

**Юр'єва І.А., к.е.н., доцент, заступник зав.каф. педагогіки та психології  
управління соціальними системами, Національний технічний  
університет „Харківський політехнічний інститут” м. Харків**

### **Ризик як феномен прийняття рішень у соціальній групі**

В статті розглядаються теоретико-методологічні проблеми кризової психології, зокрема досліджуються проблеми кризи дисципліни соціальної психології, виробки та прийняття рішень у соціальній групі. Аналізуються чинники ризику при прийнятті групових рішень і сам процес прийняття рішень.

In the article theoretical-methodological matters of crisis psychology were analyzed, matters of social psychology discipline's crisis were researched, as well as reaching decisions in a social group. Causes of risk at taking group decisions were analyzed, as well as the process of reaching decisions itself.

Ключові слова: психологія, управління, рішення, група, криза, ризик, проблема, критерій, оцінка, теорія, організація.

**Постановка проблеми.** Два останніх десятиліття в соціальній психології були насичені гострою полемікою, що характеризувалися пошуками наукового знання про місце психології управління в академічній структурі дисципліни. Тенденція до критичної ревізії теоретичних і методологічних підстав дисципліни намітилася ще на рубежі 60-70-х років, коли американські соціальні психологи, а слідом за ними і їхні європейські колеги, заговорили про "кризу" експериментальної соціальної психології. За їх думкою, соціальна психологія, її результати, переконливо діють в лабораторних умовах, а в реальних умовах соціальної дійсності погано піддаються узагальненню, не можуть служити надійною базою соціального прогнозування. Проблема неадекватності методологічного арсеналу експериментальної соціальної психології її предмету соціальному поведженню людей, стала відправною крапкою процесу знаходження соціальною психологією своєї ідентичності.

Криза дисципліни стимулювала теоретичні пошуки в області психології управління. У теоретичному відношенні криза розв'язалася, шляхом розподілу дисципліни на дві соціальні психології, які існують пліч-о-пліч при мінімальній

взаємодії. В основі "старої", позитивістської парадигми, лежить переконання в принциповій пізнаванності внутрішніх механізмів, керуючих соціальним поведінням. Прихильники нової парадигми, або соціальні конструкціоністи визначають, що осмислення соціопсихологічної реальності не рівнозначно "фізичному знанню" і вимагає принципово іншої моделі. Критерієм оцінки соціопсихологічної теорії служить не ступінь її відповідності справжньому миру, а її соціальна спрямованість і здатність генерувати нові поведінкові феномени, що затверджують "істину", на яку проецирується теорія. Нова наукова рефлексія неминує веде до перегляду соціопсихологічної тематики. У рамках нової парадигми соціальне поведіння інтерпретується як дискусійна, сприятлива активність; тому осмисленню тут підлягають такі явища як синергетичні правила й структура ідеологічних функцій мислення й т. і. Експеримент у цьому випадку розглядається в якості одного з можливих риторичних прийомів пошуку "істини" (тобто дешифрування значень у мовній діяльності людського співтовариства). Аналіз реальності існування психології управління показує, що суб'єктом управлінської діяльності може виступати не окрема особа, а група. У цьому випадку говорять про колективного суб'єкта діяльності. У даному визначенні ця реальність зовсім не розкрита, а отже, ми бачимо звуження предмета даної галузі знання.

**Постановка цілей.** З точки зору соціальної психології, головним критерієм для управлінця є спроможність прийняття рішень, особливо, коли існує безпосередній ризик для організації. Від злагоджених дій соціальної групи, якою керує свідомий управлінець залежить існування організації. Значну частину часу у своїй професійній діяльності людина проводить у своїй соціальній групі. У соціальній групі виникають певні взаємини один з одним, у такий спосіб службовці взаємодіють або конкурують між собою. Тому головною метою даного дослідження є аналіз системи прийняття рішень при виникненні ризикових ситуацій. У процесі професійної діяльності зустрічаються ситуації, коли всі члени соціальної групи беруть участь у виробленні й прийнятті рішень. Також необхідно дослідити, які існують розходження при виробленні індивідуального й

колективного рішення. Якщо ми робимо предметом дослідження діяльність з реалізації основних управлінських функцій, ми уникаємо розширювального трактування за рахунок виключення з розгляду діяльності персоналу управління, що реалізує конкретні функції й, тим самим, забезпечує лише етапи або елементи циклу управління. Що є чинником ризику при прийнятті групових рішень і сам процес їхнього прийняття - ці аспекти є метою даного дослідження [1].

