

## ТЕМА 3. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

### 3.1. Поняття «управлінське рішення»

#### 3.1.1. Вимоги до прийняття управлінських рішень

#### 3.1.2. Функції управлінських рішень

#### 3.1.3. Моделі прийняття управлінських рішень

### 3.2. Класифікація управлінських рішень

### 3.3. Прийняття управлінських рішень

#### 3.3.1. Умови та рівні прийняття управлінських рішень

#### 3.3.2. Процес прийняття управлінських рішень

#### 3.3.3. Роль керівника в процесі прийняття управлінських рішень

#### 3.3.4. Застосування сучасних інформаційних технологій в процесі прийняття управлінських рішень

#### 3.3.5. Розподіл відповідальності при організації розробки управлінських рішень

Кожна людина щодня приймає безліч рішень, які обумовлюють її поведінку в різних сферах життєдіяльності і, перш за все, в сфері трудової діяльності. Такі рішення являють собою сукупність реалізації всіх функцій, притаманних менеджменту – планування, організації, мотивації та контролю як за процесом здійснення прийнятих рішень, так і за досягнутим результатом (результатами).

Ще в другій половині XIX століття всесвітньовідомий філософ та економіст К. Маркс слушно зауважив, що окремий скрипаль не потребує керівництва, бо він сам спрямовує і здійснює свою діяльність, а оркестр, як колектив окремих виконавців, не може обійтись без диригента, який якраз і виконує роль керівника музичного колективу (своєрідного менеджера). Саме диригент, координуючи дії окремих музикантів сприяє досягненню високого рівня виконання музичного твору і водночас надає музичному твору власного трактування.

В даному розділі посібника розглядаються питання, які дозволять з'ясувати зміст таких понять (категорій) як *«рішення»*, *«управлінське рішення»*, *«модель управлінських рішень»*, а також подається характеристика окремих видів управлінських рішень та процес їх прийняття.

### **3.1 Поняття «управлінське рішення»**

*Поняття «рішення»* слід розуміти як заздалегідь продуманий намір здійснити певні дії, які мають бути вчинені (здійснені реалізовані) якимось способом. Це – творчий процес вибору однієї або декілька альтернатив із множини варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої цілі (цілей).

Слід мати на увазі, що у менеджменті всю увагу зосереджено на прийнятті управлінських (організаційних) рішень. На відміну від рішень, які

приймаються людиною на побутовому рівні і стосуються її особистого життя, управлінські рішення приймаються стосовно певних проблем, певних ситуацій щодо організації різного рівня і різних колективів людей.

Отже, *управлінське рішення* – вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації. Таке рішення є сукупним результатом творчого пошуку суб'єктом управління шляхів, напрямів засобів виходу з виробничо-господарської ситуації, а також відповідних дій колективу об'єкта управління.

Необхідність *прийняття управлінського рішення* може виникнути як у зв'язку з обставинами *зовнішніми* (рішеннями вищої організації, необхідність врегулювання взаємовідносин з партнерами по кооперації, тощо), так і *внутрішніми* (відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, тощо) Ось чому те чи інше управлінське рішення є відповідною реакцією на зовнішні та внутрішні впливи, воно спрямоване на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі.

Існує таке поняття як *«простір управлінського рішення»* і обов'язок кожного менеджера визнати кордони такого простору, а кожний виконавець управлінського рішення має знати кращий спосіб виконання завдання, яке постало перед ним. По мірі зростання професійних навичок і досвіду виконавців кордони простору управлінського рішення можуть бути розширені. Як тільки менеджери обмежили простір прийняття управлінського рішення множиною кращих (з їх точки зору) намірів, найкращу з визначених альтернатив здатні виявити лише ті працівники, які будуть її реалізовувати в життя.

Практика застосування менеджменту на протязі багатьох років виробила *три правила прийняття управлінських рішень*, а саме:

- не слід приймати рішення на більш високому рівні, якщо його можна прийняти на більш низькому;
- простір управлінських рішень має бути обмеженим, що дозволить підвищити рівень керівництва та поліпшити якість виконання рішень;
- управлінське рішення, яке приймається на більш високому рівні не завжди і не обов'язково є кращим, найчастіше таке рішення – середньозважене.

### **3.1.1. Вимоги до прийняття управлінських рішень**

Безумовно, кожний менеджер того чи іншого рівня завжди прагне прийняти найкраще, найоптимальніше управлінське рішення, яке забезпечить успішне вирішення поставленої проблеми, питання. Враховуючи ті обставини, що управлінські рішення є багатоаспектними і містять економічну, соціальну,

організаційну, правову, психологічну і педагогічну складові, то успішне рішення має відповідати таким вимогам, а саме бути:

- а) науково обґрунтованим;
- б) цілеспрямованим;
- в) кількісно та якісно визначеним;
- г) правомірним;
- д) оптимальним;
- є) комплексним;
- ж) гнучким;
- з) повністю оформленим.

Розглянемо кожну із зазначених вимог з точки зору її змісту. *Наукова обґрунтованість* передбачає розроблення управлінських рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які мають відбивати технічні, економічні, організаційні та інші аспекти його діяльності.

*Цілеспрямованість* означає, що кожне управлінське рішення повинно мати мету яка була б чітко пов'язана із стратегічними цілями та планами розвитку об'єкта управління.

*Кількісна та якісна* визначеність управлінського рішення обов'язково передбачає досягнення організацією очікуваних результатів, виражених у кількісних та якісних показниках, дотримання яких дозволить реалізувати мету даного рішення.

*Правомірність* передбачає дотримання чинних правових норма усіма службами управління менеджменту, тобто управлінське рішення не повинно порушувати діючі правові норми, відповідати компетенції структурного підрозділу апарату управління або посадової особи.

*Оптимальність* – це така вимога, що обумовлює у кожному випадку прийняття управлінського рішення вибір такого варіанту, який би відповідав економічному та соціальному критеріям ефективності виробничо-господарської діяльності суб'єкта і досягненню максимуму прибутків за мінімуму витрат, і кращому задоволенню соціальних умов та потреб.

*Своєчасність* управлінського рішення означає неухильне дотримання строків його підготовки, доведення до виконавців та дійовий контроль виконання рішення не може бути прийнятим заздалегідь чи із запізненням.

Така вимога, як *комплексність* являє собою взаємопов'язану сукупність всіх елементів управлінського рішення, що охоплює техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці з урахуванням наявних матеріальних, грошових та інших ресурсів, а також результатів господарювання; при цьому слід виходити з того, що кількісні та якісні зміни хоч одного із результатів зумовлюють відповідну зміну інших і тому комплексність управлінського рішення передбачає врахування всіх

найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей у діяльності господарюючого суб'єкта.

У свою чергу, *гнучкість* у формулювання управлінського рішення передбачає наявність простору для творчої активності виконавців, їх раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів та засобів досягнення визначених цілей. Оскільки господарська організація є системою динамічною, яка постійно розвивається, то кожне рішення щодо управління нею (особливо коли воно розраховане на відносно довгостроковий період), як правило, потребує коректив, а іноді й прийняття нових рішень.

Нарешті, така вимога щодо змісту управлінського рішення як *повнота оформлення* передбачає дотримання такої форми викладу рішень, за якою формулювання рішення виключало б непорозуміння або двоїстість у розумінні виконавцями поставлених перед ними завдань та ускладнювало контроль за їх виконанням. Рішення повинно бути сформульоване чітко, лаконічно та містити такі реквізити:

- а) способи та засоби виконання;
- б) необхідні ресурси;
- в) строки виконання по кожній із позицій;
- г) конкретних виконавців;
- г) форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів;
- д) порядок взаємодії виконавців;
- е) правомірність документів, які можуть бути одержані про хід виконання рішення та інші.

