

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

ЕЛЬЦОВА І. В.

аспірант

Харків

Процес прийняття рішень (ППР) характеризується комплексом процесів інтелектуальної діяльності керівника й апарата управління, доцільною організацією та науково обґрунтованими технологіями.

Аналіз наукової літератури [1 – 6] свідчить, що різні автори визначають ППР як цілий ряд операцій та процедур, які завжди мають певні елементи: мету, суб'єкта, що приймає рішення, альтернативні варіанти рішення, критерії вибору, умови, результати (рис. 1).

Питання про те, скільки етапів які саме процедури повинен пройти процес прийняття рішень, який суттєвий зміст кожної операції, суперечливі та неоднозначно вирішуються керівниками. Це залежить від кваліфікації керівника, ситуації, стилю керування та культури організації. [5, с. 197]. Головна ідея статті полягає у тому, що всі визначені етапи та процедури лише формальність, і не всі керівники дотримуються визначених етапів ППР запропонованих теорією прийняття рішення. Рациональність завжди обмежена, тому існує безліч неформальних, ірраціональних підходів до визначення етапів та процедур у ППР і цей факт необхідно враховувати. Ускладнює пояснення, щодо вибору етапів та процедур у ППР, саме підходи до вирішення проблем або реалізації нової ідеї «у життя» у процесі прийняття рішення, які поділяються на інтуїтивний, оснований на судженні та рациональному способі прийнятті рішення, а також системний, якісний та ситуаційний підходи. Через те, що в кожній організації практика розробки ППР має свої особливості, визначенні характером та специфікою її діяльності, організаційної структури, системою комунікацій етапи ППР різні та визначаються різними підходами.

Таким чином саме підхід до вирішення проблем або реалізації нової ідеї «у життя» у процесі прийняття рішення впливають на вибір етапів та процедур, які форму-

ють ППР. Одна з цілей даної статті не огляд підходів щодо вирішення проблем або реалізації нової ідеї «у життя» у процесі прийняття рішення, а саме ствердження, що той чи інший підхід впливає на формування етапів ППР.

Що стосується визначення поняття ППР то, у науковій літературі [1 – 6] автори уникають властивостей, які притаманні категорії процес. Тому для визначення поняття ППР, звернуто увагу та надано визначення такої категорії як процес, тому що саме він відображає усю сутність та природу ППР. Так, у словарі В. І. Даля зазначено, що процес – (від лат *processus* – просування) хід розвитку якого-небудь явища, послідовна зміна стану у розвитку чого-небудь. Послідовна зміна станів є ключовим тоді, як у ППР відбувається перехід від одного етапу до іншого, а значить кожному етапу притаманний свій стан, який змінюється, важливо розуміти природну зміну цих станів, тому надамо визначення цієї категорії. Стан – це стійке проявлення визначених властивостей у динаміці. Тобто кожний етап ППР характеризується проявом визначених властивостей у динаміці, які змінюються при переході на інший етап. Таким чином ППР є послідовна зміна стану при переході від одного етапу до іншого, з урахуванням: мети, ОПР, альтернативні варіанти рішення, умови, результати та критерії. Особливість ідеї автора полягає у тому, що ППР утілює у собі перехід від одного стану до іншого, від одного етапу до другого і несе у собі розвиток, кінцевим результатом якого є вибір рішення.

Прийняття рішення передбачає вибір однієї з двох альтернатив або одного з декількох варіантів, що мають місце. Слід зазначити, що існує суттєва різниця між рішенням самим по собі та процесом його прийняття. Можна вважати, що рішення є остаточним результатом процесу, а процес прийняття рішень містить лише «події, які ведуть до моменту вибору та відбуваються після нього» [3, с. 184]. Коли остаточний вибір зроблено, то саме рішення завжди містить те, що А. Баркер називає «місцем, звідки немає вороття».

