

# СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗРОБКИ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

**Алфьорова М.В.**

*Україна, Бердянський університет менеджменту і бізнесу*

*Под принятием решений традиционно понимается последовательный сознательный процесс выбора или отбора одной из группы возможных альтернатив поведения. Как правило, этот процесс состоит из трех этапов. В классической теории различают три варианта принятия решений: в условиях определенности, неопределенности и риска. Специфика ведения сельского хозяйства такова, что принятие решения в условиях риска представляет наибольший интерес для исследований. Это обусловлено, прежде всего, содержанием сельскохозяйственного труда. Следует отметить, что на разных уровнях функционирования бизнес-структуры приходится принимать разные по значимости для деятельности организации решения. По своему содержанию решения, принимаемые руководителем организации должны соответствовать миссии, целям, задачам и конфигурациям бизнес-сетей, которые обеспечивают структуру той или иной организации.*

Основними напрямками реформування аграрного сектора економіки на даний час є: формування реального власника землі, розробка економічного механізму регулювання майнових і земельних відносин; трансформація колективних сільськогосподарських підприємств у нові організаційно-правові структури ринкового типу; створення ринкового середовища розвитку агропромислового виробництва.

Формування ефективного механізму господарювання в аграрному секторі економіки на Україні стримується гострою нестачею управлінських кадрів, висококваліфікованих фахівців, що відповідають вимогам ринкової економіки. На жаль, більшість керівників і фахівців, зайнятих в агропромисловому комплексі ще досить повільно освоюють ринкові відносини. Мета і задачі аграрних реформ трансформували вимоги до сучасних керівників. У нинішніх умовах керівник, крім професійних знань, повинний мати ділову активність, умінням виявити ініціативу, приймати оптимальні й ефективні рішення в складних ситуаціях.

Діяльність керівника підприємства АПК відрізняється крайньою динамічністю і пластичністю, що обумовлені високою мінливістю індивідуальних ситуацій поведіння та виступає як рішення безперервного потоку соціально-виробничих задач, і в більш загальному виді, зводиться, до процесу прийняття рішень.[5]

Під *прийняттям рішень* традиційно розуміється послідовний свідомий процес вибору або добору однієї з групи можливих альтернатив поведіння. Як правило, цей процес складається з трьох етапів. На першому необхідно ознайомитися з усією сукупністю можливих альтернатив рішення проблеми. На другому етапі варто проаналізувати кожну з альтернатив, тобто визначити можливі наслідки її використання в даних умовах. На третьому етапі зробити вибір однієї з альтернатив, тобто прийняти рішення.

Керівник організації, керуючись принципом раціональності, буде прагнути вибрати саме ту альтернативу, яка приведе до рішення проблеми з максимальними результатами без перевитрати виділених коштів або до мінімізації затрачуваних на рішення ресурсів [6, с.224].

У класичній теорії розрізняють три варіанти прийняття рішень: *в умовах визначеності, невизначеності і ризику* [3, с. 117].

*Прийняття рішення в умовах визначеності.* У цьому випадку вибір однозначний, тому що працює раціональна модель: індивід ранжирує можливі альтернативи один по одному з певних переваг і вибирає кращу.

*Прийняття рішень в умовах невизначеності.* Тут, у свою чергу, розрізняють дві ситуації: повну і часткову невизначеність. Вирішуючи задачу в умовах повної невизначеності, керівник не знає, що відбудеться в результаті цього. Досягнення раціональності стає проблематичним. У даних умовах він дотримується деяких евристичних правил (стратегій) ухвалення рішення.

*Прийняття рішення в умовах ризику.* У літературі часто змішуються поняття "ризик" і "невизначеність". Невизначеність має справу тоді, коли імовірності настання певних результатів невідомі. Ухвалення рішення в умовах ризику передбачає введення імовірності в інформацію: при цьому керівник точно не знає, який стан буде досягнутий і який розподіл ймовірностей можливих досяжних станів.

Специфіка ведення сільського господарства така, що ухвалення рішення в умовах ризику становить найбільший інтерес для досліджень. Це обумовлено, насамперед, змістом сільськогосподарської праці: різноманітністю і монотонністю праці; великими фізичними і нервово-психологічними навантаженнями, зв'язаними з залежністю від погодно-кліматичних умов; ненормованістю робочого дня; не однаковою трудовою активністю протягом усього землеробського року і т.п. Із загальних психологічних особливостей цієї діяльності слід зазначити: опосередкованість і дистанційність керування реальними об'єктами, великий обсяг і різноманітність оперативних задач і дій, неалгоритмічний характер багатьох операцій, недолік інформації і дефіцит часу для

її переробки й ухвалення рішення, психічна напруженість, зв'язана з відповідальністю за прийняті рішення.