### **3.1.2. Функції управлінських рішень**

Для того щоб повніше розкрити зміст управлінського рішення доцільно звернути увагу на ті функції, які воно виконує. *Таких функцій виділяють три:*

- *скеровуюча*, яка проявляється в тому, що будь яке рішення розробляється з орієнтуванням на певну стратегію управління соціально-економічною системою з урахуванням її довгострокової перспективи; при цьому найкращий результат досягається тоді коли рішення забезпечує реалізацію принципу: «що вигідно організації, то має бути вигідним і кожному окремому працівнику»;

- *координуюча*, яка визначає місце кожної ланки, кожного підрозділу, а також кожного працівника господарюючого суб'єкта у вирішенні завдань, поставлених управлінським рішенням, погоджує та взаємопов'язує їх дії та наявні ресурси у часі і в просторі; дія цієї функції забезпечує злагодженість дій трудового колективу, ритмічність виконання програми, яка визначена прийнятим рішенням;

- *мобілізує* полягає в тому, що управлінське рішення забезпечує заданий рівень активізації і трудового колективу, і окремих виконавців для досягнення результатів, визначених відповідним рішенням.

Слід мати на увазі, що управлінське рішення лише тоді дасть позитивний результат, коли воно забезпечить реалізацію всіх вищезазначених функцій, бо недооцінка будь якої з них може привести до непогодженості в діях колективу і окремих працівників, втраті ініціативи і навіть до невиконання прийнятого рішення.

Безперечно, що той чи інший менеджер, розробляючи певне управлінське рішення, завжди спирається не тільки на свої професійні (спеціальні) знання та життєвий досвід, але й значний масив теоретичних знань, накопичених вченими різних країн на протязі багатьох століть (часто навіть не усвідомлюючи цього). Так давньогрецький філософ Арістотель (IV ст. до н. е.) обґрунтував дедуктивний метод мислення (від загального до окремого, конкретного), довів, що в процесі мислення не можна підмінювати один предмет думки іншими, не можна визнавати одночасно два висловлювання, якщо вони виключають одне одного, тощо.

Англійський філософ Ф. Бекон (1561-1626 р.р.), у свою чергу, обґрунтував індуктивний метод мислення (від окремого конкретного до загального).

Значний внесок у формування теорії управлінських рішень зробив французький філософ і математик Р. Декарт (1596-1650 р.р.), який, зокрема, сформував відомі чотири правила щодо розробки і прийняття управлінських рішень. Ці правила і досі займають провідне місце в теорії управлінських рішень. Їх вимоги зводяться до наступного:

1) не приймати за істинне (щоб там не було!) доки не визнаєш постійності й упередження в своїх судженнях, вважати вірним слід тільки те, що є абсолютно ясным і визначеним і жодним чином не може бути піддане сумніву;

2) розчленовувати кожну частину цілого, яке підлягає дослідженню, на стільки на стільки це можливо і потрібно для правильного розв'язання відповідного питання;

3) керувати ходом своїх думок таким чином, щоб починаючи з найпростішого і легко пізнавального, поступово підніматись і приходити до пізнання більш складного і найскладнішого;

4) завжди треба робити перелік настільки повним, настільки вичерпним усього того, що підлягає дослідженню, щоб мати абсолютну впевненість у тому, що нічого не пропущеного і не залишилось поза увагою.

В сучасних умовах питання подальшої розробки і розвитку теорії прийняття рішень у центрі уваги економістів, юристів, філософів, математиків, соціологів, психологів та ін. Справжній «прорив» у цій сфері відбувається у

зв'язку з широким застосуванням комп'ютерної техніки, бурхливого розвитку інформаційних технологій.

### 3.1.3 Моделі прийняття управлінських рішень

Якщо проаналізувати шлях розвитку менеджменту за останнє століття, то можна прийти до висновку, що тривалий час майже до кінця 50-х років минулого століття у цій сфері домінували кількісні, математичні методи розробки і обґрунтування прийняття управлінських рішень. Проте, згодом стало зрозуміло, що закласти у математичні формули поведінку людей, недооцінювати соціальні фактори та етичні норми – неможливо. В той же час недоречно і відкидати те позитивне, що приніс у менеджмент кількісний аналіз, що було перевірено практикою на протязі багатьох років.

Ось чому в сучасних умовах всі підходи до прийняття управлінських рішень прийнято поділяти на дві основних типи, або дві моделі: *класичну та адміністративну*.

Поняття «модель» латинського походження і перекладається як «міра», «ритим», «такт». Застосування цього терміну у менеджменті щодо теорії прийняття управлінських рішень означає, що дана модель (класична та адміністративна) є прикладом, зразком, взірцем для характеристики повних методів розробки і прийняття управлінських рішень.

Класична модель прийняття управлінських рішень базується на економічних перевагах і тому управлінське рішення повинно відповідати економічним інтересам об'єкта управління. В основу класичної моделі закладено наступні припущення:

а) особа, яка приймає рішення намагається досягти відомих та узгоджених цілей, а проблеми визначені і чітко сформульовані;

б) працівник, відповідальний за вибір оптимального варіанту, прагне визначеності, отримання усієї необхідної інформації, перераховує усі припустимі варіанти та їх можливі наслідки;

в) критерії оцінки альтернатив відомі і особа, яка приймає рішення, обирає варіант, що приносить найбільшу економічну вигоду для господарюючого суб'єкта;

г) особа, яка приймає рішення діє раціонально і логічно підходить до оцінки варіантів, визначення пріоритетів, а її вибір найкращим чином відповідає досягненню цілей.

*Класичну модель називають нормативною* тому, що вона визначає, як повинен діяти менеджер, який здійснює свій вибір, проте не показує як саме відбувається прийняття рішень. Цінність даної моделі полягає у тому, що вона спонукає менеджерів до прийняття раціональних рішень. Формування класичного підходу, перш за все, зв'язане з появою, використанням різних

кількісних методів прийняття рішень. До найбільш відомих та поширених кількісних методів прийняття рішень відносять такі:

- а) побудова дерева рішень;
- б) платіжні матриці;
- в) аналіз точок беззбитковості;
- г) лінійне програмування.

З'ясуймо зміст кожного з них:

*Побудова дерева рішень.* Цей метод передбачає прийняття певної послідовності рішень і як тільки одне рішення стає очевидним чи з'являється якась додаткова інформація, та інше рішення треба скорегувати із врахуванням минулих помилок, або у зв'язку з тим, що з'являється можливість скористатися перевагами володіння новою інформацією. У зв'язку з цим послідовність рішень які треба буде прийняти у разі настанні певних подій із врахуванням вірогідності настання цих подій та можливими матеріальними витратами чи прибутками може бути представлена у вигляді схеми, що нагадує дерево, зі стовбура якого розходяться гілки та гілочки. Дерево рішень досить популярний метод, що використовується для вибору найкращого напрямку дій серед можливих варіантів.