**Виклад основного матеріалу.** Процес вироблення рішень у групі, хоча і є подібним із процесом індивідуального прийняття рішень однак має інші психологічні механізми. Опитування багатьох керівників показало, що під предметом управлінської діяльності ними мається на увазі управлінські рішення, колективи, персонал і т. і. Вихідна від керівника інформація (те, що прийнято називати управлінським рішенням) має спонукальну функцію. Завдяки цьому рішення реалізується через безпосередню діяльність виконавців. Результатом усього цього циклу повинна з'явитися зміна стану керованої системи. У соціальній групі можуть відбуватися процеси, що роблять вплив на остаточне спільне рішення членів групи, що може бути якісним і ефективним, або необґрунтованим і нерациональним [2].

Істотним джерелом ризику при ухваленні рішення є наявність "дисфункціонального конфлікту", який викликаний, за нашою думкою надмірною централізацією управління. В соціальній групі, через відсутність відчутної участі членів організації в процесі ухвалення рішення, спостерігається мотивація, що перешкоджає повноцінному залученню членів організації в діяльність що до досягнення загальних цілей. Наступним фактором, що сприяє виникненню "дисфункціонального конфлікту", є різна чутливість людей до зовнішніх стимулів. Зниженню ролі цього фактора сприяє, за П.Селзником, формалізація процедур, що зменшує залежність організації від особистих якостей окремих її членів. Слід зазначити, що тенденція до формалізації процедур в організації з метою мінімізації проявів індивідуальних особливостей виконавців була реалізована М.Вебером у його концепції бюрократичної організації. М.Вебер прагнув нівелювати людські прояви в організації, у той час як представники школи "соціальних систем"

намагалися максимально використати потенціал персоналу на досягнення цілей організації. Таким чином, факторами ризику при прийнятті управлінських рішень є змінні внутрішнього й зовнішнього середовища організації. По визначенню, ризик - це можливість небезпеки, невдачі й придбань, виграшу в прогнозуванні результату. Це природний елемент у діяльності будь-якої людини, що розширює його подання про навколишній світ. З ризиком зв'язані процеси розвитку - як прогрес, так і регрес. Як правило, ризик оцінюють у виробничій, управлінській, інвестиційній, кредитній і ринковій діяльності. Таким чином, управлінський ризик є частиною більше широкого набору ризиків. Управлінський ризик розглядається за всім ланцюгом розробки й реалізації управлінського рішення. Ризик визначає співвідношення двох полярних результатів: негативного (повний зрив запланованого) і позитивного (досягнення запланованого). Звичайно ризик оцінюється дискретно або як співвідношення пари чисел (наприклад, 1:9; 20% : 80% і т. і. ), або як відсоток негативного результату (наприклад, 0,01%). Наприклад, ризик 2: 8 означає, що тільки у двох випадках з 10 рішень не буде реалізовано; ризик 10% означає, що на 10% не гарантується позитивний результат ухваленого рішення; ризик 50% : 50% означає рівну ймовірність як негативного, так і позитивного результату процесу. У загальному виді запис ризику має вигляд:

Ризик (предмет ризику) (додаткова інформація) = відношенню N до M.,

де N - число, що характеризує можливість появи негативного результату,

M - число, що визначає можливість позитивного результату.

Додаткова інформація може бути відсутня. Якщо в записі ризику присутне тільки одне число, то за умовчанням, воно позначає можливість виконання предмета ризику. Ризик, прямо пов'язаний з невизначеностями при ухваленні управлінського рішення. Якщо невизначеність дорівнює нулю (повна детермінованість), то ризик оцінюється як нульовий (ніякого ризику немає). У повсякденному житті ризик звичайно зв'язують із проявом негативних результатів. Тому, коли говорять про відсутність ризику, то мають на увазі

нульовий ризик. Якщо невизначеність дуже висока (ненадійні дані, некваліфіковані фахівці), то ризик може бути максимальним - 100%, або 1. Часто для додання позитивного або негативного відтінку в записі ризику вказують додаткову інформацію [3].

