

УДК 65.012.123

ПРИРОДА ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

Шаповал О.А.

Національна академія Національної гвардії України

У статті розглянуто сутність поняття управлінське рішення. Надано вимоги до якості прийняття рішень. Проаналізовано типи моделей прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: управлінське рішення, моделі прийняття рішень, ухвалення рішення, управління, менеджмент, моделювання.

Постановка проблеми. Розвиток будь-якої розумної цивілізації заснований на розробці і реалізації різного роду рішень. Усі рішення звичайно пов'язуються з людиною чи організацією. Рішення розробляються і реалізуються людьми з різним ступенем професіоналізму, тому діапазон рішень великий – від недостатньо обміркованих до детально розрахованих. Прийняття рішень – складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник, формулюючи цілі і домагаючись їх досягнення. Прийняття рішень є важливою частиною управлінської діяльності. Образно говорячи, прийняття рішень можна назвати центром, навколо якого обертається життя організації. Відповідальність за прийняття важливих рішень – важкий моральний тягар, що особливо яскраво виявляється на вищих рівнях управління. Тому керівник, як правило, не може приймати непередуманих рішень. Завдяки процесу прийняття рішень здійснюється координація діяльності компанії – головна функція менеджера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичними аспектами сфери організації прийняття рішень займалися такі вчені, як Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф., Завадський Й.С.

Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи мету і добиваючись її досягнення. Навіть одним із показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення.

У зв'язку з зовнішніми та внутрішніми обставинами виникає потреба у прийнятті рішення. Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень. Своєчасно прийняте науково обгрунтоване рішення стимулює виробництво. Рішення, яке прийняте із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Але, незважаючи на такий значний обсяг досліджень у цій сфері, цілий ряд принципових аспектів цього напрямку ще є недостатньо вивченими з позицій аналізу і систематизації моделей і методів процесу прийняття рішень в сучасних ринкових умовах. Важливе питання господарюючої практики міститься в тому, як підприємницька структура може виявляти свої проблеми і як вона їх може рішати. Кожне господарююче рішення повинно бути

націлене на конкретну проблему, а правильне її рішення – це рішення яке дає максимум вигоди для господарюючого суб'єкту.

Мета статті. Метою даної роботи є аналіз і систематизація моделей і методів процесу прийняття рішень в сучасних умовах з урахуванням міжнародного досвіду і розвитку ринкових відносин в Україні.

Виклад основного матеріалу. Рішення – це свідомий вибір того, як себе поводити або яким чином міркувати в конкретних умовах.

Ухвалення рішень – це основа діяльності організації. Від якості розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів конкретної організації. За результатами рішень відбувається процес порівняння, аналізу та оцінки запланованих показників і досягнутих результатів.

Головні відмінності управлінських рішень можна сформулювати, виходячи з наступних параметрів.

1. Цілі. Суб'єкт управління (індивід чи група) приймає рішення виходячи не зі своїх власних потреб, а з метою вирішення проблем конкретної організації.

2. Наслідки. Приватний вибір індивіда позначається на його власному житті і може вплинути на деяких близьких йому людей. Менеджер, особливо високого рангу, вибирає напрямок дій не тільки для себе, але і для організації в цілому і її працівників, і його рішення можуть істотно вплинути на життя багатьох людей. Якщо організація велика і впливова, рішення її керівників можуть серйозно відбитися на соціально – економічній ситуації цілих регіонів. Наприклад, рішення закрити нерентабельне підприємство компанії може істотно підвищити рівень безробіття.

3. Поділ праці. Якщо в приватному житті людина, приймаючи рішення, як правило, сам його і виконує, то в організації існує визначений поділ праці: одні працівники (менеджери) зайняті рішенням виникаючих проблем і прийняттям рішень, а інші (виконавці) – реалізацією вже прийнятих рішень.

