

LĒMUMU IZVĒLES KRITĒRIJI RISKĀ UN NENOTEIKTĪBAS APSTĀKĻOS

CRITERIA FOR SELECTION OF DECISIONS IN RISK AND UNCERTAINTY CONDITIONS

Mareks Briška

Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, mareksbriska1@inbox.lv, Rēzekne, Latvija
Zinātniskā vadītāja: **Ērika Žubule** Dr.oec. asoc. profesore

Abstract. Nowadays the right decision choice and acceptance in risk and uncertainty conditions is very complex, because the decision can be accepted not – analyzed thus causing even catastrophic consequences.

For the company to operate successfully requires tested, high-quality and rational methods in the core business of the organization and the company, anticipating and neutralizing the risk and its impact on the competitiveness and viability of the company.

Keywords: decision making, management, risk, uncertainty.

Ievads

Ar lēmumu izvēles un pieņemšanas procesu ikviens indivīds saskaras ikdienas. Lēmumu pieņemšana mēdz būt daudzveidīga un nenoteikta. Daudzreiz ir tā, ka lēmumi tiek pieņemti spontāni, nevis pārdomāti, jo lēmumus ir jāpieņem arī nenoteiktības apstākļos, kad nav zināms lēmuma iznākums.

Lēmumu pieņemšanas process uzņēmuma vai organizācijas ietvaros arī pārsvarā balstās uz situācijām, kad riska ietekme ir salīdzinoši augsta. Šāda veida situācijās ir svarīgi apzināties riska būtību savlaicīgi, un rast pieeju lēmumu pareizai izvēlei.

Izmantojot dažādas lēmumu pieņemšanas metodes un riska līmeņa noteikšanas funkcijas, kas balstās uz statistiskām vienībām, riska un nenoteiktības apstākļus var apzināt un izpētīt pietiekoši detalizēti, lai izvēlētos to pareizo lēmumu, kur iznākums tam būs paredzams un zināms.

Pētījuma mērķis: noskaidrot un izpētīt vadības lēmumu izvēles un pieņemšanas iespējamās metodes tieši riska un nenoteiktības apstākļos – kādas metodes ir iespējams izmantot, cik racionālas tās ir un efektīvas riska apstākļu mazināšanai vai novēršanai.

Uzdevumi:

- 1) raksturot vadības procesa jēdzienu un ar to saistītos un izrietošos soļus menedžmenta procesā;
- 2) izpētīt lēmuma jēdzienu un tā nepieciešamību gan uzņēmumam, gan indivīdam;
- 3) analizēt riska būtību un tā funkcijas uzņēmējdarbībā;
- 4) izziņāt riska vadības un kontroles iespējas;
- 5) novērtēt konkrētu, statistiski pielietojamu lēmumu izvēles kritēriju riska un nenoteiktības apstākļos;
- 6) izdarīt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus lēmumu pieņemšanas procesam, kas balstīts uz riska apstākļu izvērtēšanu un to mazināšanu.

Pētījumu metodes: aprakstošā metode, zinātniskā indukcijas metode, informācijas vākšanas, informācijas apstrādes un prognozēšanas metode, analīzes metode.

Mērķa realizācijas iespējas satur vadības procesa jēdziena un struktūras apzināšanu, lēmumu veidošanas procesa padziļinātu izpēti, iekļaujot arī riska kā vadības daļas izpratni.

Vadības procesa jēdziens

Uzņēmumu, organizāciju un cilvēkresursu vadība ir kaut kas unikāls un fenomenāls no sociālās puses aspektiem, kas nepieciešams ikvienai grupai, kas kopīgi virzās uz kāda mērķa sasniegšanu. Grupai ir nepieciešams vadītājs, kas kopīgi virza visu komandu uz mērķi, tādēļ šim vadītājam ir nepieciešamas vadības kompetenču struktūras, kas nav tikai apgūstamas augstākās izglītības programmas ietvaros.

