

виробництвом – реалізується не на рівні конкретного окремого підрозділу, а на загальногосподарському рівні.

Процес взаємодії виробничих ресурсів – це процес виробництва, тому ресурсний менеджмент є частиною управління виробничим процесом. З такої точки зору ресурсний менеджмент є складовою виробничого менеджменту як виду діяльності.

Визначення складових менеджменту-діяльності – складна проблема, для розв'язання якої необхідно визначити сфери впливу конкретної управлінської діяльності на елементи виробничої системи. Тому, на нашу думку, поняття „виробничий менеджмент” слід розбити на елементні складові.

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. М., 1998. 2. Гамаюнов В.Г., Дорофиенко В.В., Поважный С.Ф. Менеджмент в непроизводственной сфере. Харьков, 1997. 3. Канторович Л.В. Экономический расчет наилучшего использования ресурсов. М., 1960. 4. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: Навчальний посібник. Львів, 1996. 5. Крикавський Є. Економічний потенціал логістичних систем. Львів, 1997. 6. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку // Відп. ред. проф. О.Є. Кузьмін. Львів, 2000. 7. Плоткін Я.Д., Пашченко І.Н. Виробничий менеджмент: Навчальний посібник. Львів, 1999. 8. Петрович Й.М., Семенів О.М., Кіт А.Ф. Моніторинг і контроль конкурентоспроможності підприємств у перехідний до ринку період. // Вісник ДУ „Львівська політехніка”. №384. 9. Самостоятельность и управление производственным профилем предприятия. М., 1990. 10. Финансовый менеджмент / Под ред. д.э.н., проф. Н.Ф. Самсонова. М., 1999. 11. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії і практики): Монографія. К, 1996.

УДК 330.190.2: 330.131.7

МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ ПРИЙНЯТТЯ РИЗИКОВИХ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

В.Я.Гуменюк, Г.Ю.Міщук

Пропонуються нова версія ризику, орієнтована не лише на негативний, а й на позитивний результат як основний мотив підприємницького ризику, а також передумови прийняття ризикового рішення – фінансові можливості та психологічна готовність до ризику суб'єкта підприємництва.

Article presents new version of risk, which is orientated not only on negative, but on positive outcome too, as a basic motive of an enterprising risk, and also fundamentals of accepting of risky decision – financial possibilities and psychological preparedness of subject of business to risk are presented.

У процесі господарської діяльності кожен суб'єкт підприємництва вимушений працювати в умовах ризику. Фактично ризик є таким же невід'ємним атрибутом ринкових відносин, як ініціатива та прибуток. Але прийнятних для підприємництва методів оцінки та аналізу ризиків до цього часу немає. Більше того, немає навіть єдино визначеного тлумачення поняття „ризик”. Термін „ризик” досить широко використовується не тільки в спеціальних наукових дослідженнях, але й у повсякденному житті, хоч саме його визначення до цих пір має досить суперечливий характер. Так, у більшості випадків ризик ототожнюється з можливістю негативних наслідків прийнятих рішень.

На наш погляд, ризик дійсно містить прогностичну оцінку ймовірності певних наслідків. Але чи правильно було б прогнозувати лише негативні наслідки? Вся діяльність суб'єктів підприємництва, як і простого індивіда, пов'язана із встановленням певних цілей. Такі цілі завжди виражають прагнення добитися позитивного результату, і саме ймовірність досягнення його суб'єкт свідомо, а іноді й підсвідомо, оцінює для себе в першу чергу. Несприятливий наслідок виступає лише як певна перепона на шляху досягнення мети, а тому ймовірність його виникнення є, безумовно, зворотним боком будь-якого рішення. Негативний результат потрібно вміти прогнозувати. Для того щоб по зможі зменшити негативні його наслідки (адже просто неможливо уникнути того, до чого був неготовим), цілком зосереджувати увагу на ньому не варто. Комплексне розуміння ризику можливе лише при урахуванні обох

його проявів – позитивного результату (як вираження мети діяльності) та негативного (як вираження ймовірності перешкод у досягненні поставленої мети).

Повертаючись до визначення поняття ризику в сучасній економічній літературі, для прикладу можна навести декілька дефініцій ризику, запропонованих різними науковцями:

Ризик – нестабільність, непевність у майбутньому, точніше, рівень непевності [7].

