

ДУДАР Артем Вікторович

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

В статті розглядаються основні моделі прийняття рішень в управлінні. Виділяються основні напрямки дослідження теорії прийняття рішень. Аналізується управлінське рішення як інструмент впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важлива ланка формування та реалізації відношень управління в організації.

В статье рассматриваются основные модели принятия решений в управлении. Выделяются основные направления исследования теории принятия решений. Анализируется управленческое решение как инструмент влияния на объект управления и отдельные его подсистемы, важное звено формирования и реализации отношений управления в организации.

In article the basic models of decision-making in management are considered. The basic directions of research of the theory of decision-making are allocated. The administrative decision as the tool of influence on object of management and its separate subsystems, an important link of formation and realisation of relations of management in the organisation is analyzed.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. 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. В організаціях працюють менеджери, які приймають рішення, використовуючи і раціональний, і інтуїтивний підходи. Проте рішення на рівні організації, як правило, приймаються не одним менеджером. Частіше до ухвалення рішення підключаються декілька фахівців. Проблема ідентифікації і проблема пошуку рішення охоплюють багато підрозділів, різноманітні точки зору і навіть інші організації, які знаходяться поза сферою діяльності одного окремо взятого менеджера. На процеси ухвалення рішень в організації впливають багато чинників, у тому числі - внутрішня структура самої організації, а також міра стабільності або нестабільності зовнішнього середовища.

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.

Аналіз досліджень і публікацій. 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. Історично способи рішення завдань управлінського рішення розвивалися в декількох напрямках, але, передусім, слід зазначити методи, засновані на варіації в просторі управління. Серед робіт, присвячених дослідженню можливостей методів стосовно рішення завдань управління прийняття рішень, можна виділити роботи таких вчених, як Ю. Г. Евтушенко, Н. Н. Мойсеевий, Р. П. Федоренко, Ф. Л. Черноусько та ін.

Метою дослідження є аналіз управлінських рішень як інструмента впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важлива ланка формування та реалізації відношень управління в організації, який складає основу реалізації кожної функції менеджменту. Прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Охоплює не тільки сам 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. Також прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Історично способи рішення завдань управлінського рішення розвивалися в декількох напрямках, але, передусім, слід зазначити методи, засновані на варіації в просторі управління.

Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних результатів. Невід'ємною характеристикою управлінських рішень є їх якість. Для забезпечення належної їх якості необхідно розуміти суть цієї характеристики. Таким чином, якість управлінського рішення можна розглядати як сукупність параметрів рішення, що задовольняють конкретних споживачів і що забезпечують реальність його реалізації.

До основних умов забезпечення високої якості управлінських рішень відносяться:

- застосування в розробці управлінського рішення наукових підходів менеджменту;
- застосування методів прогнозування, моделювання і економічного обґрунтування кожного рішення, що приймається;
- структуризація проблеми і побудова дерева рішень;
- забезпечення порівнянності варіантів рішень;
- забезпечення багатоваріантності рішень;
- правова обґрунтованість рішення, що приймається;
- автоматизація процесу збору і обробки інформації, процесу розробки і реалізації рішень;
- розробка і функціонування системи відповідальності і мотивації якісного і ефективного рішення, наявність механізму реалізації рішення.

Перш ніж розглянути широко використовувані сучасними організаціями моделі необхідно описати три базові типи моделей :

1. Фізична модель - досліджується за допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкту або системи. Відмітна характеристика фізичної моделі полягає в тому, що в деякому розумінні вона виглядає як модельована цілісність. Будучи точною копією, модель повинна поводитися аналогічно новому автомобілю, що розробляється, або літаку, але при цьому коштувати вона багато менше справжньою.

2. Аналогова модель - представляє досліджуваний об'єкт аналогом, який поводить як реальний об'єкт, але не виглядає як такий.

3. Математична модель - в цій моделі, званій також символічної, використовуються символи для опису властивостей або характеристик об'єкту або події.

Форми організації бізнесу, менеджменту і виробництва

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 [2]. 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 вибирати 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 [3].

Поведінкова модель. Навідміну 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: 1) 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); 2) 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 [5].

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

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[7].

Висновки та перспективи подальших наукових досліджень. Метою прогнозування управлінських рішень є одержання науково обгрунтованих варіантів тенденцій розвитку проблемних ситуацій. У науковій літературі наводяться різні класифікації методів прогнозування. Практичне застосування тих чи інших методів визначається такими факторами, як об'єкт прогнозу, точність прогнозу, наявність вихідної інформації [1]. Серед методів прогнозування управлінських рішень виокремлюють кількісні та якісні. До першої групи відносять: нормативний метод; параметричний метод; метод екстраполяції; індексний метод. До другої групи методів відносять: експертний метод; функціональний метод; метод оцінки технічних стратегій. 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). Зміна стану висуває проблему, необхідність позбавитися якої і вимагає прийняття рішення.

Таким чином, для того, щоб модель прийняття управлінських рішень була ефективною, вона повинна: бути побудована на основі достовірних початкових даних; містити мінімум інформаційних обмежень; широко використовуватися не лише в науці, але і на практиці; бути цінною: хороша модель принесе величезну вигоду від використання, її ефективність повинна виправдовувати вартість.

На закінчення слід сказати, що ухвалення рішень потрібне для виконання управлінських функцій. Процес ухвалення обгрунтованих об'єктивних рішень в ситуаціях виняткової складності досягається шляхом використання наукового підходу до цього процесу, моделей і кількісних методів ухвалення рішень.

Список використаних джерел та літератури:

1. Балабанов И.Т. РИСК–МЕНЕДЖМЕНТ.–М.: Финансы и статистика, 1996,-192с.
2. Гранатурова В.М. Ризики підприємницької діяльності: Проблеми аналізу / В.М. Гранатуров, О.Б. Шевчук. – к.: Зв'язок, 2000. – 152с.
3. Грачева М.В. Анализ проектных рисков: Учебн.пособие для вузов. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. – 216с.
4. Управление рисками в рыночной экономике / В.Н. В'ятки, В.А. Гамаза, Ю.Ю.Екатеринославский, Дж.Дж. Хэмптон. – М.: ЗАО Издательство „Экономика”, 2002. – 384с.
5. Фабочки Ф. Управление инвестициями /пер.С англ.–М.: ИНФРА-М, 2000.–932,с.
6. Хохлов Н.В. Управление риском: Учебное пособие. – М.: Юнити. 1999.-240с.
7. Организационное управление и реинжиниринг бизнес-процессов. - Часть 1 / В.С. Иванов, С.В. Сухов. - Ярославль: МУБИТ, 2002.