*Платіжна матриця.* Це один з методів статистичної теорії рішень, що може бути корисним для працівника при виборі одного із кількох варіантів. Він є особливо корисним, коли керівник повинен встановити, яка стратегія у найбільшій мірі буде сприяти досягненню цілей. Проте, щоб використати платіжну матрицю, крім варіантів стратегії, менеджер повинен мати можливість визначення ще 3-х змінних: а) стану природи; б) вірогідність виникнення стану природи та в) результату, що очікується. З'ясуємо зміст даних змінних. *Стан природи.* Цей термін визначає майбутні події чи умови, які мають відношення до результату, що очікується. Таким станом природи, наприклад, може бути рівень інфляції, що впливатиме на реальні доходи споживачів.

*Вірогідність виникнення стану природи* являє собою показник, який відбиває у відсотках можливість того, що даний стан природи буде мати місце в дійсності.

*Результат, що очікується* – це платіж, який розраховується для кожної стратегії при заданій вірогідності кожного стану природи. Цей показник є математичним очікуванням і розраховується як середньозважене значення платежу по кожному із альтернативних рішень.

Наступний метод прийняття управлінських рішень – *аналіз беззбитковості*. Це кількісний показник, який допомагає менеджерам визначати рівень продаж, за якого загальні доходи дорівнюють загальним витратам, тобто виробництво стає рентабельним. Для визначення *точки беззбитковості* слід враховувати три основних фактори: а) ціну продажу

одиниці продукції; б) змінні витрати на одиницю продукції та в) загальні постійні витрати на одиницю продукції.

При цьому слід виходити з того, що *ціна* показує, який дохід господарюючий суб'єкт отримає від продажу кожної одиниці товарів чи послуг. *Змінні витрати* являють собою фактичні витрати, що безпосередньо відносяться до виготовлення кожної одиниці продукції, а постійні витрати – це ті витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягу виробництва.

Нарешті останній метод прийняття управлінських рішень, який застосовується у класичній моделі – *лінійне програмування* – це також математичний метод, що застосовується для визначення оптимального способу розподілу обмеженої кількості ресурсів при наявності конкуруючих потреб. Він зводиться до складання алгебраїчних рівнянь з багатьма невідомими та їх вирішення. Лінійне програмування, як правило використовують для вирішення проблем, що виникають на виробництві.

Слід мати на увазі, що класична модель прийняття управлінських рішень найбільше підходить до програмованих рішень, ситуацій упевненості чи розвитку в умовах доступу до усієї необхідної інформації, що дозволяє прорахувати всі або найбільш вірогідні результати. Коли ж доступ до цієї інформації обмежений чи неможливий, то зазвичай використовується адміністративна модель.

*Адміністративна модель* ґрунтується на опануванні реального процесу прийняття управлінських рішень в складних ситуаціях, коли мова йде про не програмовані рішення, коли ситуації мають ознаки невпевненості та невизначеності. В таких умовах менеджери навіть якщо захочуть, то не можуть прийняти економічно раціональне рішення.

Ось чому в основі використання адміністративної моделі лежить поняття обмеженої раціональності.

*Обмежена раціональність* означає, що діяльність виконавців в організації відбувається у межах допустимої раціональності. Відсутність часу чи можливостей для отримання аналізу усієї необхідної для свідомого вибору інформації веде до того, що прийняті рішення є не стільки раціональними, скільки задовільними.

У зв'язку з викладеним *адміністративна модель ґрунтується на принципах*, які значно відрізняються від припущень класичної моделі. Ці принципи можна сформулювати таким чином:

- 1) цілі рішення, як правило, не визначені, конфліктують між собою і менеджери часто навіть не підозрюють про існуючі в організації проблеми та можливості;

- 2) раціональні прийоми використовуються далеко не завжди, а якщо і використовуються, то у спрощеному вигляді, що не відбиває складності реальних подій.



3) через наявність людських, інформаційних та ресурсних обмежень, пошук менеджерами альтернативних рішень суттєво звужується;

4) більшість менеджерів задовольняється припустимими, а не оптимальними рішеннями, частково це обумовлено обмеженістю інформації, а частково – невизначеністю критеріїв оптимізації.

Слід зауважити, що адміністративна модель має описовий характер. Вона відбиває реальний процес прийняття управлінських рішень в складних ситуаціях і не диктує як слід приймати такі рішення відповідно до теоретичного ідеалу.

Оскільки вищезазначені моделі прийняття управлінських рішень – класична і адміністративна суттєво відрізняються між собою, то, природно, що вибір тієї чи іншої – досить відповідальний і значущий момент в діяльності менеджера від якого в зазначеній мірі залежить і зміст прийнятого ним рішення, і його результативність.

Для того щоб виявити сукупність видів і груп управлінських рішень, які приймаються менеджерами, оцінити їх якість, визначити з чієї ініціативи вони приймаються, в якому порядку і якими методами опрацьовуються, які фактичні строки їх реалізації слід з'ясувати види управлінських рішень, критерії їх класифікації за різними ознаками, що дозволить у подальшому більш повно і послідовно розкрити процес прийняття того чи іншого виду рішень.

### 3.2. Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками (табл. 3.1).

Табл. 3.1 Критерії класифікації управлінських рішень

Критерій класифікації управлінських рішень	Види управлінських рішень	Характеристика видів управлінських рішень
<i>за сферою охоплення</i>	загальні рішення	стосуються всієї організації
	часткові рішення	стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо
<i>за тривалістю дії</i>	перспективні рішення	реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік)
	поточні рішення	реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації
<i>за рівнем прийняття</i>	рішення на вищому (інституційному) рівні управління	рішення приймаються топ-менеджерами та стосуються довгострокового планування,

		визначення широких цілей і стратегій, безпосереднього управління роботою середніх менеджерів
	рішення на середньому (управлінському) рівні управління	рішення приймаються менеджерами середньої ланки та стосуються керівництва окремими підрозділами (управління кадрами, фінансами, функціональними підрозділами тощо), управління роботою менеджерів нижнього рівня
	рішення на нижчому (технічному) рівні управління	рішення приймаються менеджерами нижнього рівня – супервайзерами та стосуються контролю за виконанням виробничих завдань
<b>за особливостями вирішуваних організацією завдань</b>	організаційні запрограмовані рішення	характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях
	організаційні незапрограмовані рішення	спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо
	компромісні рішення	покликані врівноважувати протиріччя, що виникають
<b>за способом обґрунтування</b>	інтуїтивні рішення	ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера
	рішення, які ґрунтуються на судженнях	ґрунтуються на судженнях(думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід,

		стаж, кваліфікація; формується швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив
	раціональні рішення	мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими
<i>за способом прийняття</i>	одноособові рішення	готуються і приймаються одноособово
	колегіальні рішення	готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів
	колективні рішення	приймаються загальними зборами, відповідним колективом
<i>за характером</i>	економічні рішення	спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації
	технологічні рішення	пов'язані з функціонуванням технічної складової виробничої діяльності
	соціально- психологічні рішення	зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами в колективі організації
	адміністративні рішення	стосуються адміністративно- розпорядчого управління організацією

### 3.3. Прийняття управлінських рішень

#### 3.3.1. Умови та рівні прийняття управлінських рішень

Прийняттю ефективних управлінських рішень слугує низка умов (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Умови прийняття управлінських рішень

*Право прийняття рішень* окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники.

*Повноваження* характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства.

*Обов'язковість* є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

*Компетентність* характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

*Відповідальність* постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

Існують відмінності в типах прийнятих керівниками рішень і відносної труднощі проблем, що потребують вирішення. М. Вудкок і Д. Френсіс виділяють чотири рівня прийняття рішень, для кожного з яких потрібні певні управлінські навички (рис. 3.2).