Процес прийняття рішень передбачає ідентифікацію проблеми, вибір варіантів та оцінку ефективності рішення [1, с. 105]. Для нормального функціонування даного процесу необхідно сформулювати відповідний алгоритм. На даний час не існує загальноприйнятої технології прийняття рішень. Найбільш повний перелік етапів та процедур прийняття рішень представлено в табл. 2.1 [4, с. 86]. Виконання зазначених процедур дає можливість забезпечити необхідну обґрунтованість і надійність того чи іншого рішення. Слід зазначити, що етапи та процедури ППР є формальними, а це значить, що не кожен керівник їх дотримується (табл. 1).

Таблиця 1
Етапи та процедури процесу прийняття рішень

Етапи	Процедури
I. Постановка задачі розв'язання проблеми	Виникнення нової ситуації Виявлення проблеми Збір необхідної інформації Опис проблемної ситуації
II. Розробка варіантів рішення	Формулювання вимог, обмежень Збір необхідної інформації Розробка можливих варіантів рішення
III. Вибір рішення	Визначення критеріїв вибору Вибір рішень, відповідних критеріям Оцінка можливих наслідків Вибір кращого рішення
IV. Організація виконання рішення та його оцінка	План реалізації обраного рішення Контроль ходу реалізації рішення Оцінка розв'язання проблеми та виникнення нової ситуації

Слід зазначити, що етапи ППР є формальними, а це значить, що не кожен керівник їх дотримується. Процес розробки та прийняття управлінського рішення починається з виявлення та формулювання сукупності проблем, що в даний момент стоять перед керівником. У випадку, коли таких проблем більше, ніж реально можна розв'язати, визначається їх пріоритетність. При цьому обираються найбільш та найменш важливі, для яких встановлюються різні терміни реалізації.

На цьому етапі виявляються проблеми, що мають або можуть мати місце у розробці або реалізації стратегії підприємства, ідентифікуються ризики, з якими підприємство може стикнутися при здійсненні своєї діяльності. Після цього виявлені проблеми ранжуються за критеріями невідкладності вирішення (терміновості), значущості для підприємства та тенденцій розвитку.

Після виявлення та остаточного формулювання проблем починається стадія пошуку інформації та формування альтернатив рішення. Масштаб пошуку необхідної інформації залежить від повторюваності, рутинності або новизни проблеми. Коли обрана проблема вже виникала, то керівник може скористатися вже розробленими програмами та моделями реалізації рішення. У разі принципової новизни проблеми здійснюється пошук і виробляється достатня кількість альтернатив для забезпечення найбільшої обґрунтованості обраного шляху. Успіх у справі розв'язання проблеми переважно визначається тим, наскільки зрозумілі причино-наслідкові зв'язки між діями та результатами. Істотну допомогу в процесі формування масивів необхідної інформації надає аналіз зовнішнього середовища підприємства в поточному та перспективному періодах [2, с. 144].

У ході розв'язання проблеми розробляються декілька варіантів її вирішення (альтернативи), цінність яких може бути неоднаковою. Моментом остаточного вибору рішення вважається ухвалення найбільш придатної альтернативи. Через суб'єктивність поглядів на проблему, залежно від ступеня сумніву в них, рішення, прийнятні для одних, виявляються неприйнятними для інших. Щоб усунути суб'єктивність у підходах, варіанти рішення доцільно оцінювати за економічною ефективністю (міра віддачі на витрачені ресурси). Коли варіантів багато і їх відбір вимагає великих витрат часу та коштів, можна приймати попередні рішення з визначеними припущеннями, а потім уже шукати шляхи їх оптимізації. Способи вибору рішення серед альтернатив поділяються на такі, що задовольняють конкретну потребу, та