Ризик – невизначеність досягнення потрібного ефекту [1].

Ризик – можливість того, що може статися якась несприятлива подія [2].

Ризик – є вартісним виразом ймовірної події, що призведе до збитків [3].

Економічний ризик – ризик втрат від господарської діяльності [4].

Наведені приклади тлумачення категорії „ризик” свідчать про значне розходження думок науковців у розумінні сутності ризику. До того ж, самі визначення мають дещо суперечливий характер. Зокрема, у першому визначенні подається перелік різнопланових аспектів цього явища: причинного („нестабільність”), психологічного („непевність”) і кількісного („рівень”). Логічно відразу ж постає питання: якщо ризик – це рівень непевності, то що ж тоді слід розуміти під загальноприйнятим показником „рівень ризику”? Очевидно це визначення є невдалим, оскільки в ньому ототожнюються різні аспекти одного й того ж явища.

Спільною рисою вищенаведених визначень ризику є акцентування уваги авторів на негативному прояві ризику – можливості збитків, втрат, невдач, хоч ототожнення ризику з лише негативними наслідками було б дещо упередженим.

На наш погляд, таке розуміння поняття ризику збіднює саму його сутність, робить неможливим розуміння механізму прийняття господарських рішень. А саме: якщо ризик неминуче призводить до втрат, збитків, інших несприятливих наслідків, чому ж тоді підприємці постійно ризикують? Яка ж сила спонукає їх до прийняття ризикованих рішень, коли наперед визначено невдачу? Для відповіді на це запитання потрібно звернутися до іншої сторони ризику – *позитивного результату* прийнятих рішень. Смысл ризику як ймовірності досягнення позитивних наслідків дає можливість зрозуміти це явище у його цілісності, пояснює мету здійснення будь-яких дій.

Позитивним результатом прийнятих рішень можуть бути різні наслідки залежно від цілей суб'єкта ризику – особи (колективу), яка приймає ризикові рішення і може керувати ними. Найтипівішими прикладами позитивних результатів можуть бути – отримання прибутків, зміцнення конкурентних позицій фірми на ринку, зростання її іміджу тощо. Такий двосторонній аналіз сутності поняття „ризик” дає можливість зрозуміти мотиви прийняття підприємцями ризикових рішень. Адже ймовірність або небезпека втрат самі по собі не можуть стимулювати підприємництво. Тільки шляхом порівняння ймовірностей позитивних і негативних наслідків можна усвідомити економічну суть і причинність ризику.

Критично проаналізувавши обидва можливі прояви ризику, можна запропонувати інше визначення ризику, яке належним чином враховує обидва можливі наслідки. Таким чином, *ризик* – це можливість як негативних, так і позитивних наслідків прийнятого рішення. Орієнтація підприємця на отримання позитивного наслідку своєї діяльності визначає величину так званої *премії за ризик* – ймовірність отримання прибутків на рівні, що перевищує безпечну ставку доходності. Варто зазначити, що саме премія за ризик є тією силою, яка спонукає підприємця приймати ризикові рішення, метою здійснення будь-якої підприємницької діяльності.

Звичайно, цілі підприємців значно відрізняються між собою, відповідно, і прагнення до ризику є різним, що знаходить своє відображення у виборі розміру премії за ризик. Так, підприємець, який готовий ризикнути власним капіталом, вкладаючи значні суми коштів у здійснення господарської діяльності, цілком логічно вимагає вищої премії за ризик, обираючи такі операції, які забезпечують йому необхідну ставку доходності. Однак слід враховувати, що розмір капіталу, яким готовий ризикнути підприємець, має для кожного з них різне значення. Навіть рівний для двох підприємців розмір капіталу в абсолютному виразі може неоднаково позначитися на їх фінансовому стані у випадку втрати цього капіталу, якщо операція завершиться з негативним результатом. Тому багато підприємців надають перевагу операціям, які приносять дещо менший, але більш гарантований доход, обираючи ризикові операції у межах безпечної ставки доходності. За безпечну ставку доходності у нашій країні можна прийняти відсоткову ставку по облігаціях внутрішньої державної позики з терміном погашення 91 день.