Оскільки основним змістом професійної діяльності є ухвалення рішення, а багато хто з виділених особливостей її реалізації можуть створити реальні перешкоди на шляху рішення задач, то діяльність керівника аграрного сектора економіки можна розцінювати як діяльність в умовах проблемної ситуації. Ситуації невизначеності виникають у наступних випадках, коли:

- немає чіткого діагнозу ситуації, не зрозумілі сам характер і причини ситуації;
- не відомий готовий спосіб дій, дозволу ситуації;
- різні варіанти рішення можуть оцінюватися за різними критеріями, критерії оцінки мають різну значимість і суперечать один одному.

Слід зазначити, що на різних рівнях функціонування бізнес-структури приходиться приймати різні по значимості для діяльності організації рішення. По своєму змісту рішення, прийняті керівником організації повинні відповідати місії, цілям, задачам і конфігураціям бізнес-мереж, що забезпечують структуру тієї або іншої організації. Відповідно цим мережам, Бардієр Г. Л. виділяє *рішення організаційні, інформаційні й комунікативні*. Якщо розглядати ухвалення рішення як психологічний процес, то ці рішення можна класифікувати як *емоційні, понятійні, поведінкові та комплексні* [1, с. 123]. Американські дослідники, зокрема, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі виділяють наступні види прийняття рішень: *інтуїтивні рішення, рішення, засновані на судженнях і раціональні*.

*Інтуїтивне рішення* - це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що цей вибір правильний. Особа, що приймає таке рішення, не зважає при цьому свідомо всі "за" і "проти" по кожній альтернативі і не має потреби навіть у розумінні ситуації. Людина просто робить вибір. Інтуїтивні рішення - це те, що ми називаємо осяянням, "шостим почуттям", інтуїцією. Керівники і вищої і середньої ланки відзначають, що в ряді випадків їм приходиться приймати рішення, покладаючись на інтуїцію. Однак статистика показує, що в цілому шанси на правильний вибір без якого-небудь додатка логіки невисокі.

*Рішення, засноване на судженнях*, іноді здається інтуїтивним, оскільки його логіка не очевидна. Це вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Людина використовує знання про те, що траплялося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, він вибирає альтернативу, що принесла успіх у минулому.

Далі М. Мескон зі співавторами затверджують, що судження як основа організаційного рішення корисне, оскільки багато ситуацій мають тенденцію до частого повторення. У цьому випадку раніше прийняте рішення може спрацювати знову не гірше, ніж колись. Однак одного лише судження буває недостатньо, якщо ситуація унікальна або дуже складна. Наприклад, коли приходиться мати справу з людьми, ситуація часто спотворюється їх потребами й іншими людськими факторами.

Для керівників високого рангу рішення, що спираються на судження, бувають небезпечні, оскільки ці рішення мають тенденцію зміщатися в напрямках, знайомих керівникам по їх колишніх діях. Через такий зсув керівник може упустити нову альтернативу, що могла б стати більш ефективною, чим знайомі йому варіанти вибору. Крім того, керівник, занадто прихильний судженню і власному досвідові, може свідомо або несвідомо уникати використання можливостей вторгнення в нові області, що грозить катастрофою.

*Раціональні рішення* - це вибори, що не залежать від минулого досвіду й улаштовуються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу [4, с. 222-224].

Раціональні рішення по своїй суті є результатом щодо об'єктивного аналітичного процесу. Стадії цього процесу і розглядаються як етапи раціональних рішень. Виділяють п'ять таких етапів (мал.1).



Малюнок 1. Етапи раціонального рішення проблем (по М. Мескону)

**1 етап. Діагностика проблеми.** Як проблему в даному випадку розуміється ситуація, коли поставлені цілі не досягнуті. Причому це можуть бути ситуації, у яких щось повинно було відбутися, але не відбулося, або ситуації, що представляють собою

потенційні можливості (наприклад, пошук способів підвищення ефективності роботи якогось підрозділу).