4. Професіоналізм. У приватному житті кожна людина самостійно приймає рішення в силу свого інтелекту і досвіду. В управлінні організацією прийняття рішень – набагато більш складний, відповідальний і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки. Далеко не кожен співробітник організації, а тільки володіє визначеними професійними знаннями і навичками наділяється повноваженнями самостійно приймати визначені рішення.

Розглянувши ці відмінні риси прийняття рішень в організаціях, можна дати наступне визначення управлінського рішення.

Управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації.

Ухвалення та виконання управлінських рішень – найголовніший оціночний критерій керівних здібностей. Адже від оцінки рішень та процесу їх ухвалення, форм впровадження, виконання залежать продуктивність праці, економічне та раціональне використання спожитих ресурсів, рівень інформаційної системи, мотивація персоналу та багато інших аспектів управління. Ухвалення управлінського рішення – це вибір однієї з кількох можливих альтернатив. Тобто, це модель, у якій фігурує певне число варіантів та можливість обрати кращий з них. Відсутність вибору ускладнює процес ухвалення рішення. Ця ситуація передбачає, що рішення вже ухвалив хтось інший або непідвладні сили.

Розглянемо основні види управлінських рішень [1].

По-перше, всі рішення можна розділити на дві групи: організаційні і персональні.

Організаційні – рішення, що приймаються менеджером в межах формальних рамок його офіційної влади і авторитету. Ціль організаційного рішення – забезпечити досягнення поставлених перед організацією завдань.

Персональні – рішення, що приймаються менеджером як приватною особою, у власних інтересах.

По-друге, всі організаційні рішення можна розділити на такі типи: запрограмовані і незапрограмовані.

Запрограмовані рішення – ґрунтуються на встановленні політики, правил і порядку. Тобто є певна послідовність кроків або дій, подібних до тих, що приймаються при вирішенні математичних рівнянь.

Незапрограмовані рішення – не обмежуються політикою, правилами і процедурами. Вони необхідні в ситуаціях, що є новими, внутрішньо не структурованими або пов'язаними з невідомими факторами.

Якість управлінського рішення визначається сукупністю вимог, виконання яких здатне забезпечити реалізацію рішення та отримання певного ефекту.

Загальні вимоги до якості управлінських рішень наступні [4]:

1. Відповідність цілям господарської діяльності організації.

2. Обґрунтованість управлінського рішення.

Обґрунтованість управлінського рішення вимагає врахування всієї сукупності чинників та умов, пов'язаних з розробкою, прийняттям та реалізацією рішення. Важливе місце відводиться якості інформації, яка використовується, її достовірності, повноті, своєчасності отримання.

3. Ефективність управлінського рішення – обов'язкове визначення співвідношення між запланованим та досягнутим економічним та соціальним ефектом з врахування витрат на розробку та реалізацію цього рішення.

4. Своєчасність управлінського рішення може означати, що слід віддавати перевагу недостатньо

обґрунтованому рішенням ніж відсутності рішення взагалі. Запізнілі рішення нікому не потрібні.

5. Узгодженість управлінських рішень – це необхідність кожне наступне рішення узгоджувати з попередніми, а також узгоджувати з нормативно-правовими документами відповідних органів управління (відомства, регіону, міністерства і т.п.).

6. Правомірність управлінського рішення означає, що рішення повинне прийматися відповідною особою чи органом, які мають на це відповідні повноваження, законну підставу, право.

7. Конкретність управлінського рішення проявляється в чіткій вказівці: хто, що та коли повинен виконати. (А не «підвищити», «покращити» і т.п.).

8. Простота управлінського рішення означає, що рішення повинне бути простим за формою та чітким змістом, щоб воно було зрозумілим не тільки особі, яка приймає рішення, а й особі, якій це рішення адресується для виконання.

9. Вірність оформлення управлінського рішення означає, що рішення повинне включати констатуючу та встановлюючу частини.

