределения, обмена и потребления...».

«Что такое — совокупность?» — «Объекты, выступающие вместе, как одно целое...».

«Что такое — объект?» — «То, что воспринимается, мыслится, обсуждается...».

«Что такое — восприятие?» — «Познавательный процесс...».

«Что такое — Процесс?» — «Последовательная смена состояний объекта во времени...».

«Что такое — состояние?» — «Абстрактный термин, обозначающий множество стабильных значений переменных параметров объекта...».

Ну а термины «абстрактное» и «конкретное» употребляются и в разговорном языке и в специальной литературе весьма неоднозначно.

Из изложенного можно сделать следующие выводы:

1. В основе мировоззрения человека лежат недоказуемые предположения.

2. Есть понятия, однозначное обоснование и объяснение которых отсутствует. Поэтому у разных людей разные истины.

3. Мировоззрение всегда субъективно и индивидуально.

4. Предположения (например, в ходе принятия решения) выбираются человеком в зависимости от личных склонностей, уровня интеллекта и воспитания.

5. Людям с разным мировоззрением сложно (если не невозможно) договориться об общей теории для всех.

Основной предмет исследований нобелевского лауреата Д. Канемана, о котором упоминалось ранее, это механизмы принятия человеком решений в ситуации неопределенности. Он показал, что принимаемые людьми решения существенно отклоняются от того, что предписано стандартной экономической моделью *homo economicus*. Критикой модели «человека экономического» занимались и до Д. Канемана (например, нобелевские лауреаты Г. Саймон и М. Алле), но именно он впервые начал систематически изучать психологию принятия решений. Канеман впервые объяснил с позиций психологии, почему рынок иногда взрывается без какой бы то ни было причины. До него такие явления вызывали лишь раздражение исследователей, а та же паника на бирже относилась к событиям, которые заведомо исключались из сферы исследований экономической науки.

Его знаменитая формула успеха в бизнесе выглядит так:

УСПЕХ В ЭКОНОМИКЕ = (ЗНАНИЯ + ИНТУИЦИЯ – ЭМОЦИИ)

Из данной формулы следует, что две трети составляющих успеха определяются личностными категориями самого человека.

Основатель современного менеджмента Питер Друкер в своих работах подчеркивал двойственный, «практически — интуитивный» характер предпринимательской деятельности. Личностные факторы человека, участвующего в экономической деятельности, он ставил «вровень» с теоретическими знаниями в данной области. По его мнению «науку предпринимательства» создать невозможно, так как каждый предприниматель сталкивается с уникальным набором экономических и психологических факторов.

Кроме того, Школой бизнеса при Стэнфордском университете (Stanford Graduate School of Business), Университетом Карнеги — Меллон (Carnegie Mellon University) и Университетом Айовы (University of Iowa) в ходе разработки психологических аспектов «*Теории успеха*» была

подтверждена значимость эмоциональной составляющей (вернее — её отсутствия) в успешной инвестиционной деятельности. Ученые обнаружили, что эмоции могут подвигнуть «нормального» инвестора на слишком безопасную «игру», не позволяющую «делать большие ставки». Их выводы совпадают с формулой Д. Канемана в отношении необходимости «исключения эмоций» при принятии управленческих решений.

Рассмотрим, что же делают известные инвесторы во время кризиса, на чем теряют и на чем зарабатывают. Оказывается, в условиях кризиса они не останавливают инвестиционной гонки и богатеют. В их действиях прослеживается общая тенденция — оптимальная диверсификация активов. Стратегии трех знаменитых инвесторов — Уоррена Баффета, Джорджа Сороса и Марка Мобиуса — имеют общие корни. По мнению управляющего компании «The Motley Fool» Дэвида Куо, все трое в период очередной рецессии максимально используют возможность купить акции дешево и заработать в дальнейшем на закономерном цикле спада и подъема.