Сам процес діагностики проблеми включає також кілька етапів:

- усвідомлення і встановлення симптомів утруднень або наявних можливостей (приклади симптомів: низький прибуток, поганий збут, невисока продуктивність і погана якість, надмірні витрати, численні конфлікти в організації, велика плинність кадрів); звичайно симптоми доповнюють один одного;
- визначення проблеми в загальному виді - скорочення числа факторів, що впливають на проблему, і одночасно запобігання негайної дії по усуненню симптомів; правильне визначення симптомів і їхніх причин;
- виявлення причин виникнення проблеми - збір і аналіз необхідної внутрішньої і зовнішньої інформації - на основі формальних методів, комп'ютерного аналізу, запрошення консультантів, опитування працівників, неформальних бесід, особистих спостережень;
- "фільтрування" інформації, тобто проведення розходжень між недоречною і релевантною (стосовної до справи) інформацією - по конкретній проблемі, людям, цілям, тимчасовим рамкам;
- виключення інформаційних перекручувань психологічного характеру (сховані мотиви і помилки сприйняття як опитуваних, так і самого аналітика).

**2 етап. *Формулювання обмежень і критеріїв ухвалення рішення.*** Перш ніж висувати альтернативи ухвалення рішення, необхідно забезпечити їхню реалістичність. Робиться це шляхом виявлення не залежних від організації обмежень. Наприклад, це можуть бути закони, що керівник не може змінити, недостатнє число кваліфікованих працівників, обмеженість ресурсів, дорожня супутніх розробок, гостра конкуренція, етичні розуміння і багато чого іншого.

Крім ідентифікації обмежень, на цьому етапі ухвалення рішення необхідно визначити стандарти, придатні для оцінки альтернативних варіантів вибору, - тобто критерії прийняття рішень.

**3 етап. *Визначення альтернатив.*** Виявлення всіх можливих дій, здатних усунути причини проблеми і дати можливість організації досягти своїх цілей. Ці дії і виступають як альтернативні шляхи рішення проблеми. На цьому етапі важливо не допустити плутанини альтернатив, але слід розглянути при цьому широкий спектр можливих рішень. М.Х. Мескон особливо відзначає, що як альтернативи можуть і повинні розглядатися не тільки різноманітні дії, але і відмовлення від них, тобто можливість бездіяльності.

**4 етап. Оцінка альтернатив.** Після виявлення можливих альтернатив необхідно дати їм оцінку, спочатку попередню, а лише потім - остаточну. Оцінюючи альтернативи, корисно визначити не тільки переваги і недоліки кожної з них, але і проаналізувати (припустити) можливі наслідки. Використовуючи вироблені раніше критерії прийняття рішень, необхідно оцінити можливі результати кожної альтернативи. Причому якщо альтернатива не задовольняє одному або декільком критеріям, її не можна розглядати далі як реалістичну.

Значним недоліком цього етапу є те, що незавжди можливо порівняти між собою відомі альтернативи. У таких випадках рекомендується приводити аналізовані рішення до якої-небудь єдиної форми. Наприклад, такою формою для рішень, що приймаються у бізнесі, є прибуток. Для некомерційних організацій часто використовується формула "найкращі послуги при найменших витратах".

Інша складність цього етапу - відсунення очікуваних результатів рішення, що є найменшою в операціонально-технічних (повсякденних), а найбільшою - у стратегічних рішеннях. Тому в оцінку альтернатив прийнято включати імовірнісні характеристики, які розраховуються за допомогою методів прогнозування. Ступінь імовірнісних допущень визначає ризик прийнятого рішення.

**5 етап. Вибір альтернативи.** Якщо проблема була правильно визначена, а альтернативні рішення ретельно зважені й оцінені, зробити вибір, тобто прийняти рішення, порівняно просте. Однак, як відзначають далі американські фахівці з менеджменту, якщо проблема складна і приходиться брати до уваги безліч компромісів або якщо інформація й аналіз суб'єктивні, може случитися, що жодна з альтернатив не буде найкращим вибором. У цьому випадку приходиться звертатися до рішень, заснованих на судженнях і власному досвіді [4 с.224-231].

По завершенні всіх п'яти етапів ухвалення рішення здійснюється його впровадження або виконання. І слідом за цим - обов'язковий зворотний зв'язок. Саме він є, з одного боку, найбільш сильним засобом оцінки прийнятого рішення, з іншого боку - найбільш ефективним методом підвищення якості прийнятих рішень у майбутньому.