Vadība jeb menedžments – tā ir daļa no mūsdienu dzīves ritma. Saskarsme ar to notiek regulāri, piemēram, skolā ir direktors, kurš vada skolu un nodrošina tās darbību, augstskolā tas ir rektors, katram apkārtesošam uzņēmumam ir vadītājs vai pat vairāki, kas ar komandām nodrošina uzņēmumu darbības procesus. Valstij ir vadītājs, prezidents, kas reprezentē savu pārstāvēto valsti arī ārpus robežām.

Tie ir tikai daži piemēri no vadības jēdziena un tās noteicošajām lomām. Ne velti, vadība tiek salīdzināta kā māksla, viena no augstākajām no mākslas izpausmes formām, kuru raksturo neatlaidība, radošums, savdabīgums, līdzsvars un gatavība. Bez vadības nav iespējams nekas – ne iespēja izvirzīt mērķi ilgtermiņā, ne pieņemt lēmumus, ne izvēlēties to, kas būtu pareizāk, proti, bez vadības, kā tādas, valdītu haoss un neiecietība pret to, kas jau sasniegts, iespējams, tiktu zaudēts viss, kas līdz šim būtu pieejams un pat neatdalāms no mūsdienu dzīves un tās ierastās gaitas kopsolī.

Viens no pasaulslaveniem menedžmenta kā zinātnes pētniekiem Pīters Drakers (Peter Drucker) ir teicis, ka „veikt pareizo lietu, ir daudz svarīgāk nekā veikt lietu pareizi” (*Entrepreneur, 2017*). Menedžments ir tas, kas ir piesaistīts klāt cilvēkam, nevis viņa darbam. Cilvēkkapitāls – tā ir lielākā pieejamā vērtība vadītāja rīcībā. Vadītāju uztrauc tikai pāris jautājumu:

1. Kāds ir mūsu darbības veids?
2. Kas būs mūsu klienti?
3. Kas būs aktuāls mūsu klientiem un kā mēs to pasniegsim?

Racionāli pārdomāts un pareizi virzīts menedžments, tā ir atslēga uz panākumiem!

Jēdziens vadība jeb menedžments zinātniski tiek skaidrots kā sava veida sinonīms, tikai atšķiras tas, cik plašā vai šaurā nozīmē, ir apskatīts konkrētais jēdziens konkrētā situācijā.

No sākuma vadītājam vadīšanas process ir jāsāk ar plānošanu, jo plānošana ir mērķu noteikšana kādā laika periodā un stratēģijas izveide un ieviešana uzņēmumā. Svarīgi, ka plānošanas soļiem jābūt saskaņotiem ar visu menedžmenta sistēmu.

Plānošana ietver sevī dažāda veida principus, kurus ievērojot var nonākt pie pareiza mērķa apzināšanās un tā saglabāšanas ilgākā laika periodā, kas ir svarīgi gandrīz ikviena uzņēmuma interesēm, proti, lai uzņēmums turpina darboties vairākus gadus un pat gadu desmitus vai pat vēl vairāk.

Organizēšana ir nākamais solis menedžmenta procesā, kas ir plānošanas realizācijas posms organizācijai. Šis process ir īpaši svarīgs, jo, ja šajā procesā netiek realizēts jau plānošanas procesā savāktais, netiek pieņemti nekādi lēmumi, kas svarīgi uzņēmumam un kas ietekmē tā darbību, tad viss tas pārvēršas par bezvērtīgu papīru kaudzi un bezjēdzīgu laika tērēšanu. Nonākot jau pie organizēšanas posma, ir svarīgi jau sākotnēji apzināties un īstenot organizēšanas procesa sastāvdaļas:

- darba dalīšana;
- vadības apjoma noteikšana;
- pilnvaru piešķiršana un atbildības pakāpes noteikšana;
- organizācijas centralizācija un decentralizācija (*Praude, 2012., 64.lpp.*).

Lēmumu veidošanas procesa izpēte

Ikvienam vadītājam un, protams, arī darbiniekam, katru dienu ir jāpieņem dažāda veida lēmumi. Tiem jābūt pamatotiem un mērķtiecīgi izvēlētiem.

Lēmumu pieņemšanas process ir darbības izvērtēšana un rīcības varianta izvēle kāda noteikta mērķa sasniegšanai vai problēmas atrisināšanai (*Forands, 1999., 12.lpp.*).