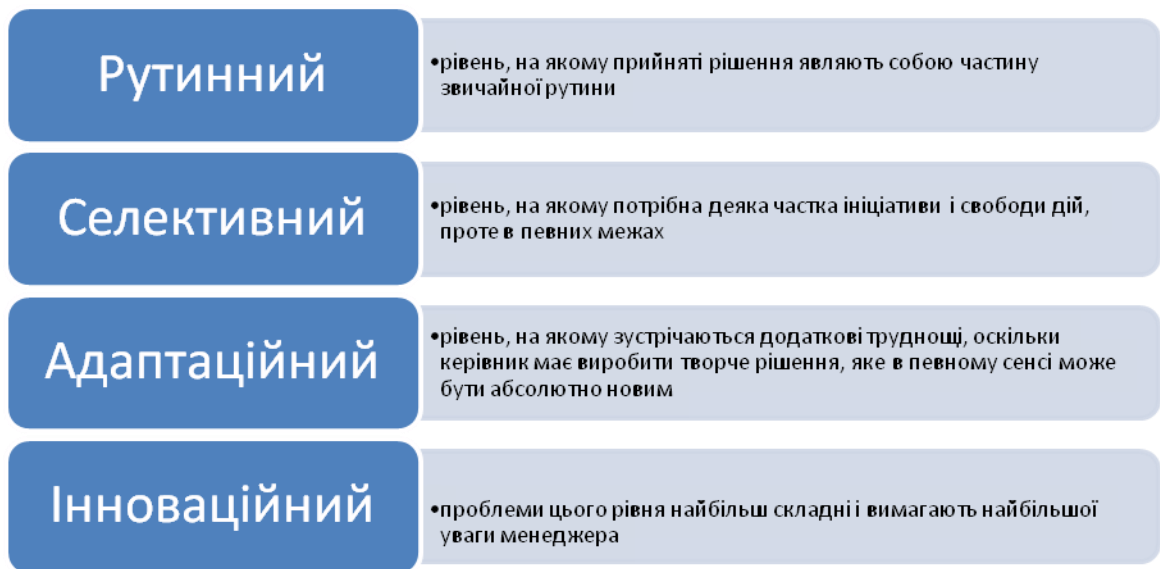


Рис. 3.2. Рівні прийняття управлінських рішень

*Рутинний рівень.* Керівник веде себе відповідно до наявної програмою подібно до комп'ютера, розпізнавального ситуації і «вступнику» передбачуваним чином. Функція менеджера полягає в тому, щоб «відчути» і ідентифікувати ситуацію, а потім взяти на себе відповідальність за початок певних дій. Труднощі тут можуть виникнути, якщо керівник не має відчуття, невірно трактує наявні вказівки з тієї чи іншої ситуації, діє нелогічно, приймає помилкові рішення або проявляє нерішучість або зовсім не може забезпечити ефективних дій в потрібний час.

Керівник, правильно оцінює ситуацію, робить вірні висновки і розумно діючий, домагається того, чого від нього чекають. На цьому рівні не потрібно творчого підходу, оскільки всі процедури заздалегідь запропоновані.

*Селективний рівень.* Керівник оцінює гідності цілого кола можливих рішень і прагне вибрати з деякого числа добре відпрацьованих альтернативних варіантів дій ті, які найкраще підходять до даної проблеми. Результативність залежить від здатності керівника вибрати напрям дій з максимальною вірогідністю і від того, чи виявиться воно прийнятним, економічним і ефективним.

*Адаптаційний рівень.* Зазвичай тут маються набір перевірених можливостей і деякі нові ідеї. Успіх керівника залежить від його особистої ініціативності і здатності зробити прорив у невідоме. Керівник шукає нове рішення відомої проблеми.

*Інноваційний рівень.* Для того щоб домогтися задовільного результату, до них необхідно застосувати абсолютно новий підхід. Найчастіше проблемою може бути те, що погано зрозуміли раніше, її рішення може вимагати абсолютно нових уявлень і методів. Керівник повинен вміти розуміти абсолютно несподівані проблеми, вирішення яких вимагає від нього розвитку в собі здатності мислити стосовно до змінних умов. Не виключено, що для

вирішення сучасних складних проблем може знадобитися створення нової галузі науки або технології.

### 3.3.2. Процес прийняття управлінських рішень

**Прийняття рішення** - це процес, який починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення, що усуває проблемну ситуацію. Коли все добре і працює за планом, керівник не потрібен, тому що система функціонує сама по собі. Роль керівника стає актуальною, коли починається невизначеність, невідомість, ризик.

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття (рис. 3.3).

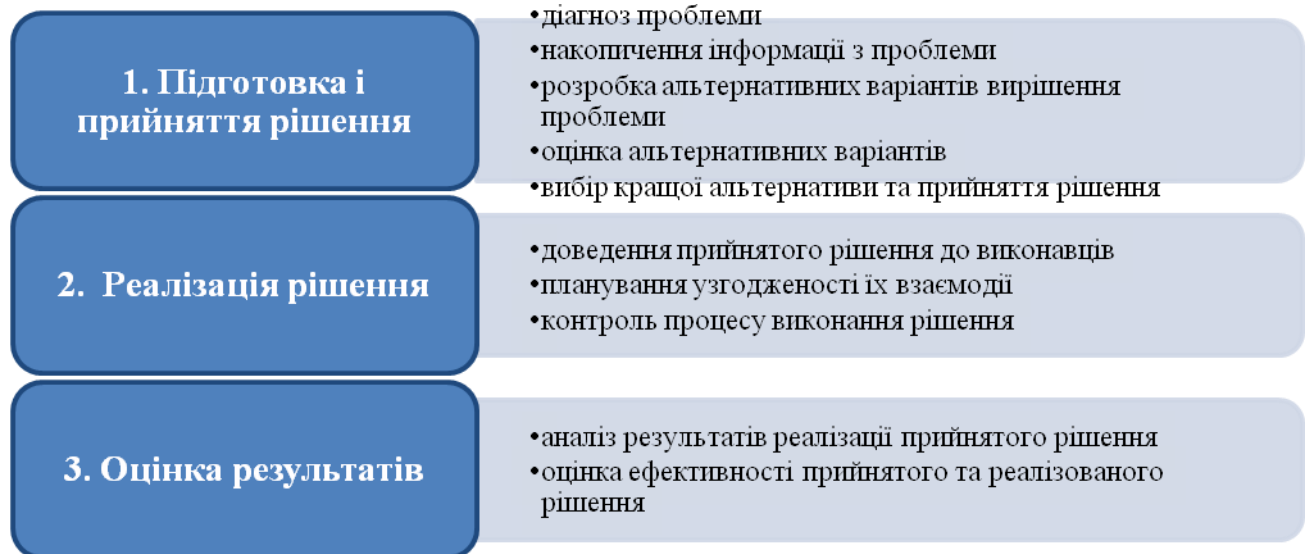


Рис. 3.3. Етапи інтуїтивного та заснованого на судженнях процесу прийняття рішень

Етап діагноз проблеми та накопичення інформації про проблему спрямований на визнання або не визнання існуючої в організації проблеми. Процес буде йти по-різному для структурованих і неструктурованих проблем. У першому випадку визнання проблеми буде відбуватися досить прямолінійно. Якщо виробниче завдання виконане на 70%, то для її керівника зовсім очевидно, що проблема існує і проблему треба вирішити. В другому випадку визнання проблеми саме стає проблемою. Це трапляється тоді, коли мається неясна і неадекватна інформація про розвиток і тенденції в організації й у її зовнішньому середовищі. Прикладом такого рішення може бути введення нової продукції на ринок на основі інформації, отриманої з відділу маркетингу.

