

ТЕМА 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Мета лекції – розглянути основні підходи до прийняття управлінських рішень

План лекції

1. Поняття і моделі прийняття рішень.
2. Процес прийняття рішень.
3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.

1. Поняття і моделі прийняття рішень

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*”: – 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 них належать:

1) **Ступінь ризику** – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо вплинути на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов’язаний із зростанням відповідальності.

2) **Час**, який відведений менеджером для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

3) **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 усунути за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

4) **Особисті якості менеджера** – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до прийняття вірних рішень.

5) **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 є первісним, базовим елементом процесу управління, що забезпечує функціо-

нування 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 вирізняють **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.

Основні характеристики класичної моделі полягають в тому, що особа, яка приймає рішення:

- має чітку мету прийняття рішення;
- має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- завжди має на меті максимізацію результату 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 численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Поведінкова модель. На відміну від класичної, **основні характеристики поведінкової моделі** полягають в тому, що особа, яка приймає рішення:

- не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- 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 краще за прийняте рішення);
- 2) поняття "**досягнення задоволеності**". Оскільки досягти "повної раціональності" неможливо, менеджери прагнуть, щоб їх страх щодо прийняття не найкращого рішення пересилив бажання досягти оптимального рішення. Саме такий стан в момент, коли приймається рішення, Г. Саймон охарактеризував як "досягнення задоволеності", розуміючи під цим вибір, який є достатньо вдалим за даних умов.

Прагнення менеджерів досягти задоволеності може бути обумовлено кількома причинами:

- небажання ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;
- нездатність зважити та оцінити велику кількість альтернатив;
- втручання в процес прийняття рішень особистих, суб'єктивних факторів.

Ірраціональна модель ґрунтується на прийнятті рішення без дослідження альтернатив. Сфери використання ірраціональної моделі:

- вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- наявність у менеджера або групи менеджерів достатньої влади для нав'язування свого рішення.

Характеристики основних моделей процесу прийняття рішень наведені на **табл. 3.1.**

Таблиця 3.1

Основні моделі прийняття управлінських рішень

<i>Найменування моделі</i>	<i>Базові поняття</i>	<i>Основні характеристики</i>	<i>Сфери застосування</i>
Класична модель	Раціональність	<p>Особа, що приймає рішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення - має повну інформацію про всі можливі альтернативи та їх наслідки - має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості - завжди має на меті максимізацію кінцевого результату 	<p>Прийняття програмованих рішень</p> <p>Достатність необхідної інформації</p>
Поведінкова модель	Обмежена раціональність Досягнення задоволеності	<p>Особа, що приймає рішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не має повної інформації про ситуацію прийняття рішення - не має повної інформації про всі можливі альтернативи - не здатна або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи 	Обмеженість або відсутність інформації
Ірраціональна модель		Рішення приймаються без дослідження альтернатив	<p>Розв'язання принципово нових проблем, що важко вирішуються</p> <p>Вирішення проблем в умовах дефіциту часу</p> <p>Достатність влади для нав'язання свого рішення</p>

2. 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 є *інтуїтивна технологія прийняття рішень*, яка у спрощеному схематичному вигляді представлена на **рис. 3.1**.

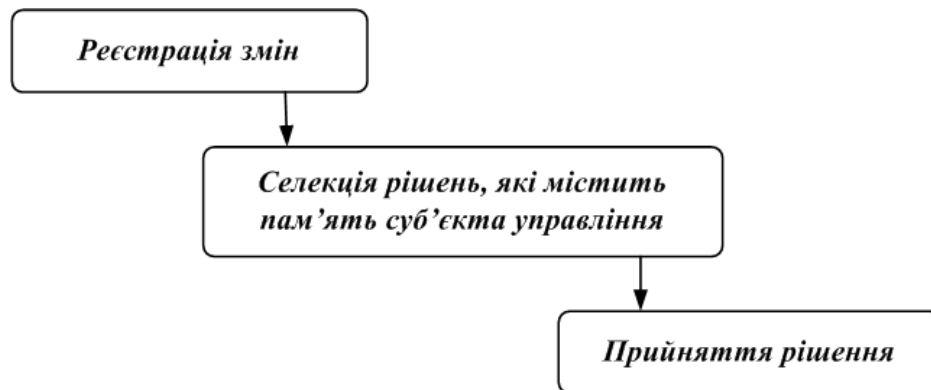


Рис. 3.1. Послідовність етапів інтуїтивної технології прийняття рішення

Зміна стану висуває проблему, необхідність усунення якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології накопичений менеджером досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях і визначає саме рішення. Отже, якщо накопиченого досвіду недостатньо, імовірність прийняття помилкового рішення зростає.