Основатель «Berkshire Hathaway» Уоррен Баффет предпочитает начинать действовать до первых позитивных признаков оздоровления экономики, ведь восстановление фондового рынка начинается несколько раньше. Экономический спад Баффет рассматривает как удачное время для выгодных приобретений. *«Я покупаю акции, и мне все равно, что случится с рынком на следующий день, — говорит Баффет. — Однако мне не трудно определить, что будет с ним в долгосрочном периоде».*

Как отмечает тот же Дэвид Куо: *«Баффет — один из самых ярых сторонников противоположного инвестирования. Иначе говоря, он покупает то, что непопулярно и недооценено рынком. Баффет не верит в успех приобретения популярных активов. Именно эта политика помогла ему остаться в стороне, когда надулся и лопнул пузырь на рынке технологий».*

В 2008 году Уоррен Баффет начал увеличивать вложения в компании, пострадавшие от рецессии («Goldman Sachs», «General Electric», «Tiffany», «Harley-Davidson» и др.). В первом квартале 2009 года он увеличил свои доли в банковской («Wells Fargo» и «US Bancorp») и фармацевтической («Johnson & Johnson» и «Becton Dickinson & Co.») сферах, расширил свою долю железнодорожных компаниях. Новый конек инвестора — страхование жилья неплатежеспособных должников и уже изъятых за долги объектов недвижимости. Он также «попал в точку», инвестировав в производство китайских электромобилей и акции нефтяной компании «Conoco Phillips».

Джордж Сорос заработал состояние, используя свою теорию рефлексивности. Решения о покупках и продажах ценных бумаг он принимает на основе ожиданий цен в будущем, а ожидание — категория психологическая. Во втором квартале «Soros Fund Management» резко сократил инвестиции в крупнейшие розничные сети мира «Wal-Mart» и «Lowe's Companies», в аптечную сеть «Walgreen». Одновременно Сорос увеличил свои пакеты акций в производителе компьютеров «Dell», фармацевтической «Pfizer», а также одной из крупнейших финансовых организаций США «Bank of America».

Феномен чутья Джорджа Сороса в очередной раз подтвердился. По состоянию на 1 июля 2009 года объем активов, находящихся в управлении «Soros Fund Management», составил \$24 млрд. — на 41% выше, чем аналогичный показатель годичной давности.

Марк Мобиус, управляющий активами *Templeton Asset Management* в \$40 млрд. полагает, что акции надо покупать, «когда кровь льется на улицах, даже если это твоя собственная кровь». Он поясняет, что подразумевает под этим советом следующее: наибольшую прибыль приносят вложения, чреватые наибольшим риском. Он всегда делал ставку на развивающиеся рынки в состоянии нестабильности, быстро скупая акции по «дешевке». Затем, дождавшись удобного момента, прибыльно «сливал» их.

Сейчас М.Мобиус ведет активную работу на рынке российских ценных бумаг. Он уже вложил в Россию более \$2 млрд. и в течение двух лет намерен увеличить инвестиции в российскую экономику до \$10 млрд. Фонду, в частности, интересны «голубые фишки» — «Русгидро», «ЛУКОЙЛ» и «Норникель». Известно, что летом 2009 года М.Мобиус приобрел российские акции второго и третьего эшелонов, инвестировав в алкоголь, минеральные удобрения и железные дороги.

Билл Гейтс продолжает активно реализовывать свой талант манипулятора программными продуктами, сохраняя восходящим тренд «Microsoft». По имеющейся информации известно, что сейчас он сбрасывает акции фармацевтических компаний («Merck», «Pfizer», «Abbott Laboratories» и др) и скупает энергетические активы («XTO Energy», «Range Resources» и «Cabot Oil & Gas»). Кроме того «Bill & Melinda Gates Foundation» обзавелся миноритарными пакетами бумаг мексиканского сотового оператора «America Movil», а также и «M&T Bank» (крупнейшим акционером которого является Уоррен Баффет).

Состояние Михаила Прохорова оценивается в \$14,1 млрд. После того, как он до того, как грянул кризис, продал 25% акций «Норильско-

го никеля», многие считают его самым умным российским олигархом. В 2009 году объем активов частного инвестиционного фонда ОНЭК-СИМ составлял \$25 млрд. В его составе — горно-металлургический сектор, энергетическая отрасль, а также сферы финансовых услуг, медиа и недвижимости. Показательным стратегическим шагом Прохорова можно назвать «дрейф» в сторону нанотехнологий, связанных с рядом проектов в металлургической, горнодобывающей отраслях, а также электро- и теплоэнергетике.