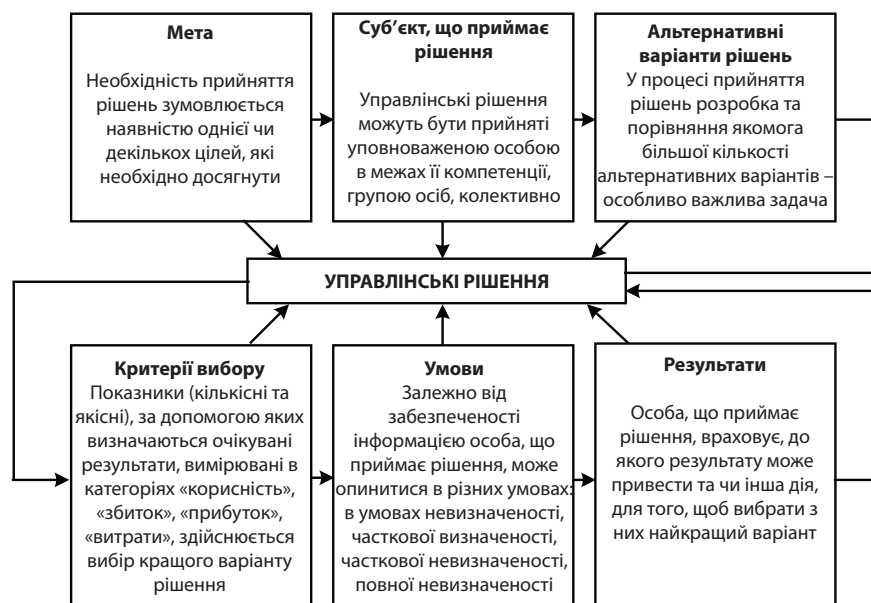


Рис. 1. Елементи процесу прийняття рішень

максимізаційні. У першому випадку реалізація рішення просто задовольняє виниклу потребу, у другому — всі потреби. Процес вибору може спиратися на раціональні докази, інтуїцію та на їх комбінацію.

Розробка альтернатив є дуже важливим етапом, слід розглядати значну кількість різноманітних варіантів вирішення однієї і тієї ж проблеми для того, щоб знайти найкраще. Методи розробки альтернативних варіантів управлінських рішень можна об'єднати у три групи: формалізовані матричні інструменти, експертні індивідуальні і колективні методи («мозковий штурм», «635», «дерево рішень» та ін.), та досвід керівника.

Організація виконання рішення передбачає координацію дій багатьох людей. При цьому керівник повинен уникати потенційних конфліктів, зацікавлювати і мотивувати працівників, максимально використовувати їх здібності, впливати шляхом авторитету і переконань. Необхідно скласти план заходів, який перетворить рішення в реальність, розподілити обов'язки та права, забезпечити необхідною інформацією. Рішення повинно ефективно виконуватися для досягнення мети, заради якої воно приймалось [6, с. 120].

Велике значення має контроль виконання рішень, оскільки він може виявити не тільки відхилення від плану в процесі їхнього виконання, але й недоліки самого рішення, що вимагають керування. Управлінські розпорядження за прийнятим рішенням уточнюються, а якщо необхідно, то й змінюються в найбільш доцільному напрямку. Елементом контролю є зворотній зв'язок. З його допомогою до ОПР надходить інформація, що може ініціювати новий цикл.

В статті було розглянуто основні етапи багатогранного та складного ППР, представлена та обґрунтована ідея, що складова ППР залежить від підходу який обирає ОПР, структури організації, специфіки діяльності. Важливо усвідомлювати силу та обмеженість сторони кожного підходу, що, етапи розглянуті в наданій статті та в науковій літературі [1 – 7] лише формальність, що кожна ОПР формує етапи ППР самостійно виходячи із ситуації. Запропоноване авторське визначення ППР, що найбільш відповідає категоріям процес і стан, та найбільш точно і повно відображає сутність ППР. Напрямами подальшого дослідження є розгляд підходів щодо прийняття рішення: ситуаційний, поведінковий, системний. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М.: Финансы и статистика, 2000 – 368 с.

2. Глуценко В. В. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов / В. В. Глуценко, И. И. Глуценко – М.: ООО НПЦ Крылья, 2000. – 400 с.

3. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / Гордієнко П. Л. – Л. : Алеута, 2006. – 404 с.

4. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Наукова думка, 2001. – 242 с.

5. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2002. – 336 с.

6. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П. Менеджмент: Підручник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 456с.