Перевага інтуїтивної технології - швидкість прийняття рішень, а основний *недолік* – значна імовірність помилки.

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень наведена на **рис. 3.2**.

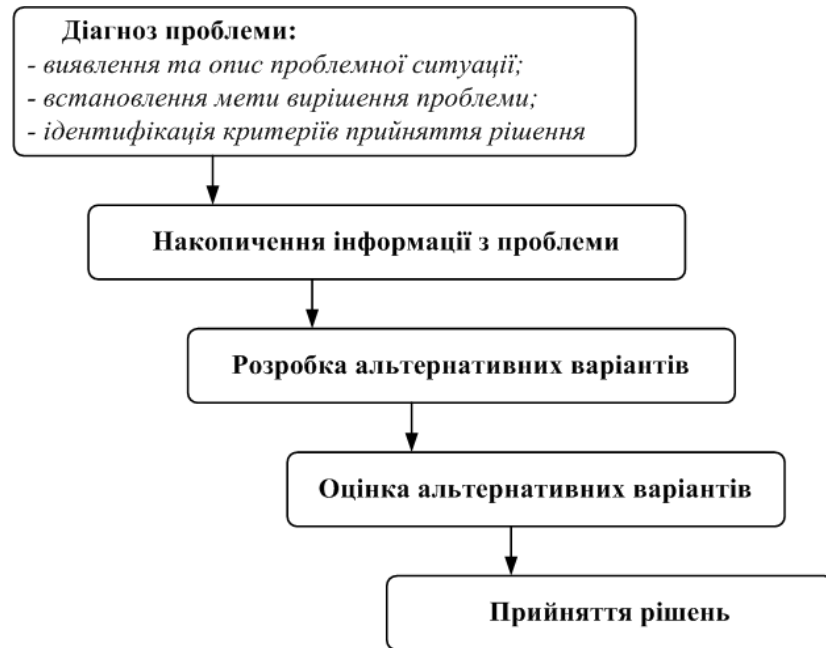


Рис. 3.2. Послідовність етапів раціональної технології прийняття управлінських рішень

У наведеній моделі представлена логіка реалізації раціональної технології прийняття рішень, але не відображено конкретний порядок проходження окремих етапів. 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.

1. **Діагноз проблеми** включає наступні підетапи:

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

2. **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*:
 - *повнота інформації* (визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);

- *точність інформації* (ступінь відповідності інформації оригіналу);
 - *несуперечливість інформації* (окремі частини однієї і тієї самої інформації не повинні суперечити одна одній);
 - *переконливість 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.

3. **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 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.

У процесі опрацювання варіантів розв’язання проблем необхідно враховувати ***вимоги до альтернатив, що обмежують їх чисельність***:

- ***взаємовиключеність 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*** (щоб забезпечити можливість порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо). Дотримання цієї вимоги гарантує однакові “стартові” умови для кожної альтернативи та враховує увесь комплекс результатів їх реалізації.

4. **Оцінка альтернативних варіантів**. Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за ***наступними критеріями***:

- ***реалістичність*** - можливість здійснення з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від 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 альтернатив**. 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:
 - як основні (пов'язані з досягненням мети), так і побічні результати;
 - як безпосередній період реалізації альтернативи, так і майбутні періоди.

Схематично процес оцінки альтернатив представлений на **рис. 3.3**.