Можливість позитивного або негативного наслідку прийнятого управлінського рішення визначається не лише фінансовими можливостями підприємства, а й значно залежить від психологічних характеристик підприємця, що є ініціатором такого рішення.

Саме психологічні характеристики суб'єкта ризику великою мірою впливають на результативність дій. Зважаючи на певну невизначеність, в якій діє суб'єкт ризику, можна стверджувати, що джерела невизначеності можуть бути як об'єктивними, так і суб'єктивними. Суб'єктивні джерела невизначеності визначаються можливостями та обмеженнями людини враховувати різні фактори, що впливають на дію та її результат. Тобто об'єктивні джерела невизначеності є зовнішніми і не визначаються можливостями людини.

Зовнішні джерела інформаційної невизначеності досить повно висвітлені в економічних дослідженнях ризику. Так, основними джерелами зовнішньої інформаційної невизначеності в умовах ризику прийнято вважати дефіцит і надлишок інформації. Це цілком природно, оскільки діяльність в умовах повної, достовірної та своєчасної інформації виключає саме існування ризику – адже за наявності повної та економічно обгрунтованої інформації можливим є досить точно здійснити прогноз розвитку майбутньої ринкової кон'юнктури, з високою ймовірністю передбачити всі можливі наслідки ризикового рішення, хоч справедливо буде відмітити вплив фактора часу: чим тривалішим є прогнозований період, тим більше знижується ефективність прогнозу, здійсненого на даний момент, за даних інформаційних умов. Зв'язок інформаційної бази та тривалості розрахунків є очевидним – навіть за умов повної та достовірної на даний момент інформації ефективність розрахунків щодо оцінки та аналізу ризику знижується відповідно до зростання розрахункового періоду внаслідок появи нових, не врахованих на сучасному етапі, взаємодіючих факторів.

Слід наголосити і на тому, що дуже рідко (практично ніколи) підприємцю доводиться діяти в умовах повної, вичерпної інформації. Пошук її досить часто обтяжений як суб'єктивними, так і об'єктивними факторами. До об'єктивних можна віднести економічну недоцільність збору повної інформації через її високу вартість і значні втрати часу на такий пошук. До того ж, деякі види інформації є недоступними підприємцю. Так, іноді більш доцільною є дія в умовах хоч і не досить повної, але достатньої для прийняття рішень (основне *достовірної*) інформації. До суб'єктивних факторів можна віднести небажання контрагентів надавати потрібну інформацію, а також їх особиста зацікавленість у викривленні та приховуванні деяких даних.

Отже, здебільшого суб'єктам ризику доводиться діяти в умовах дефіциту або надлишку інформації.

Надлишок інформації може проявлятися у вигляді надто великого її обсягу, значної інформаційної зашумленості даними, що не використовуються; дефіцит інформації – у вигляді її неповноти, недостовірності, суперечливості, викривлення, неможливості оцінки. У вигляді дефіциту інформації може виявлятися також невизначеність інтервалу часу, протягом якого існує або може існувати інформаційний потік.

Як бачимо, у зовнішніх джерелах інформації присутній вплив значної кількості факторів, які безпосередньо не залежать від прагнень і цілей суб'єкта ризику, а тому й не підлягають його контролю. Тому зовнішні фактори існування невизначеності більшою мірою є об'єктивними, а отже, ефективно вплинути на них досить часто неможливо.

Більш значущими для суб'єкта ризику є все-таки внутрішні джерела невизначеності, які є необхідним компонентом всієї людської діяльності. Але саме цей компонент діяльності людина може свідомо контролювати. Більше того, за умови досягнення психологічної рівноваги та високого рівня мотивації діяльності негативний вплив внутрішніх джерел невизначеності можна не тільки значно зменшити, а й цілком усунути.