При низькому рівні невизначеностей ризик росте незначно й часто їм можна зневажити. Середній і високий рівні невизначеностей істотно підвищують ризик одержання негативного результату. Надвисокий рівень не залишає надії на позитивні результати. У діяльності персоналу організації ризик у тому або іншому вигляді проявляється й ураховується. Це один з обов'язкових елементів діяльності менеджера або фахівця при розробці, виборі й реалізації управлінського рішення. Предметом ризику може бути управлінський процес у цілому, структура й методологія управління, хід виконання договірних зобов'язань, майновий комплекс організації, персонал, фінансово-господарська діяльність. Ризик може привести як до втрат і нових небезпек, так і до придбань і удач. Зменшення негативних ризиків організаційними способами. Ризик в управлінні звичайно визначає ініціативу в управлінському процесі й маркетинговій політиці організації. Наслідки ризику визначаються професіоналізмом і інтуїцією працівників, а також збігом обставин за всім ланцюгом: від розробки, вибору, організації, до виконання рішення. Ряд найбільших світових компаній увели у свій штат нову посаду ризик-менеджер (радник за нестандартними ситуаціями) в економічній і технічній областях. Абсолютизація ризику в управлінні привела суспільну свідомість до створення ризикового (венчурного) бізнесу, формуванню ризикового капіталу, появи менеджерів, що ризикують для створення проривів у тій або іншій сфері діяльності. Управління ризиками - це система стратегій, методів і прийомів для зменшення можливих негативних наслідків на результати діяльності організації при прийнятті помилкових за різними причинами рішень. Ринкові відносини вносять істотний елемент тривоги в діяльність керівників.

Наприклад, об'єктивно оцінюючи ситуацію, при впровадженні будь-якого проекту можна виділити наступні ризики:

- помилки при проектуванні
- пожежа
- падіння попиту на продукцію
- набір і кваліфікація персоналу

Розглянемо докладно кожний із цих ризиків.

Дійсно, помилки при проектуванні можливі, і вони з'являються у всіх проектах, тому що неможливо на 100% урахувати всі фактори, що впливають на даний проект. Питання полягає у іншому: наскільки серйозними будуть ці помилки й чи буде такий проект життєздатним? Якщо проектом займаються керівники - професіонали, з досвідом роботи в даному виді діяльності, які створюють нову справу, отже, саме вони відповідають за майбутній проект і повинні усе прорахувати й передбачити його можливі наслідки.

Імовірність пожежі досить висока, якщо приміщення, у якому реалізується проект відтворено з дерева й існує високий рівень електрифікації. Однак, при дотриманні всіх правил протипожежної безпеки цей ризик значно скорочується.

Падіння попиту на продукцію являє собою одночасно внутрішній і зовнішній ризики, тому що попит на виготовлений виріб залежить від кількості кінцевих одиниць, від ціни товару і його якості. Ми не можемо прогнозувати обсяги продажу і асортимент виробу, тому що на це впливають достатня велика кількість факторів, у числі яких зміни в законодавстві, кредитуванні, ціни на енергоносії, рівень життя населення й т.і.

Що стосується внутрішніх ризиків, пов'язаних з падінням попиту в результаті високої ціни або низької якості, то можна сказати наступне. На даному ринку переважає цінова конкуренція, тому що продукція представлена по суті в єдиному форматі який не дозволяє конкурувати за якістю. У результаті цього, кращою стратегією на даному сегменті ринку буде стратегія зниження витрат при підтримці певного рівня якості продукту. Якщо це вдасться, то при однаковій якості наша продукція буде нижче за ціною, а отже конкурентно здатної.

Що стосується персоналу, то з його набором особливих проблем не виникає, через насичений ринок праці. На багатьох виробництвах є присутнім елемент сезонності, робота з різними "важкими" матеріалами, і постійна зміна асортиментів.