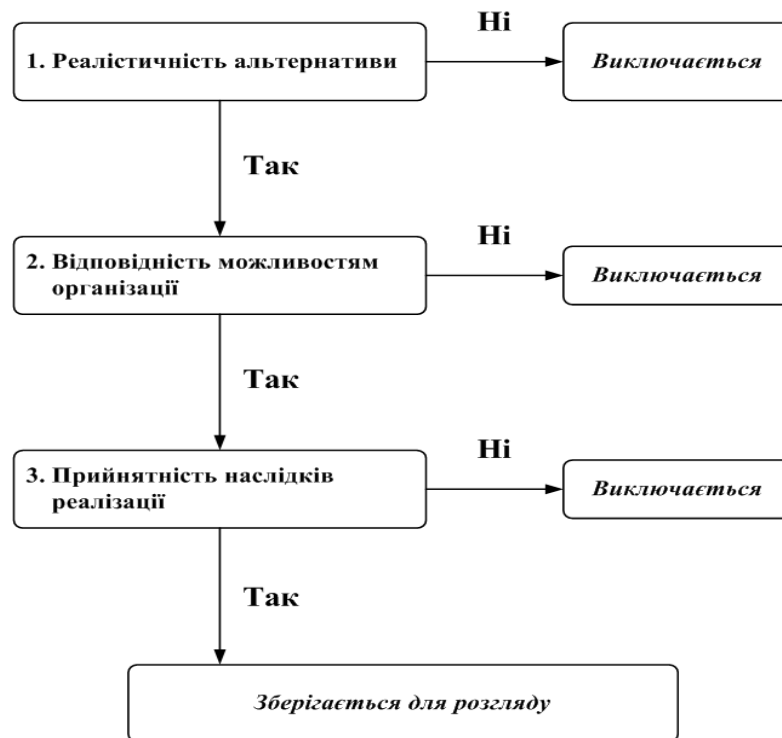


Рис. 3.3. Послідовність оцінки альтернатив у процесі прийняття рішень

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

В практиці прийняття рішень часто виникає питання про доцільність застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рі-

шень. Модель, спрямована на вирішення цього питання, розроблена Ріком Роскінім, має форму дерева рішень (рис. 3.4) і містить **4 змінних фактори**:

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

Модель вимагає від менеджера зважити кожен з цих змінних і визначити в залежності від цього стиль прийняття рішення: індивідуальний чи груповий.

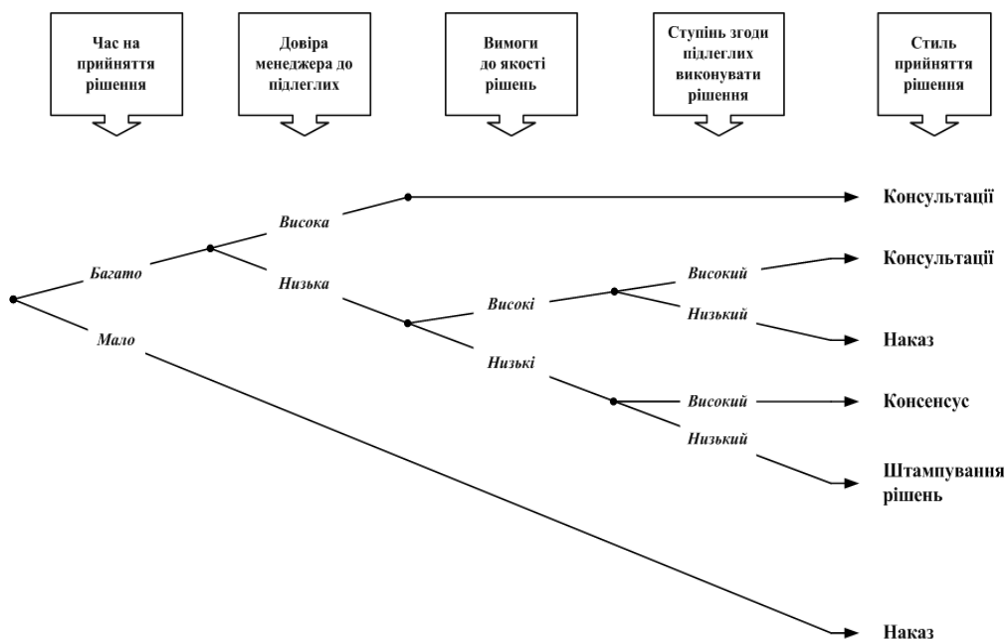


Рис. 3.4. Дерево стилів рішень

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. Механізм вибору стилю прийняття рішення у цьому випадку описаний в **табл. 3.2**.

Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення

<i>Умови вирішення проблеми</i>	<i>Стиль вирішення проблеми</i>
1. Якість рішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати	<p>1. Наказ</p> <p>Рішення приймається керівником незалежно від підлеглих з використанням інформації, яка у нього є</p>
2. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість	<p>2. Консенсус</p> <p>Групове прийняття рішення із використанням інформації та ідей усіх членів групи</p>
3. Якість та згода виконувати рішення однаково важливі	<p>3. Консультації</p> <p>Рішення приймається керівником, який використовує думки підлеглих</p>
4. Ні якість, ні згода виконувати рішення не є критично важливими	<p>4. Штампування рішень</p> <p>Рішення приймається найбільш легким та швидким способом - власне „штампується”</p>

3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів

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:**
 - метод аналогії;
 - метод інверсії;
 - метод ідеалізації);
- **методи колективного творчого пошуку:**
 - метод “мозкового штурму”;
 - метод конференції ідей;
 - метод колективного блокноту);
- **методи активізації творчого пошуку:**
 - метод контрольних запитань;
 - метод фокальних об'єктів;
 - метод морфологічного аналізу).

Метод аналогії передбачає використання відомих схожих рішень з інших сфер діяльності, наприклад, «підказаних», технічною, економічною або художньою літературою, спостереженнями за явищами природи тощо.

Метод інверсії - специфічний метод, що передбачає підходи до пошуку варіантів рішення проблеми від протилежного: перевернути звичайне рішення «догори ногами»; вивернути на виворіт; 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. Щоб «мозковий штурм» не перетворився на звичайну нараду, слід дотримуватись певних правил:

- заборона критицизму і негативних коментарів;
- ідеї та пропозиції, що висуваються, не засуджуються;
- заохочення вільного творчого мислення;
- забезпечення висування якомога більшої кількості ідей;
- заохочення комбінування ідей, розвитку ідей на підставі інших тощо.

Метод конференції ідей відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що припускає 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 їх колективною оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність 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. і.

Метод фокальних об'єктів рекомендує перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Внаслідок цього можливо отри-

мати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкту. Метод фокальних об'єктів реалізується у наступній послідовності:

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

Метод морфологічного аналізу ґрунтується на застосуванні комбінаторики, тобто на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які випливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що аналізується. Синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти. Шляхом комбінювання варіантів можна отримати рішення, які можуть мати практичний інтерес.

Характеристика методів пошуку альтернатив наведена на **рис. 3.5**.

