

Лекція: Основи управлінських рішень.

1. Поняття та класифікація управлінських рішень, вимоги до них.
2. Етапи розробки і прийняття управлінських рішень.
3. Моделі і методи прийняття рішень.

Михайлов С.І. Менеджмент с. 259-275.

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні.

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це можна запропонувати таке визначення категорії "прийняття управлінського рішення": **прийняття рішення** - це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з поміж них належать такі.

Ступінь ризику - розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик - фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності.

Час, який відводиться менеджеріві для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

Ступінь підтримки менеджера колективом - цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

Особисті якості менеджера - один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

Політика організації - у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання - усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке постає, як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень:

- класична модель;
- поведінкова модель;
- ірраціональна модель.

Класична модель спирається на поняття "раціональності" в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Отже, основні характеристики класичної моделі такі:

- особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибрати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації. Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають чисельні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Поведінкова модель. На відміну від класичної, поведінкова модель має такі основні характеристики:

- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики Г.Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

- поняття "обмеженої раціональності", яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);
- поняття "досягнення задоволеності". Оскільки досягти "повної раціональності" неможливо, менеджери бажають аби їх "страх" щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення.

Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г.Саймон охарактеризував як "досягнення задоволеності", розуміючи під цим вибір, який є достатньо добрим за даних умов.

Прагнення менеджерів "досягти задоволеності" може бути обумовлено кількома причинами:

- вони можуть просто не хотіти ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;
- вони можуть бути не здатними зважити та оцінити велику кількість альтернатив;
- можливо також втручання в процес прийняття рішень особистих, суб'єктивних факторів.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

Процес прийняття рішень

В теорії прийняття рішень виділяють два основних напрямки досліджень: нормативний та описовий.

Представники нормативного підходу концентрують увагу на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення. Нормативний підхід опрацьовує "правила руху" в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення.

Описовий підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей в процесі прийняття рішень. Він має на меті визначити закономірності формування в процесі взаємодії вихідних параметрів проблеми, що вирішується, та характеристик суб'єкта, який приймає рішення.

В рамках нормативного підходу перш за все досліджується процедура (загальна технологія) прийняття управлінських рішень.

Найпростішою технологією прийняття рішень є інтуїтивна.

Зміна стану висуває проблему, необхідність позбавитися якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив даний суб'єкт управління й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб'єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, імовірність прийняття помилкового рішення зростає. Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік - у значній імовірності помилки. У процесі підготовки рішення часто виникає необхідність уточнення або коригування результатів попередніх етапів.

Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації.

Діагноз проблеми включає наступні підетапи:

- виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення та відбиття у будь-якій формі протиріччя поміж змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);
- встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації);
- ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на закладі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

Накопичення інформації про проблему означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. Якість інформаційних матеріалів у свою чергу оцінюється за допомогою таких критеріїв:

1) об'єктивність - це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні часткові критерії:

- повноти інформації (визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);
- точності інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу);
- несуперечливості інформації (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);
- переконливості інформації (доведеність інформації, яка примушує вірити у її достовірність).

2) лаконічність - це стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

3) актуальність - це відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

4) своєчасність - це здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк;

5) комунікативність - це властивість інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована.

Розробка альтернативних варіантів означає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

В теорії прийняття рішень альтернативи розглядаються як екзогенні фактори. Проте складність управління і полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, яка містить всі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

В процесі розробки альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати наступні вимоги до них:

- взаємовиключність альтернатив - впливає з визначення категорії "прийняття рішення" як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;
- забезпечення однакових умов опису альтернатив (аби забезпечити можливість порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо). Дотримання цієї вимоги має гарантувати однакові "стартові" умови для кожної альтернативи та врахування усього комплексу результатів їх реалізації.

Оцінка альтернативних варіантів. Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за такими критеріями.

Реалістичність - можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив.

До таких, зокрема, відносяться:

- юридичні обмеження;
- можливості існуючих технологій;
- моральні та етичні норми тощо.

Відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація.

Прийнятність наслідків реалізації альтернативи. Результат реалізації альтернативи у загальному випадку - це багатомірне явище. Реалізація альтернативи призводить до наслідків як пов'язаних, так і не пов'язаних з досягненням встановленої мети. Якщо в процесі прийняття рішення не прийматимуться до уваги такі наслідки, можна отримати результат, який повністю нейтралізує очікуваний ефект. Тому в процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи необхідно враховувати.

Не тільки основні (пов'язані з досягненням мети), але і побічні результати.

Не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, але і майбутні періоди.

Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на закладі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми. При цьому слід зауважити, що на етапі прийняття рішення суб'єкт управління має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об'єкт управління. Ці знання впливають з досвіду та інтуїції суб'єкта управління.

В практиці прийняття рішень часто виникає питання про доцільність застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень. Модель, спрямована на вирішення цього питання, розроблена Ріком Роскіним.

Модель Ріка Роскіна має форму дерева рішень, яке містить 4 змінних фактори:

- часовий фактор;
- ступінь довіри менеджера до підлеглих;
- важливість прийняття правильного рішення;
- важливість отримати згоду підлеглих виконати рішення.

Коли критичним фактором є час, рішення повинно бути прийнято індивідуально у формі наказу. Менеджер самостійно приймає рішення та повідомляє підлеглим про його зміст. Коли час не є критичним фактором, необхідно прийняти до уваги наступний фактор - ступінь довіри менеджера до підлеглих:

✓ якщо він є достатньо високим, менеджер може використати стиль "консультації", тобто демонструвати зацікавленість у думках підлеглих щодо вирішення проблеми;

✓ якщо ступінь довіри є низьким, тоді необхідно брати до уваги відразу два наступні фактори: потрібної якості рішення і ступеня згоди підлеглих виконувати рішення.

Одним з найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

- методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації);
- методи колективного творчого пошуку ("мозковий штурм", конференція ідей, метод колективного блокноту);
- методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Метод аналогії передбачає використання схожого відомого рішення, "підказаного", наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, яке виникло як результат спостереження за явищами природи тощо.

Метод інверсії - специфічний метод, що передбачає такі підходи до пошуку варіантів: перевернути звичайне рішення "догори ногами"; вивернути на виворот; поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

Порівняно з індивідуальними колективні методи є більш ефективними.

Метод "мозкового штурму" зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії. Аби "мозковий штурм" не перетворився на звичайну нараду слід дотримуватись певних правил:

- не дозволяється критицизм і негативні коментарі щодо висловлювань учасників;
- ідеї та пропозиції, що висуваються, не засуджуються;
- заохочується вільне творче мислення;
- забезпечується висування якомога більшої кількості ідей;
- заохочується комбінування ідей, розвиток однієї ідеї на закладі інших тощо.

Метод "Конференція ідей". Відрізняється від методу "мозкового штурму" тим, що допускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до "конференції ідей" осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення даної проблеми.

Метод "Колективного блокноту" поєднує індивідуальне незалежне висування ідей з колективною її оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Впродовж певного періоду часу (звичайно 2 тижні) кожний учасник групи записує до блокноту власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає

керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

З метою активізації процесу творчого пошуку альтернативних варіантів використовується третя група методів.

Метод контрольних запитань. Його сутність полягає у стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений Алексом Осборном:

- яке нове застосування об'єкту можна запропонувати?
- які модифікації об'єкту можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо?
- що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо?
- що можна на об'єкті замінити і т. д.?

Метод фокальних об'єктів полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Внаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкта. Метод фокальних об'єктів реалізується у такій послідовності:

- вибирається фокальний об'єкт та встановлюється мета його удосконалення;
- навмання вибирається декілька випадкових об'єктів;
- складаються списки ознак випадкових об'єктів;
- ознаки випадкових об'єктів приєднуються до фокального об'єкту;
- отримані сполучення розвиваються шляхом вільних асоціацій;
- отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.