Bez lēmuma nevar sasniegt konkrētus mērķus, bez lēmuma nevar atrisināt problēmu. Visam pamatā ir lēmums, lai arī pareizs vai nepareizs tas būtu. It īpaši svarīgi, pieņemt pareizo lēmumu ir tieši problēmu risināšanas jautājumos, jo ja pieņemtais lēmums attiecībā uz mērķiem ir nepareizs, tad to var pielāgot mērķim, vai izvirzot jaunu mērķi, pielāgot pašu mērķi jau pieņemtam lēmumam. Savukārt problēmu risināšanā tik vienkārši manipulēt ar lēmumiem nav iespējams, līdz ar to tas nes ne visai labas sekas.

Jā, lēmumu ir daudz un visi no viņiem ir svarīgi gan paša uzņēmuma, vadītāja un darbinieku vajadzībām un mērķiem. Nav tā, ka kāds no lēmumiem būtu bez svarīgs, cits ir svarīgāks, cits mazsvarīgāks, taču šie lēmumi „spēlē” lielu lomu, jo katrs no tiem ir svarīgs ķēdes posms organizācijas darbībā. Līdz ko kāds no šiem posmiem iztrūkst, organizācija vairs nevar darboties tā, kā tai nākas.

Lēmumu pieņemšana ir daudzpusīgs un visai sarežģīts process, ar dažāda veida etapiem.

Parasti, viss lēmumu pieņemšanas procesā sākas ar problēmas identificēšanu, tad attiecīgi problēmai modelē lēmumu, tad lēmumu sagatavo, lēmumu izvēlas un beidzot lēmumu īsteno organizācijā.

Jebkura lēmuma pamats balstās uz problemātisku situāciju, kurai nepieciešams risinājums. Svarīgi ir saprast vai problēma patiešām eksistē, jo tā var būt mājīgi izprasta.

Riska un nenoteiktības apstākļi

Risku kā jēdzienu izmanto daudz un dažādās nozarēs. Pastāv vairāk nekā simts dažāda veida skaidrojumu jēdzienam „risks,” tomēr šie visi jēdzieni raksturo vienu un to pašu, piemēram, neziņu, bailes, kā arī trauksmes sajūtu, lielākā vai mazākā līmenī.

Risks - tā ir parādība jebkurā darbības sfērā, kur risks un nenoteiktība ir viens un tas pats - sinonīmi.

Pēc būtības, risks ir iespēja iestāties notikumam ar nelabvēlīgām, neizdevīgām ekonomiskām sekām.

Jebkuru risku var raksturot ar diviem komponentiem: iespējamiem zaudējumiem, kas var rasties nelabvēlīgu apstākļu dēļ un nevēlamu apstākļu rašanās iespējām, kuras parasti raksturo ar varbūtējo novērtējumu palīdzību (*Rebrov – Uzgha, Kuleshova, 2015, p. 193*).

Autors uzskata, ka risks no uzņēmuma aspekta pastāv jebkura uzņēmuma darbībā. Taču katram saimnieciskam subjektam riska nozīme atšķiras. Dažu organizāciju darbība, pārsvarā finanšu un kredītiestāžu, pamatojas uz augsta riska situācijām, jo darbs ar finansēm ir salīdzinoši neprognozējams un viegli pakļaujas cita veida apstākļu ietekmei un mainībai.

Uzņēmējdarbībā ir aktualizēta riska būtība. Risks veic dažādas funkcijas, kuras parasti izdala četrās grupās:

