

МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ

ДУДАР А. В.

ОСИПЕНКО І. М.

кандидат економічних наук

ДОНЕЦЬК

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи 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.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших зпоміж 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 менеджерів 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 останніх 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 управліннь. Серед робіт, присвячених дослідженню можливостей методів стосовно рішення завдань управління прийняття рішень, можна виділити ро-

боти таких вчених, як Ю. Г. Евтушенко, Н. Н. Мойсєєвий, Р. П. Федоренко, Ф. Л. Черноусько та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

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 управліннь.

Виклад основного матеріалу дослідження

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 можли-

вих 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 шонайкраще 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 з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку

Метою прогнозування управлінських рішень є одержання науково обґрунтованих 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. ■

ЛІТЕРАТУРА

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