Етап «діагноз проблеми» – це пошук відповідей на запитання:

1. В чому сутність проблеми (причино наслідковий зв'язок)?

Питання для прояснення ситуації щодо проблеми:

- хто повинен вирішувати (ви, інша особа, колективний орган);
- де, в якому місці, за яких обставин потрібно прийняти рішення;
- коли потрібно прийняти рішення;

- як, в якій формі має бути виражене рішення;
- чому його треба приймати?
- хто повинен вирішувати (ви, інша особа, колективний орган);
- де, в якому місці, за яких обставин потрібно прийняти рішення;
- коли потрібно прийняти рішення;
- як, в якій формі має бути виражене рішення;
- чому його треба приймати?

2. Якого типу проблема - системна чи разова?

3. Яка мета вирішення проблеми (оптимальне рішення) - визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації?

4. Які критерії (обмеження) щодо її вирішення - визначення ознак, на підставі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації та упорядкування цих ознак за ступенем важливості?

Ключове запитання на цьому етапі – “що буде правильним”.

Опис умов має бути сфокусований не на максимальних вимогах, а на мінімальних (якщо рішення не відповідає навіть мінімальним вимогам, його краще не приймати). На цьому етапі не можна шукати компромісу - запитання “що прийнятне, що легше, приємніше і т.п.” не підходять на цьому етапі. Компроміс скоріше буде потрібний на етапі виконання.

Визнання або не визнання проблеми багато в чому залежить від рівня її сприйняття. При цьому можливі помилки, зв’язані з наступними обставинами:

- проблема дана кимось зверху й у менеджера немає вибору крім як “визнати” її;
- бажано швидке рішення проблеми, що виникла, і не залишається досить часу на її визнання;
- припустиме рішення низької якості, проблема може повторюватися;
- проблема добре знайома і до неї застосовується старе рішення;
- немає попереднього досвіду по проблемі і її визнання може не відбутися;
- проблема є дуже складною й її ідентифікація ускладнена.

Розробка альтернативних варіантів вирішення проблеми починається із формування їх максимально можливої кількості. Це, з одного боку, дозволяє уникнути шаблонних рішень, а з другого – надає змогу клієнтові порівняти усі варіанти та обрати найкращий.

Формування переліку альтернатив має бути обумовлено стратегічними та фактичними цілями організації, станом зовнішнього та внутрішнього середовища, наявними та бажаними ресурсами, конкретними значеннями параметрів, що підлягають та не підлягають коригуванню. Пошук альтернатив є творчим процесом, що полягає у побудуванні нової комбінації з уже відомих прийомів і підходів. Виділяють наступні методи аналізу проблеми (рис. 3.4).

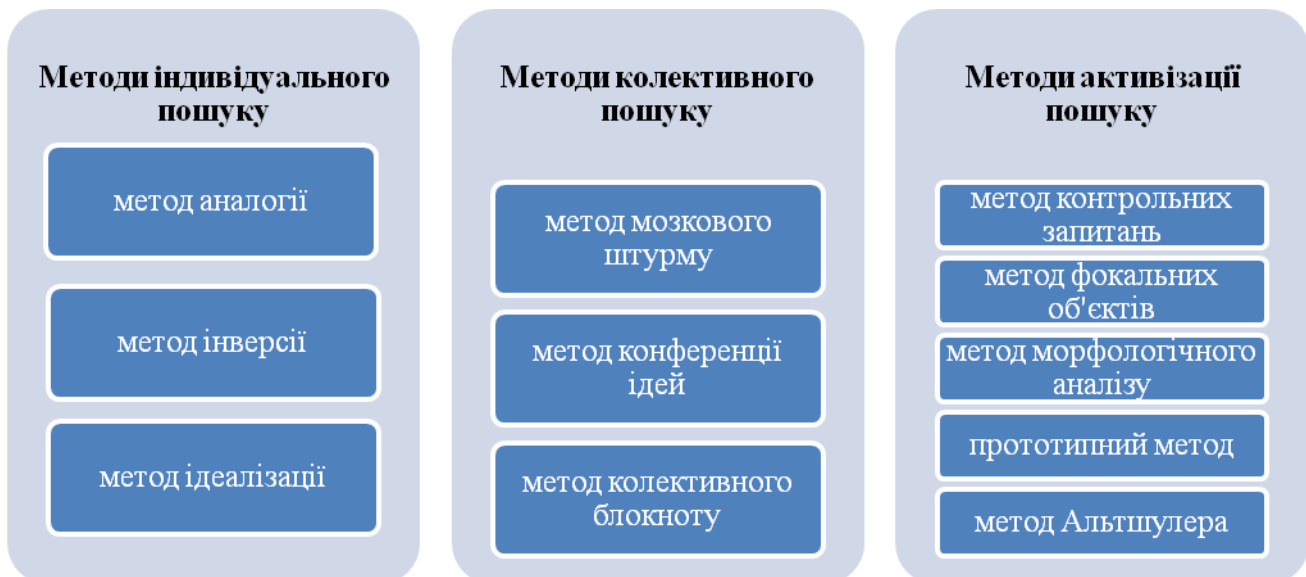


Рис. 3.4. Методи аналізу проблеми

*Метод аналогії* передбачає використання схожого відомого рішення, "підказаного", наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, яке виникло як результат спостереження за явищами природи тощо.

*Метод інверсії* — специфічний метод, що передбачає такі підходи до пошуку варіантів: перевернути звичайне рішення "догори ногами"; вивернути навиорот; поміняти місцями тощо.

*Метод ідеалізації* базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

Під час розробки альтернатив рішень використовують методи групової роботи. Групова робота, як спільна діяльність людей у межах невеликих колективів, має наступні цілі:

- збільшити ефективність комунікаційних процесів та поліпшити взаєморозуміння учасників консультування;
- підвищити активність окремих працівників та стимулювати генерацію нових ідей.

Усі методи групової роботи засновані на принципі відкладеного обговорення.

Найбільш поширеним методом групової роботи є *метод мозкового штурму*, який дозволяє генерувати велику кількість нових ідей за обмежений час. Мозковий штурм здійснюється у два етапи. Метою першого етапу є створення максимальної кількості ідей за короткий час. У ході обговорення проблеми членам групи пропонується висловлювати свої міркування з приводу проблеми, що вирішується, та утримуватися від критики проголошених ідей. Увага групи має бути сфокусована на усвідомленні проблеми, а не на критиці чи аналізі варіантів її рішення. Під час наради кожен учасник має висловлювати



будь-які ідеї стосовно проблеми, навіть ті, що здаються нереальними. Усі ідеї письмово фіксуються. Змістом другого етапу мозкового штурму є перехід від збирання ідей до їх обговорення та вибору найкращої. На цьому етапі кожна ідея розглядається з точки зору її об'єктивності, відповідності визначеним раніше вимогам та придатності до здійснення. Ідеї, що є недоцільними, в ході обговорення відсіюються. Тільки деякі позитивні ідеї рафінуються, а потім, у разі необхідності, зберігаються як можливі альтернативні варіанти рішення проблеми. Головним недоліком методу мозкового штурму є довготривалість процесу аналізу та відсіву нераціональних ідей.