Взагалі, управління ризиком включає шість стратегій:

- відхилення від діяльності, що містить певний ризик;
- прийняття відповідальності за ризик з гарантією повної компенсації за рахунок власних коштів організації (створення страхового фонду);
- розподіл ризику серед безпосередніх учасників бізнесу;
- створення як підрозділів основної організації мережі самостійних венчурних фірм із обмеженою відповідальністю;
- продаж і передача відповідальності за ризик іншій особі, наприклад, страховикові;
- скорочення можливих негативних наслідків від ризику за допомогою запобіжних заходів.

У кожній організації повинні використовуватися в різному ступені всі шість стратегій. З них найбільше поширення одержує страхування ризиків організації. Зменшення негативної складової ризику й закріплення позитивної можуть бути досягнуті застосуванням різних методів: економічних, організаційно-розпорядницьких, соціально-психологічних і ідеологічних. Економічні методи засновані на використанні сукупності економічних стимулів, що передбачають матеріальну зацікавленість і матеріальну відповідальність працівників за наслідки розробки, прийняття й виконання рішення [4].

Організаційно-розпорядницькі методи засновані на розробці й дотриманні:

- регламентів у структурі й діяльності організації;
- регламентів у роботі з партнерами й зовнішніми умовами;
- дисциплінарних мір стимулювання й відповідальності.

Соціально - психологічні методи передбачають:

- розвиток сприятливого середовища комунікацій;

- спонукання до шляхетних думок і вчинків;
- підвищення ефективності в діяльності колективу й особистості.

Ідеологічні методи засновані на:

- формуванні й підтримці сучасних загальнолюдських моральних норм і цінностей;
- підтримці традицій і лояльності працівників до своєї організації.

**Висновки.** Управлінські ризики становлять 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 у собі організаційні, комерційні (економічні), технологічні, соціальні й правові ризики: організаційні ризики пов'язані з рішеннями на вибір форми й місця розташування організації при її реєстрації, побудові структури організації, розподілу прав, обов'язків і відповідальності серед персоналу; економічні ризики пов'язані з вибором методик розрахунку й обґрунтування бізнес-плану й звітності; технологічні ризики пов'язані з вибором і реалізацією технологій управління(управління за цілями, за результатами, шляхом постійних перевірок і вказівок, у виняткових випадках і ін.), а також організаційно-інформаційної техніки; соціальні ризики пов'язані з вибором і реалізацією методик впливу на персонал при індивідуальному й колективному підході; правові ризики пов'язані з вибором і реалізацією базових для фірми законодавчих актів і положень, форм контрактів і співробітництва, закордонних партнерів. Управлінські ризики приводять до оперативних і стратегічних придбань або втрат у діяльності організації. В статті досліджено вплив соціальної групи на прийняття рішень. Позитивна дія управлінських ризиків всіма працівниками сприймається як саме собою зрозуміле, а негативна викликає роздратування.

**Література.** 1.Смирнов Э.А. «Разработка управленческих решений», Москва, 2001.2.Уткин Э.А. «Курс менеджмента», Москва, 1998. 3.Литвак Б.Г. «Управленческие решения», изд.Экмос, 1998. 4.Уварова Г.В. «Методы управления и принятия решений», Москва,1992.



Заявка на участь у конференції

Прізвище: Юр'єва

Ім'я: Ірина

По-батькові: Анатоліївна

Кандидат економічних наук, доцент

Посада: заст. зав. кафедри педагогіки та психології управління  
соціальними системами, доцент

Організація: Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

Секція: Теоретико-методологічні та організаційні проблеми  
екстремальної та кризової психології

Тема доповіді: Ризик як феномен прийняття рішень у соціальній групі

Поштова адреса: Україна 61002, м. Харків, вул. Фрунзе 21, НТУ «ХПІ»  
кафедра педагогіки і психології управління соціальними  
системами

Контактний телефон: 8(057)707-64-90, 8-050-630-66-33

Домашня адреса: Україна 61002, м. Харків, вул. Червонопрапорна 5, кв. 10

Домашній телефон: 8(057)720-22-04

e-mail: jurewaia@mail.ru