Констатуюча частина відображає суть проблеми, її характеристики та особливості, встановлююча частина – відображає цілі рішення, засоби їх досягнення. Тут уже вказується особа, відповідальна за своєчасне виконання рішення, визначаються форми та терміни контролю, заохочення та санкції за можливі порушення.

10. Економічна та соціальна доцільність управлінського рішення пов'язана з конкретною ситуацією, в якій це рішення приймається.

Необхідні складові якості та ефективності управлінських рішень – це професійний аналіз проблемної ситуації, вірне визначення цілей та завдань, підготовка альтернатив, вибір оптимального варіанту згідно встановлених критеріїв.

Уміння ухвалювати рішення необхідне для реалізації управлінських функцій, тому процес прийняття рішень є основою теорії управління.

Процес моделювання часто застосовується при розв'язанні складних проблем в управлінні, оскільки дозволяє уникнути значних труднощів і витрат при проведенні експериментів в реальному житті. Основою моделювання є необхідність відносного спрощення реальної життєвої ситуації або події, разом з тим це спрощення не повинне порушувати основних закономірностей функціонування системи, що вивчається.

Існують такі типи моделей: фізична, аналогова (організаційна схема, графік), математична (використання символів для опису дії або об'єктів).

Процес побудови моделей складається з декількох етапів: постановка задачі; побудова моделі; перевірка моделі на достовірність опису даного процесу, об'єкта або явища; застосування моделі; оновлення моделі в процесі дослідження або реалізації [2].

Ефективність моделі може бути знижена за рахунок ряду потенційних погрешностей, до яких можна віднести недостовірні початкові допущення, інформаційні обмеження, нерозуміння моделі самими користувачами, надмірна вартість створення моделі і т.п. [1].

Часто при моделюванні застосовується теорія гри. Вона спочатку розроблялася військовими, щоб врахувати можливі дії противника. У бізнесі

вона застосовується при моделюванні поведінки конкурента, особливо часто в зв'язку з проблемами зміни цінової політики.

Модель теорії черг (модель оптимального обслуговування). Ця модель використовується для визначення оптимального числа каналів обслуговування по відношенню до потреб в цих каналах.

Модель управління запасами. Ця модель часто використовується для оптимізації часу виконання замовлень, а також для визначення необхідних ресурсів і площ для зберігання тєї або іншої продукції. Мета цієї моделі – звести до мінімуму негативні наслідки при накопиченні або дефіциті тих або інших запасів продукції або ресурсів.

Модель лінійного програмування. Ця модель застосовується для визначення оптимального розподілу дефіцитних ресурсів при наявності конкуруючих між собою потреб.

Імітаційне моделювання. Часто застосовується в ситуаціях дуже складних для використання математичних методів (маркетолог може створити модель модифікації купівельних потреб в зв'язку із зміною цін товарів на ринку, і їх дизайну).

Економічний аналіз є однією з форм моделювання. Прикладом може служити економічний аналіз ефективності тєї або іншої фірми.

Причинно-слідчий метод застосовується в ситуаціях, коли є декілька невідомих. Це дослідження статистичної залежності між чинником, що розглядається і іншими змінними.

Думка журі – його суть складається в з'єднанні і усередненні думок експертів в даній області.

Метод дослідження інформації збутовиків, тобто коли торгові агенти на основі свого досвіду передбачають попит на певному цільовому ринку.

Модель очікувань базується на опиті споживачів і узагальненні їх думок [4].

Метод Дельфі. Суть його полягає в тому, що експерти заповнюють спеціальні опитувальники з проблеми, що розглядається. Кожний з них індивідуально формує свій прогноз. Потім ці прогнози передаються всім експертам, що беруть участь в обговоренні. Вони знайомляться з думкою колег. і можливо, коректують свій попередній прогноз на базі нових ідей або інформації. Ця процедура повторюється три-чотири рази, поки в кінцевому результаті всі експерти не прийдуть до єдиної думки [3].