Різновидом групового творчого пошуку рішень є *конференція ідей*. Від мозкового штурму вона відрізняється допущенням доброзичливої критики у формі реплік та коментарів. При цьому не рекомендовано залучати до конференції осіб, які скептично ставляться до будь-якої нової ідеї, агресивно налаштовані та націлені на критику колег, а не конструктивне співробітництво.

У практиці управлінського консультування досить поширеним є *метод колективного блокноту*. Згідно з цим методом, пошук альтернатив відбувається за наступною схемою. Спочатку формулюється проблема, яку потрібно вирішити. Члени групи, згідно з усіма теоріями пошуку, «виношують» ідею. Мозок дослідників весь час працює, навіть тоді, коли індивід цього не усвідомлює. У певний момент приходить натхнення і народжується ідея, яку записують у спеціальний блокнот. Блокнот з альтернативами здають ведучому, який аналізує та оцінює рішення.

*Метод контрольних запитань* є одним з методів психологічної активізації творчого процесу. Він має на меті за допомогою універсальних запитань наштовхнути на рішення конкретної проблеми. Списки таких запитань складаються заздалегідь та роздаються членам групи. У практиці американського консалтингу розповсюджений список А. Осборна, який містить наступні запитання:

- В чому полягає проблема?
- Чи можемо ми на неї вплинути?
- Як зміниться ситуація у разі впливу?
- Чи належить взагалі впливати на проблему?
- Чи можна її усунути?
- Яким чином це можна зробити?
- Хто саме здатен це зробити і в який час?

Сутність *методу фокальних об'єктів* полягає у перенесенні ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що має бути удосконаленим. У результаті можуть з'явитися оригінальні рішення. Вироблення раціонального рішення за методом фокальних об'єктів реалізується у наступній послідовності:

1. визначається об'єкт і встановлюється межа його удосконалення;

2. навмання обирається декілька випадкових об'єктів;
3. складаються списки ознак об'єктів;
4. ознаки випадкових об'єктів приєднуються до об'єкта удосконалення;
5. отримані сполучення розвиваються шляхом асоціацій;
6. отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.

Сутність *методу морфологічного аналізу (метод комбінування)* полягає у поділі будь-якої проблеми на відносно незалежні частини, а потім в здійсненні пошуку всіх можливих рішень для практичної реалізації кожної з частин. На першому етапі загальне число всіх можливих рішень дорівнює числу можливих комбінацій. Наприклад, якщо проблему можна розділити на чотири частини, при чому є три рішення для першої частини, чотири рішення для другої частини і по п'ять рішень для третьої і четвертої частин, то загальна кількість рішень для реалізації проблеми, що досліджується, складає  $3 \times 4 \times 5 \times 5 = 300$ . Отримане рішення вважається новим з точки зору нового способу сполучення, комбінування визначених параметрів.

*Метод Альтшулера, або алгоритм вирішення дослідницьких завдань*, складається з двох етапів. На першому формулюється проблема клієнта з описанням цільового оптимального стану системи, а також способів його досягнення. На другому етапі розробляються рішення, адекватні внутрішнім параметрам системи та зовнішньому середовищу її функціонування.

У ситуаціях, коли рішення базується на робочій моделі, що функціонує (наприклад, інформаційні системи), можливе застосування *прототипного методу вироблення альтернатив*. До його основних переваг можна віднести:

- можливість пристосування ідеї до конкретного специфічного рішення, що дозволяє визначити небажані характеристики та створити нові якості системи;
- стимулювання співробітництва споживачів та розробників діючої моделі;
- еволюційність запропонованих рішень.

Прототипність рішень дозволяє уникнути великих витрат на виконання завдання сумісності нововведень та загальної системи. Іноді прототип може бути використаний для розробки альтернативних рішень, які потім стають елементом процесу відбору.

Серед методів обґрунтування управлінських рішень виділяють (рис. 3.5):

Аналітичні	Статистичні	Теоретико-ігрові	Експертні
<ul style="list-style-type: none"> <li>• платіжна матриця</li> <li>• дерево рішень</li> <li>• рентабельність</li> <li>• точка беззбитковості</li> <li>• окупність</li> <li>• методи математичного програмування</li> <li>• тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• статистичні критерії <ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимізму</li> <li>• песимізму</li> <li>• коефіцієнту оптимізму</li> <li>• рівнозначного рішення</li> <li>• жалю</li> <li>• тощо</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• теорія статистичних рішень</li> <li>• теорія ігор</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• просте ранжування</li> <li>• вагові коефіцієнти</li> </ul>

Рис. 3.5. Методи обґрунтування управлінських рішень

*Аналітичні методи* характеризуються тим, що встановлюють аналітичні залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належать, наприклад, побудова рівняння беззбитковості, знаходження точки беззбитковості, оцінка ефективності інвестицій тощо.

*Методи математичного програмування* широко застосовуються в сферах планування номенклатури і асортименту виробів, визначенні маршрутів виготовлення виробів, мінімізації відходів виробництва, регулюванні запасів, календарному плануванні виробництва тощо. В задачах математичного програмування необхідно вибрати значення змінних (тобто параметрів управління), щоб забезпечити максимум (мінімум) цільової функції за певних обмежень.

*Статистичні методи* ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів та включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують кореляційно-регресійний, дисперсний, факторний та кластерний аналізи, методи статистичного контролю якості та інші.

*Теоретико-ігрові методи* використовується неповна і неточна інформація, яка і утворює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують методи теорії статистичних рішень (ігри з природою) та методи теорії ігор.

*Експертні методи* використовують, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

Після обґрунтування альтернатив здійснюється їх порівняння за очікуваними ефектами від реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Наступна стадія в процесі прийняття рішень – реалізація рішення – складається з організації виконання рішення, аналізу і контролю виконання і здійснення зворотного зв'язку.

Процес реалізації управлінського рішення включає:

- доведення прийнятого рішення до виконавців
- планування узгодженості та взаємодії виконавців
- виконання рішення
- контроль процесу виконання рішення
- аналіз результатів та оцінка ефективності прийнятого та реалізованого рішення.

Організація виконання рішення як етап передбачає координацію зусиль багатьох людей. Менеджер має зацікавити і мотивувати людей в реалізації рішення, розташувати людей так, щоб щонайкраще використовувати їхні здатності. Даний етап складається з декількох кроків необхідних для того, щоб рішення виконувалося. Сюди відноситься складання плану заходів, що змушує менеджера думати про конкретні дії, що перетворюють рішення в реальність. Необхідно розподілити права і відповідальності серед учасників. Варто також побудувати комунікаційну мережу для обміну інформацією і відрегулювати відповідні відносини підпорядкування між учасниками.

Наступний етап – це вбудовування в рішення механізму одержання інформації про хід виконання рішення: повинна здійснюватися функція контролю – встановлення стандартів і вимірів показників у відношенні цих стандартів. Отримана в ході відстеження інформація необхідна для коректування дій. Відстеження і зворотний зв'язок займають у роботі менеджера багато часу. При цьому менеджерів краще безпосередньо контролювати ситуацію: по-перше, завжди краще інформація з перших рук, по-друге, це дозволяє показати підлеглим інтерес менеджера до виконуваного рішення, що дуже важливо для лідерства.