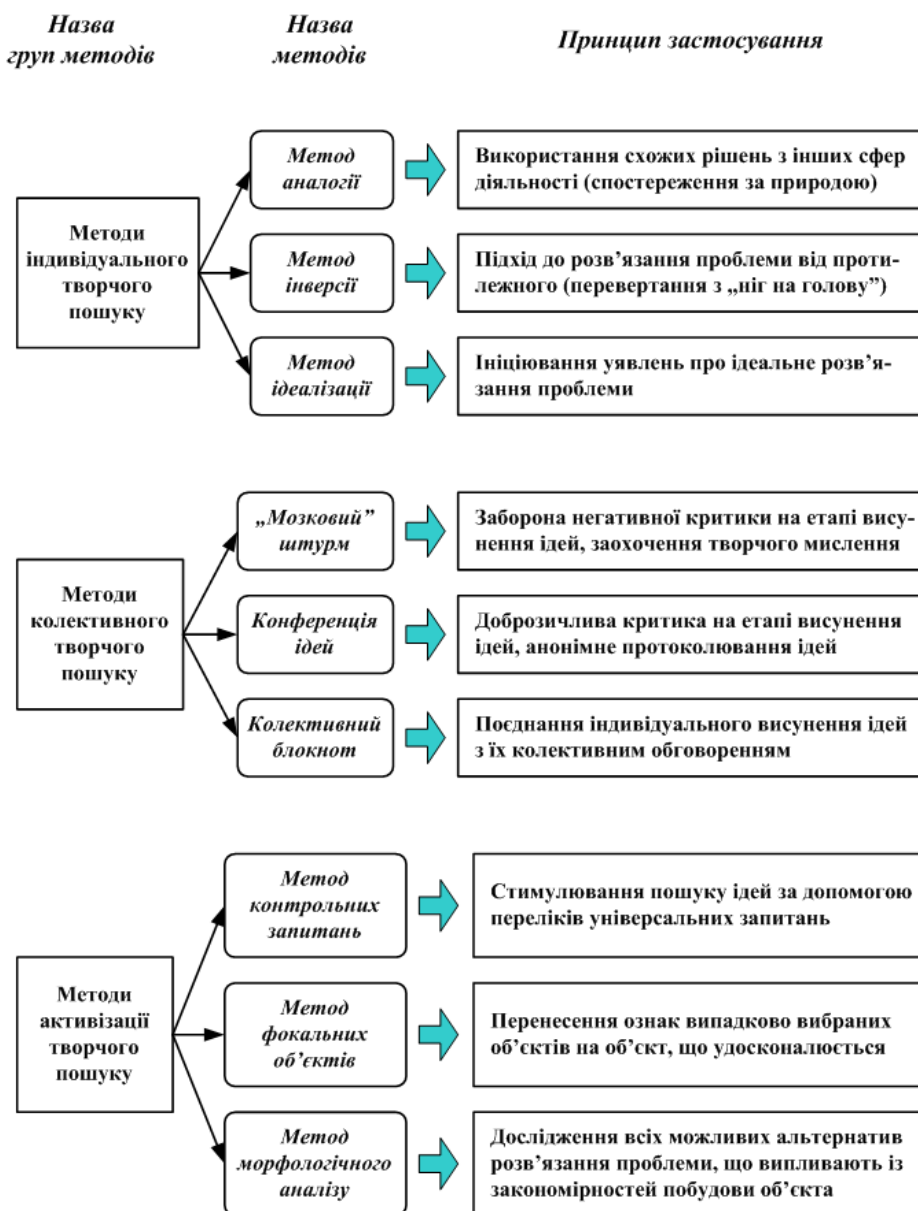


Рис. 3.5. Методи творчого пошуку альтернатив

Рекомендована література

1. Баєва О. В. Основи менеджменту [текст] : практикум / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К. : Центр учбової літератури 2007. – 522 с.
2. Вачевський М.В. Маркетинг для менеджера [текст] : монографія / М.В. Вачевський, М.І. Долішний, В.Г.Скотний. – Стрий : Просвіта 2005. – 139 с.
3. Вершигора Е. Менеджмент [текст] : Учебное пособие / Евгений Вершигора. – М. : Инфра-М 2004. – 256 с.
4. Виноградський М. Організація праці менеджера [текст] : Навчальний посібник / Микола Виноградський, Алла Виноградська, Олена Шканова – Київський економ. ін-т менеджм. – К. : Кондор 2004. – 516 с.
5. Виханский О. Менеджмент : [Учебник] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [2-е изд.]. – М. : Фирма Гардарика 2003. – 415 с.
6. Вихонский О.С. Менеджмент : человек, стратегия, организация, процесс [текст] : учебник / О.С. Вихонский, А.И. Наумов. – М., 1995. – 308 с.
7. Герчикова И. Менеджмент [текст] : Учебник [Для экон. спец. вузов] / Ирина Герчикова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, 2004. – 478 с.
8. Графін Р. Основи менеджменту [текст] : Підручник / Р. Графін, В. Яцура. – Львів : Бак, 2009. – 400 с.
9. Єрмошенко М. Менеджмент [текст] : Навчальний посібник / Микола Єрмошенко, Олег Стороженко. – Національна академія управління. – К. : Національна академія управління, 2006. – 655 с.
10. Іванова В. Менеджер – професійний керівник [текст] : Навчальний посібник / Ірина Іванова. – К., М-во освіти і науки України Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2005. – 106 с.
11. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу [текст] : навч. посібн. / А.М. Колот. – К. : Вид-во КНЕУ, 1998. – 188 с.
12. Мартиненко М. Основи менеджменту [текст] : Підручник / Микола Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 494 с.
13. Осовська Г. Основи менеджменту [текст] : Підручник / Галина Осовська, Олег Осовський. – 3-е вид. перероб. и доп. – К. : Кондор, 2006. – 661 с.
14. Скібіцька Л. І. Менеджмент [текст] : Навчальний посібник для вищих навч. закладів / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – Мін-во освіти і науки України. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.
15. Хміль Ф. І. Менеджмент [текст] : Підручник для студ. вуз. / Федір Іванович Хміль. – К. : Академвидав 2003. – 607 с.
16. Шегда А. Менеджмент [текст] : Учебник / Анатолий Шегда. – 3-е изд. испр. и доп. – К. : Знання, 2006. – 645 с.
17. Менеджмент : теорія і практика [текст] : Навчальний посібник / Заг. ред. канд. екон. наук, проф. Г.Є. Мошека. – К. : Атіка, 2007. – 584 с.
18. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент [текст] : Навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К. : ЦУЛ, 2007. – 416 с.