З позиції розглянутої нами суб'єктивної невизначеності можливим є охарактеризувати таку важливу рису підприємця як *готовність до ризику*. Адже добре відомі ризикові ситуації, в яких різні особи поведуть себе по-різному: одні діють, хоч і усвідомлюють високу ймовірність негативного наслідку, а другі надають перевагу виваженним, обережним крокам, хоч ймовірність успіху набагато перевищує ймовірність невдачі. Важливим у цьому плані є вищенаведений компонент інформаційної невизначеності – зміст суб'єктивного досвіду. Дія цього компонента проявляється тоді, коли суб'єктом ризику виявлена невідповідність

потрібних і наявних (або потенційних) можливостей в управлінні ситуацією, до того ж досить часто невизначеною є оцінка самого потенціалу цих можливостей. Відповідно, з психологічної точки зору *готовність до ризику* можна визначити як „готовність приймати рішення і діяти в умовах суб'єктивної невизначеності, тобто мова йде не про відмову від розгортання інтелектуального орієнтування в ситуації, а про готовність до самоконтролю дій при попередньо відомій неповноті або недоступності необхідних орієнтирів, а також про готовність поклатися на свій потенціал” [5].

Готовність до ризику є однією з основних психологічних індивідуально-особистісних характеристик людини, яка готова та здатна ризикувати (так званого ризик-тейкера). Але, крім неї, існує ще ряд факторів, які не менше впливають на здатність людини приймати ризикове рішення. Головні з них систематизовані і складають окрему психологічну теорію – „теорію прагнення до успіху”, згідно з якою сила прагнення до дії визначається такими основними факторами [6]:

прагнення до досягнення успіху та уникнення невдачі (особистісний фактор);

ймовірність успіху та невдачі;

цінність, привабливість успіху та невдачі (вагомість цього фактора тісно пов'язана з попереднім – цінність успіху залежить від його ймовірності: чим більша ймовірність успіху або чим легше завдання, тим менше цінний успіх).

Крім цих факторів, виділяють ще й інші, які визначають критерій прийняття рішення про дію. Основні з них [8]:

1) значимість успіху та невдачі, які наступають внаслідок дії. Суб'єкт діє, якщо значимість успіху для нього чимала – у цьому випадку важливо співвідносити розмір очікуваних доходів чи інших сприятливих показників діяльності з розміром можливих втрат або інших негативних показників. Загалом можна стверджувати, що помірковані підприємці починають діяти, якщо ймовірність успіху більше 0,5, тобто якщо ризик не отримати бажаний результат не перевищує 0,5;

2) суб'єктивна оцінка витрат на досягнення бажаного результату. Дія цього фактора визначається правилом: чим більше витрат потребує дія, тим вищим є критерій прийняття рішення щодо її необхідності.

Вищеперераховані основні особливості одного з психологічних типів підприємців – ризик-тейкера – особи, здатної та готової ризикувати, допомагає зрозуміти не тільки мотиви, а й необхідні психологічні умови здійснення підприємницької діяльності. Сміливість, творчість, енергійність, ініціативність, здатність витримувати тиск, працювати в умовах невизначеності і головне – постійне прагнення до успіху – ось лише деякі основні характеристики сучасного підприємця, що успішно діє в умовах ризику.

Отже, психологічна готовність до ризику суб'єктів підприємництва та їх фінансові можливості щодо прийняття ризикового рішення є визначальними факторами успішної підприємницької діяльності в ринкових умовах. У будь-якому випадку підкреслена нами позитивна спрямованість ризикового рішення пояснює мотиви господарської діяльності і зменшує негативне відношення до категорії „ризик”.

Змінивши трактування поняття „ризик”, ми виділили важливу особливість підприємницьких ризиків – орієнтацію на позитивний результат ризикових дій. Позитивний результат може мати різні межі в залежності від цілей і напрямків діяльності підприємця, але всеодно залишається її найважливішою ситуативною характеристикою, так само як ризик завжди є і буде одним з основних атрибутів підприємницької діяльності.

1. Белоплицкий В.Г. Финансы фирмы. М., 1999.
2. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту. К., 1997.
3. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. К., 1996.
4. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы. М., 1997.
5. Корнилова Т.В. Мотивационные тенденции (по опроснику Эдвардса) и готовность к риску у российских студентов // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 1997. №2. С. 57.
6. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. М., 1979.
7. Нікбахт Е., Гропеллі А. Фінанси. К., 1992.
8. Солнцева Г.Н. О психологическом содержании понятия „риск” // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 1999. №2. С. 21.