- inovācijas funkcija – risks stimulē problēmu netradicionālu risinājumu meklēšanu, bieži vien veicot šādas riskantas darbības, pieņemot riskantus lēmumus, uzņēmumā attīstās efektīvāka ražošana;
- regulējošā funkcija – šī funkcija iedalās vēl divās apakšgrupās, proti, konstruktīva un destruktīva. Konstruktīva forma izsaka to, ka bez spējas riskēt nekādi nevar būt veiksmīga uzņēmējdarbība. Savukārt destruktīvā forma nozīmē to, ka ne visus lēmumus ir lietderīgi realizēt praksē: lēmumiem jābūt apsvērtiem un saprātīgiem;
- aizsardzības funkcija – riska pastāvēšana stimulē uzņēmēja aizsardzības sistēmas izveidošanu neveiksmju gadījumā;
- analītiskā funkcija – riska pastāvēšana spiež uzņēmēju analizēt riska cēloņus un apstākļus, tādējādi pastāv iespēja, ka tiks izmantots rentablākais riska veids, kas uzņēmumam var palielināt viņa priekšrocības konkurences apstākļos (*Pettere, Voronova, 2003., 10 – 11. lpp.*).

Risku iedalījums ir sarežģīts, daudzveidīgs un reizē pretrunīgs. Nav iespējams sarindot riskus pa pāris veida grupām, jo katrs risks savā ziņā ir individuāls un pat neatkarojams. Risku klasificēšanai izmanto visdažādākos kritērijus.

Risks ir nozīmīgs uzņēmumu vadības jautājums. Konkrēta riska noteikšanai un izpratnei uzņēmumā ir būtiska nozīme atbilstošu riska pārvaldības stratēģiju izstrādē.

Riska vadība sākas ar riska identificēšanu, kur tiek analizēti riska notikumi un to savstarpējās attiecības; nākamais solis ir riska ietekmes novērtējums, kur riska gadījumu iespējamības un sekas tiek vērtētas; trešais solis ir riska prioritāšu analīze, kur savukārt lēmumi, kas tiek piemēroti, lai noteiktu pakāpēs noteiktos riskus, tiek sakārtoti secībā no nenozīmīga līdz kritiskam; pēdējais solis ir riska mazināšanas plāna izstrāde un riska progresa monitorings,

kur pārvērtē esošos riskus un identificē jaunus. Visus šos soļus vieno arī viens kopsolis, proti, riska izsekošana visos šajos četros soļos.

Tiek uzsvērts, ka riska vadībā svarīgs ir arī pats notikums un tā iznākums. Ja notikums ir nenoteikts attiecībā uz tā iznākumu, tad notikums ir neskaidrs (*Garvey, 2008, p. 236*).

Riska vadība mūsdienās ir izveidojusi īpašu zināšanu spektru, kas koncentrējas gan uz vadības elementiem, gan uz tehnisko risku projektiem.

Riska vadība ir inženieru projektu un menedžeru projektu funkciju krustpunktā. (*Project Management Institute, 2008, p. 276*).

Lēmumu izvēles kritēriji riska un nenoteiktības apstākļos

Lai arī cik smagi tas būtu, lielākā daļa lēmumu biznesā ir jāpieņem tieši nenoteiktības apstākļos. Protams, uzņēmumā lēmumus gadās pieņemt arī pilnīgas noteiktības apstākļos, taču šādu noteiktības apstākļu vienkārši sakot ir pavisam maz.

Izmantojot statistiskas vadlīnijas, lēmumu pieņemšanas process riska un nenoteiktības apstākļos, veido situāciju daudz optimālāku un racionālāku izmantojamu tālākajiem lēmumu pieņemšanas soļiem, kas novedīs pie pareizākās un efektīvākās lēmumu pieņemšanas izvēles. Par lēmumu izvēles kritērijiem riska un nenoteiktības apstākļos var izmantot dažādas statistiskas un matemātiskas formulas, kas risku pārvērs skaitliskās izteiksmēs, kur tās labi padodas tālākiem aprēķiniem. Par labu piemēru, var ņemt „Nulles hipotēzes pārbaudi,” kad uzņēmums vai organizācija ir konstatējusi, piemēram, tehnisko raksturlielumu novirzes no standartiem, un ir jānoskaidro, vai ar šīm novirzēm ir iespējams strādāt tālāk, vai arī darbs ir jāpārtrauc. „Nulles hipotēzes pārbaude,” ir salīdzinoši viegli izpildāma un tās izmantošanai nav nepieciešamas nekādas īpašas zināšanas.