### **3.3.3. Роль керівника в процесі прийняття рішень**

У попередніх пунктах вже неодноразово згадувалося про роль менеджера в процесі ухвалення рішення.

В процесі прийняття управлінських рішень керівник виконує ряд функцій (рис. 3.6).

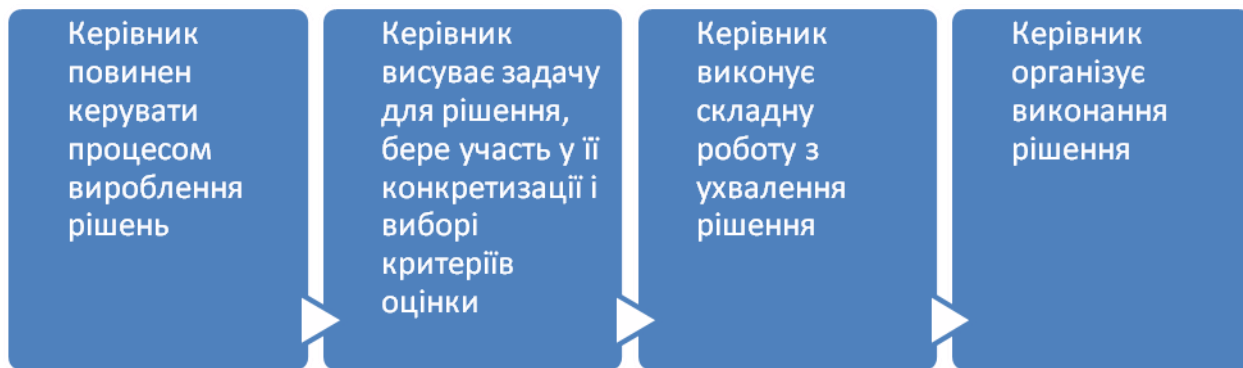


Рис. 3.5 Основні функції керівника в процесі прийняття рішень

Можна виділити два основних типи працівників, що беруть участь у процесі підготовки й ухвалення рішення: *аналітики (системні)* і *керівники*. Більшість керівників у процесі спільної роботи з аналітиками над постановкою задачі виявляють такі проблеми і можливості, про існування яких не було відомо до того.

Як правило, аналітики домагаються ясної, логічної, математичної постановки задачі. Однак, така постановка в очах керівника може здаватися погано пристосованою до сфери його діяльності. Зі своєї сторони аналітик схильний недооцінювати роль інтуїції і минулого досвіду, він схильний загострювати увагу скоріше на виборі і застосуванні методів обґрунтування рішень, ніж на доцільності й ефективності їхнього використання. Керівник повинний приймати рішення, спираючись на варіанти, розроблені аналітиками, серед яких вибрати оптимальний найчастіше складно. Інтуїція ж керівника повинна використовуватися на додаток, а не як заміна результатів роботи аналітиків.

Аналітики розглядають ухвалення рішення як самостійний процес, для керівників ухвалення рішення є лише частиною всього процесу керування, де необхідно враховувати й об'єктивні, і суб'єктивні фактори, що впливають на рішення проблеми.

Керівник вибирає єдиний варіант рішення з запропонованих аналітиками. Він повинний вчасно одержати дані аналізу, навіть неповні. Не прийняте вчасно рішення – більш груба, помилка, яка має тяжкі наслідки, ніж рішення прийняте, але, яке має помилки.

Завжди є якийсь оптимум, деяка крапка, до якої треба вести дослідження і після якої настав час скористатися його плодами, прийняти рішення. Вибрати цей момент, вловити його не раніш і не пізніше – це вже справа, що вимагає іншого підходу, іншої підготовки й інших якостей, чим ті, котрі характерні для аналітика.

Рішення є безпосереднім продуктом праці керівника будь-якого рівня і рангу.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч факторів. Найважливішими з них є: *ступінь ризику* – 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, відведений для прийняття рішення* – на практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу; *політика організації* – враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення (статус, влада, легкість виконання тощо); *ступінь підтримки керівника колективом* – якщо порозуміння і підтримки інших керівників і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень; *особисті якості керівника* – один з найбільш важливих факторів. До них відносять досвід, професійний рівень, психічні та психологічні особливості, організаторські здібності тощо. Розглянемо детальніше ці ознаки.

Існує три основні умови, за яких приймаються рішення:

- стан впевненості або визначеності;
- стан ризику;
- стан повної непевності або невизначеності.

*Стан впевненості або визначеності* існує, коли керівник точно знає, який буде результат, якщо прийняти і реалізувати те чи інше управлінське рішення. Впевненість значно впливає на процес оцінки альтернатив. Коли результат певної можливої альтернативи може бути достовірно передбачений, керівник, як правило, вибере альтернативу з результатом, який його задовольняє.

*Стан ризику* існує, коли керівник має достатньо інформації для оцінки можливих наслідків реалізації рішень. Результати таких рішень не є визначеними, але імовірність кожного результату відома. Ймовірність визначається як ступінь можливості здійснення події і змінюється від 0 до 1. Сума ймовірностей всіх альтернатив повинна дорівнювати одиниці.

*Стан непевності або невизначеності* – коли керівник не має інформації, що могла б допомогти йому передбачити результат реалізації рішення. Це відбувається тоді, коли фактори, які необхідно врахувати, настільки не прогнозовані, що про них неможливо отримати достатньо релевантної інформації. А тому ймовірність можливих наслідків неможливо передбачити з достатнім ступенем достовірності. Невизначеність характерна для рішень, які доводиться приймати в обставинах, що швидко змінюються. У сучасній теорії прийняття управлінських рішень прийнято виділяти дві основні теорії: *нормативну (або раціональну) теорію*, зорієнтовану на нормативний бік прийняття рішень, та *поведінкову або психологічну теорію*, в якій виявляється і описується те, як суб'єкти управління в дійсності приймають і формують рішення.

Відповідно до цих теорій виділяють три основні моделі прийняття рішень (рис. 3.6).

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

Рис. 3.6. Моделі прийняття рішень

*Класична модель* спирається на поняття “раціональності” у прийнятті управлінських рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об’єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії у процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Основні характеристики класичної моделі: особа, яка приймає рішення:

- має повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення;
- має повну інформацію про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки;
- має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- має на меті максимізацію кінцевого результату. Така модель найчастіше застосовується при прийнятті програмних (формалізованих рішень).

**Формалізоване рішення** – це результат виконання раніше визначеної послідовності дій. Формалізація прийняття рішень підвищує ефективність управління в результаті зниження ймовірності помилки і економії часу: не потрібно розробляти рішення щоразу, коли виникає відповідна ситуація. Тому доцільно формалізувати рішення для певних регулярно повторювальних ситуацій, розробляючи відповідні правила, інструкції, рекомендації.

Організаційна процедура прийняття і виконання найважливіших повторюваних рішень вимагає вирішення таких питань:

- 1) на якому рівні й хто приймає рішення (одноосібно чи колегіально);
- 2) хто готує проект рішення та його обґрунтування;
- 3) з ким погоджується рішення;
- 4) які періодичність і форма контролю за ходом виконання рішення;
- 5) хто контролює і відповідає за правильність виконання рішення;
- 6) хто наділяється правом вносити зміни у зміст рішення та терміни його виконання;
- 7) яка форма звітності про виконання рішень;
- 8) хто дає висновок про виконання рішень і ступінь досягнення наміченої цілі.