З психологічної точки зору, на думку Бардієр Г.Л., важливим моментом реалізації рішення є засіб передачі інформації про прийняте рішення його майбутнім виконавцям. В одному випадку для виконавців досить повідомлення про факт ухвалення рішення, оскільки зміст цього рішення їм вже відомий. В іншому випадку - виконавець має потребу у строгому і технологічно оформленому документі, що пропонує йому ті або інші дії відповідно до прийнятого рішення. У ряді випадків ефективність виконання

прийнятого рішення залежить від того, наскільки виконавець особисто переконаний у його правильності, розуміє сутність цього рішення, здатний самостійно прогнозувати його можливі наслідки.

М. Вудкок і Д. Френсіс пропонують більш докладну, чим у їхніх американських колег, схему етапів прийняття рішень, стисла характеристика яких наведена на малюнку 2.

<b>Етапи рішення проблем</b>	<b>Їхня коротка характеристика</b>
1. Настроювання	Оцінка і розуміння проблеми та зв'язаних з нею труднощів. Рішення про те, як організувати роботу, необхідну для рішення проблеми.
2. Мета	Визначення роботи з ухвалення рішення як одно- або багатоцільової, прояснення і конкретизація цілей. Загальні і занадто широко сформульовані цілі можна зробити більш конкретними, задаючи послідовно собі (або працюючий над ухваленням рішення групі) питання: "Як?"
3. Критерій успіху	Відшукання способу об'єктивної оцінки своїх дій. Для цього автори вважають корисним пошук відповіді на наступні два питання: Як визначити, досягли ми поставлених цілей чи ні? Як судити про ефективність спільної роботи?
4. Інформація	З рішенням проблеми можуть бути зв'язані різні факти, думки, ідеї, упередження, відносини, стереотипи, плани, потреби, мотиви, нарешті, інші проблеми. Уся необхідна інформація повинна бути зібрана за допомогою відповідних методів збору і надання інформації. Потім на її основі формулюються можливі альтернативи, оцінюються їхня сильна і слабка сторони.
5. Планування	З вироблених альтернатив вибирається одна можливість, інші відкидаються. Приймається рішення про те, що саме повинно бути зроблене, і докладно описуються конкретні кроки, необхідні для цього.
6. Дії	Меті і критерій успіху ясні. Усі розуміють, чого потрібно домогтися. Починається практична робота. Під впливом конкретних обставин у плани можуть бути внесені необхідні зміни.
7. Аналіз дій для їхніх поліпшень	Оцінка характеристик успішної роботи і встановлення причин невдач. Нагромадження інформації для поліпшення поточних результатів і формування напрямків майбутніх дій.

Малюнок 2. Етапи прийняття рішень (по М. Вудкок і Д. Френсіс)

У цілому, як відзначають автори, семикроковий алгоритм прийняття рішень - це знаряддя, пристосоване до гнучкого застосування. На будь-якій стадії можна повернутися на кілька кроків і модифікувати зразок, роблячи його більш відповідним як до конкретної задачі (проблеми), так і до особистих методів роботи людини, що приймає рішення.

Узагальнюючи наведені алгоритми ухвалення рішення, можна сказати, що вони в цілому подібні. Значним у всіх алгоритмах етапом є - висування і аналіз альтернатив. Не менш важливим компонентом прийняття рішень всіма зазначеними авторами визнається зворотній зв'язок. Процес прийняття і ухвалення рішень вимагає від особистості свідомої вольової і цілеспрямованої діяльності; поведінки, заснованої на фактах і ціннісних орієнтаціях; взаємодії; включеності у всі організаційні процеси, тощо. Таким чином, процес розробки і прийняття управлінських рішень є центральною ланкою в менеджменті і може мати складний, багатоактний характер.

#### **Перелік посилань:**

1. Бардиер Г.Л. *Бизнес-психология/Монография.* – М.: Генезис, 2002. - 412 с.
2. Вудкок М., Френсис Д. *Раскрепощенный менеджер / Пер. с англ.* – М.: «Дело», 1994. – 320 с.
3. Грошев И. *Мужчины и женщины как руководители: различия в принятии решений. // Проблемы теории и практики управления. №6, 1998. - с. 115-120*
4. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. *Основы менеджмента.* – М., 1998. – 800 с.
5. Сороковой А.Г. *Социально-психологические основы деятельности руководителей предприятий агропромышленного комплекса. Автореф. дис...д. психол. н., Л.- 1998. – 44 с.*
6. Танненбаум Р., Массарик Ф. *Участие подчиненных в процессе принятия управленческих решений // Прикладная социология и менеджмент: Хрестоматия. / Сост. и научн. ред. А. И. Кравченко. – М.: Изд-во МГУ, 1998. -512 с.*