При всій своїй потенційній цінності рішення залишаються лише благами побажаннями, якщо не втіляться в конкретні дії. Методи можуть бути універсальними, придатними для будь-якої проблеми і можуть бути специфічними. Який метод застосовувати – залежить від реального змісту проблеми, а не від знань, бажання і умінь керів-

ника або співробітника. Краще взагалі не починати справу, ніж приймати невідгідні, а те і нездолані методи лише на тій основі, що вони добре відомі, зручні або когось влаштовують.

Щоб цього уникнути, необхідно враховувати деякі вимоги, які пред'являються до раціональних методів. Передусім, це – практична застосовність.

Інша вимога до методів розв'язання проблеми – економічність, що має на увазі, що витрати повинні бути менше отриманого результату, а різниця між ними, тобто ефект, оптимальним для даної ситуації.

Третя вимога, що пред'являється до методів – забезпечення достатньої точності розв'язання проблеми [5].

Нарешті методи прийняття рішення повинні бути достовірними, коли число помилок не перевищує деякий прийнятний рівень. Чим він менше, тим вже кордону невизначеності і ризику рішення, тому необхідні надійні способи оцінки останнього.

Для аналізу ж більшості проблем, особливо рішення про здійснення інвестицій, використовуються серйозні математичні моделі із застосуванням комп'ютерної техніки, що вбирають в себе безліч змінних і даних.

Висновки і пропозиції. Базуючись на наведеному матеріалі можна зробити висновок, що рішення – це вибір альтернативи. Необхідність прийняття рішень порозумівається свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності, виникає на всіх етапах процесу управління і є складовою частиною будь-якої функції менеджменту.

Прийняття рішень (управлінських) в організаціях має ряд відмінностей від вибору окремої людини, тому що є не індивідуальним, а груповим процесом.

На характер прийнятих рішень величезний вплив робить ступінь повноти і достовірної інформації, якою володіє менеджер. У залежності від цього рішення можуть прийматися в умовах визначеності (детерміновані рішення) і ризику чи невизначеності (ймовірнісні рішення).

Комплексний характер проблем сучасного менеджменту вимагає комплексного, усебічного їхнього аналізу, тобто участі групи менеджерів і фахівців, що приводить до розширення колегіальних форм прийняття рішень.

Прийняття рішень є самою важливою справою в роботі менеджера. Тому вчитися приймати рішення потрібно ще в процесі навчання, а не тоді, коли від керівника вже залежить доля підприємства. Приймаючи рішення, потрібно усвідомлювати, що керівник розпоряджається не тільки своєю долею, але і долями працюючих у нього людей.

Список літератури:

1. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 420 с.
2. Пушкар О.І. Системи підтримки рішень слабоформалізованих задач розвитку підприємств. Навч. посібник / О.І. Пушкар. – Харків: РВВ ХДЕУ, 1997. – 140 с.
3. Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень: Навч. посіб. / В.Ф. Ситник. – К.: КНЕУ, 2004. – 614 с.
4. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення [Текст] / О.А. Шаповал // Економіка та суспільство. – 2017. – № 9. – С. 706–709.
5. Шаповал О.А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства [Текст] / О.А. Шаповал // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 10. – С. 550–553.

Шаповал Е.А.

Национальная академия Национальной гвардии Украины

ПРИРОДА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Аннотация

В статье рассмотрена сущность понятия управленческое решение. Представлены требования к качеству принятия решений. Проанализированы типы моделей принятия управленческих решений.

Ключевые слова: управленческое решение, модели принятия решений, принятие решения, управление, менеджмент, моделирование.

Shapoval E.A.

National Academy of National Guard of Ukraine

THE NATURE OF THE DECISION-MAKING PROCESS AND THEIR CLASSIFICATION

Summary

The essence of the concept of management decision is considered in the article. Requirements for the quality of decision making are presented. The types of models for making managerial decisions are analyzed.

Keywords: management decision, decision-making models, decision-making, management, management, modeling.