Англичанин Ричард Брэнсон, основатель более 360 компаний группы «Virgin», делает ставку на космический туризм, биотопливо, здравоохранение и гоночный спорт. Сейчас его состояние оценивается примерно в \$4,4 млрд.

Первые полеты космических кораблей планируются в 2012–2013 годах, но уже сейчас Ричард Брэнсон получил \$40 млн. задатка от будущих «космических туристов».

Приведенные выше примеры иллюстрируют действия «акул» бизнеса. Существует мнение, что в нынешнем кризисе выживут только авантюристы-изобретатели, новые Ричарды Брэнсоны, а наиболее оправданными окажутся долгосрочные инвестиции в изобретения и инновации. Но не менее показателен и следующий пример.

В конкурсе «Лучший частный инвестор 2009» биржи РТС в номинации трейдер-миллионер победил Денис Панасюк — профессиональный автогонщик, трейдер-новичок. Он пришел на фондовый рынок в августе 2009 г. По его наблюдениям на фондовом рынке «...50% людей должны считать, что рынок пойдет вверх, а 50% — что пойдет вниз. Это очень хорошо видно из аналитических обзоров» (как говорится, ситуация — куда уж неопределенней). При этом он считает скачки вариационной маржи «туда-сюда» просто психологическим моментом. Таким образом можно констатировать, что важно на само событие а его трактовка.

В настоящее время популярны многочисленные тренинги по «Эффективному менеджменту», «Переговорам на кулаках», «Китайским стратегемам в бизнесе» и др., в основу которых положено приобретение психологических навыков управления. Но и без упоминания о них, на наш взгляд, очевидно, что достигнуть экономических успехов в бизнесе невозможно без учета психологических особенностей личностей работников, занятых в этом бизнесе. Таким образом, актуальность исследования процессов принятия решений в «совместном», экономико-психологическом аспекте, будет только возрастать.

Проведенный анализ исследований принятия решений в условиях риска и неопределенности позволяют сделать следующие выводы.

1. Для современного этапа исследований процессов принятия решений характерен переход к их рассмотрению не только в «рационально-механистическом», но и в «интуитивно-психологическом» аспекте.

2. Принятие решений в условиях высокой степени неопределенности и риска не может быть адекватно описано какой-либо математической моделью. Оно осуществляется с участием «психологического механизма» каждого конкретного лица, принимающего решение.

3. Имеющиеся в научно-методических материалах как по психологии, так и по экономике, данные свидетельствуют о том, что на принимаемые в области управления предпринимательскими организациями решения значительное влияние оказывают ситуативные и личностные (ригидность, импульсивность, фокус контроля, внушаемость, склонность к риску, эмоциональность и т. д.) факторы.

4. Влияние тех или иных личностных черт и свойств на содержание принимаемых решений изучено недостаточно.

5. Сам набор личностных черт и свойств, влияющих на принимаемые решения, окончательно не определен.

6. Влияние личностных черт и свойств на содержание принимаемых решений усиливается в ситуациях, характеризующихся повышенной мерой неопределенности и риска.

Таким образом, очевидно, что дальнейшие исследования в области психологии принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности способны существенно обогатить теорию и практику управления хозяйственными организациями.

Литература

1. Крушевский А. В. Теория игр. Киев: Вища школа, 1977.
2. Фелькер Р. Использование теории игр в практике управления. http://www.cfin.ru/management/game_theory.shtml
3. Васин А. А., Морозов В. В. Теория игр и модели математической экономики. Москва: МАКС Пресс, 2005.
4. Шаравов И., К вопросу об информационной войне и информационном оружии. <http://commi.narod.ru/txt/2000/1001.htm>
5. Любимская А. Премия за риск. Журнал D-ШТРИХ, № 19(79) 2009.
6. Потапенко Д. Видение происходящего в бизнесе. <http://office.sprut.ru>
7. Траут Д., Райс Э. Маркетинговые войны. <http://best-resume.net>
8. A. Kessler, H. Collins Publishers Inc. 10 East 53rd Street New York, 2004.