Riska novērtēšanas procesam, šī „Nulles hipotēzes pārbaudes” metode, darbojas lieliski, jo tā risku palīdz vieglāk izprast, izanalizēt un pārveidot uzskatāmāku un rentablāku.

Secinājumi un priekšlikumi

1. Vadības process un tā plānošanas un organizēšanas soļi satur pamatu lēmumu pieņemšanas soļiem un no tiem izrietošajām sekām.
2. Lēmumu pieņemšana ir ikdienišķa darbība, kas vienmēr rada sekas un, kuru veic gan indivīds, gan organizācija un uzņēmums.
3. Lēmumu pieņemšanas process – process, kas ir tik dažāds un neparedzams, taču zināms, ka dažreiz tas tomēr ir smags, bet vienmēr ir atbildīgs.
4. Risks kā parādība ir vienmēr un visur, jo tas ir sadzīvīgs un ikdienišķs process, kas pastāv ik uz soļa.
5. Risku ir iespējams plānot ar dažādu metožu palīdzību, tādējādi nosakot iespējas to mazināt vai tieši pretēji ieviest uzņēmuma darbībā.

Priekšlikumi:

1. Uzņēmumu un organizāciju vadītājam vai vadītājiem pašā vadības stratēģijas izveides sākumpunktā ir jāievieš zinošas lēmumu un riska pieņemšanas un novērtēšanas metodes, piesaistot ekspertu, kas konkrētā uzņēmuma darbības nozarei, ieteiks labāko metodi vai metodes pēc kurām vadīties dažādu procesu risināšanai, atvieglot problēmu savlaicīgu risinājumu izveidi.
2. Lai labāk izvēlētos riska mazināšanas soļus, vadītājam shēmas veidā, ir jāattēlo pēc iespējas vairāk iespējamās varbūtības riska gadījumā un iespējamo seku nopietnība, kas situācijās, kurās riska apstākļu ir daudz, dos iespējas izanalizēt riskus pēc to bīstamības pakāpes un pakāpeniski, sākot ar bīstamākajiem riskiem, tos novērst.

Izmantotā literatūra un avoti

1. Entrepreneur (2017). *These 10 Peter Drucker Quotes May Change Your World*. [Slide Show Presentation]. Retrieved 20.12.2017 from <https://www.entrepreneur.com/slideshow/299936#1>

2. Forands, I. (1999). *Vadītājs un vadīšana*. Rīga: Kamene. 167 lpp.
3. Garvey, P.R. (2008). *Analytical Methods for Risk Management: a Systems Engineering Perspective*. Boca Raton, London, New York: Chapman-Hall/CRC-Press, Taylor & Francis Group (UK). 282 p.
4. Pettere, G., Voronova, I. (2003). *Riski uzņēmējdarbībā un to vadība*. Rīga: Banku augstskola. 176 lpp.
5. Praude, V. (2012). *Menedžments*. 1.grāmata. Rīga: Burtene. 496 lpp.
6. Project Management Institute (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*. Fourth Edition. 459 p. Retrieved 20.12.2017 from https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf
7. Rebrov – Uzhga, O., Kuleshova, G. (2015). Using the Concept of Fuzzy Random Events in the Assessment and Analysis of Ecological Risks. *Proceedings of the 10th International Scientific and Practical Conference. Environment. Technology. Resources*, vol. 3. Rezekne: Rezeknes augstskola, pp. 193-197.

Summary

Finding and analyzing information were obtained new knowledge and insights about that how management processes affect the lives of every company or organization. Was obtained the decision-making process and its guiding principles which to choose the appropriate decision. Ascertain was the risk, its huge impact on simple everyday decisions that every individual make every day.

The decision making process sometimes is easy, but always responsible in every decision what we choose, so it's important to choose the right decision. Nowadays many companies do not know how to act in risky conditions, so they lose the fight and just ceases to exist. In order to create a stable and efficient company, need to find a way to approach team and ideas, because each idea can have a solution to a problem.

The zero hypothesis test is just one of the statistically applicable units, as the decision choice criterion and assessment. There are many different solutions to assess the decision using statistical and mathematical methods.