При цьому зібрана в ході дослідження інформація має відповідати ряду вимог:

- 1) адекватність інформації потребам управління;
- 2) значущість інформації, що полягає у підвищенні рівня інформованості керівників для прийняття більш обґрунтованого рішення;
- 3) повнота, репрезентативність та достовірність інформації;
- 4) багатоваріантність інформації для розгляду альтернативних рішень;
- 5) ефективність інформації, що оцінюється співвідношенням результатів від прийняття якісних управлінських рішень з витратами на її збір та інтерпретацію.

Для забезпечення цих вимог, у ході дослідження необхідно прийняти рішення про:

- 1) зміст, вид і носії інформації;



2) методи збору інформації – первинне дослідження (у вигляді опитування, спостереження, обстеження тощо) або вторинне;

3) обсяг інформації – часткова, заснована на випадковому зборі, на основі вибіркової сукупності, або повна інформація на основі суцільного обстеження.

На стадії аналізу та інтерпретації інформації необхідно виявити розходження між тим, що є більш важливим, і тим, що є несуттєвим. Саме це завдання покладене в якості цілі аналізу за Парето. Цей метод включає ранжирування інформації за типами або причинами проблеми в порядку їхньої важливості, що дозволяє висувати на перший план ті аспекти, за якими прийняття рішень буде особливо корисним. Аналіз за Парето заснований на явищі, коли відносно небагато причин пояснюють більшість результатів. Це часто називають правилом 80/20: звичайно 80 відсотків проблем або можливостей може бути пояснено 20 відсотками ймовірних причин. Застосування діаграми Парето дозволяє зробити висновок, що проблему можна було найкраще вирішити, концентруючись на найбільш істотних причинах.

Проте, на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель. Характеристики поведінкової моделі: особа, яка приймає рішення не має:

- повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення;
- повної інформації про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки;
- здатності або можливості передбачати наслідки реалізації кожної 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*”, яке базується на тому, що 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”.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- коли керівник або група менеджерів мають достатньо влади для нав'язування свого рішення.

Оскільки у процесі прийняття рішення сполучаються логічні, раціонально-змістовні та психологічні моменти, найважливішим чинником ефективності управління виступає професіоналізм керівника, його стиль та підходи до прийняття рішень. Залежно від цих факторів він приймає раціональне рішення, рішення, засноване на досвіді, або інтуїтивне рішення. **Інтуїтивне рішення** – це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Те, що називається “шостим почуттям”, і є інтуїтивним рішенням. Рішення, засноване на досвіді (адаптивне), враховує попередній досвід за аналогією, здоровий глузд. Іноді такі рішення здаються інтуїтивними, оскільки логіка їх не завжди очевидна. **Рішення, засноване на досвіді**, – це вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Суб'єкт прийняття управлінського рішення використовує знання про те, що траплялося у подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, він обирає альтернативу, що принесла успіх у минулому. Найбільш ефективні такі рішення при стабільних умовах, при частому повторюванні ситуації. Перевага даного типу рішень – швидкість прийняття, економічність, оскільки витрати на одержання і обробку інформації є незначними. Головне розходження між раціональним рішенням і рішенням, заснованим на досвіді, полягає в тому, що перше приймається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, а не виходячи із минулого досвіду. Проте, не слід забувати, що зайва раціональність сковує інновації, призводить до переоцінки значимості фінансів, не враховую неекономічних цілей, тому керівник повинен: – виявляти гнучкість; – робити усе відразу; – експериментувати; – діяти з високою швидкістю; – використовувати слабо формалізовані системи (це постулати принципу ефективного управління).

На практиці при вирішенні проблем вибору доводиться переборювати ряд істотних труднощів:

1. Багатоаспектний характер оцінок якості альтернатив. У більшості випадків оцінки якості альтернатив можна приблизно розділити на оцінки ефективності й оцінки вартості. Прошли ті часи, коли оцінку ефективності

кожної з альтернатив можна було здійснювати за єдиним грошовим критерієм. Як правило, для раціонального рішення необхідно зосереджувати увагу на прямих і непрямих оцінках ефективності, оцінках з погляду зовнішнього середовища і побічних явищ. Грошові оцінки ефективності є лише одними з багатьох. Те ж відноситься і до оцінок втрат, тому що багато втрат при реалізації альтернатив важко виразити в грошовому вимірі. Прийняті рішення можуть істотно впливати на різні групи людей, що збільшує кількість можливих оцінок. У багатьох випадках необхідно враховувати зміни оцінок у часі.

2. Труднощі виявлення всіх аспектів порівняння альтернатив. Визнання того факту, що альтернативи варто оцінювати багатоаспектно, робить проблему оцінки більш реалістичною, але порушує важке питання про повноту списку аспектів. Звичайно, іноді сама проблема диктує керівникові, що саме треба взяти до уваги, а що – відкинути. Але найчастіше це питання переростає в самостійну проблему.

3. Труднощі зіставлення різнорідних якостей. Існування різнорідних аспектів оцінки альтернативи ставить перед керівником проблеми їхнього зіставлення. Насамперед, таке зіставлення завжди суб'єктивне і тому завжди може піддаватися критиці. Проблеми зіставлення різнорідних якостей складні ще і тому, що це – найбільш відповідальна задача для керівника, що приймає рішення. Прагнення передоручити таке зіставлення експертам, сховати його за необ'єктивними моделями рівноважно для керівника відмовленню від прийняття рішень .

4. Суб'єктивний характер багатьох оцінок якості альтернатив. Для проблем на практиці надійність суб'єктивних оцінок не може бути абсолютною. Навіть при повній єдності експертів можливий такий поворот подій, коли їхні оцінки виявляться неправильними. Можливо також існування різних моделей або розбіжність оцінок експертів. Отже, кілька альтернатив можуть мати різні оцінки і результат вибору залежить від того, які з цих оцінок будуть використані.

5. Труднощі організації роботи експертів. Основним джерелом інформації для оцінки альтернатив є люди, експерти. Однак одержати від них необхідну інформацію далеко не просто. Часто від експертів потрібно досить істотна за обсягом робота, у той же час кращі фахівці, як правило, люди зайняті, завантажені основною роботою. Виникає питання про те, яким чином стимулювати їх інтенсивну, творчу роботу з оцінки альтернатив. Крім того, експерти можуть бути упереджені і віддавати перевагу якої-небудь з альтернатив. Можливо, наявність прямого або непрямого тиску на експертів з метою зміни їхньої оцінки на користь якихось альтернатив. В ряді ситуацій

люди суб'єктивні й упереджені, а коло кращих експертів для багатьох проблем порівняно вузьке, то проблема одержання надійної інформації від експертів далеко не проста.

6. Труднощі одержання повного списку альтернатив. Звичайно, задача оцінки альтернатив у складних проблемах вибору досить складна. Але в ній є одне істотне припущення, що набір альтернатив вже відомий. Іноді виявляється, що краще рішення проблеми пов'язане з новим поглядом на неї, тобто з пошуком нової альтернативи. Проблема повноти списку альтернатив є однією з складних проблем у процесі вибору.

### **3.3.4. Застосування сучасних інформаційних технологій в процесі прийняття управлінських рішень**

Розробка ефективних управлінських рішень потребує застосування сучасних інформаційних технологій, що забезпечують повноту, своєчасність інформаційного відображення процесів, можливість їхнього моделювання, аналізу, прогнозування.

У багатьох випадках процедура розробки управлінського рішення передбачає достатньо великий обсяг роботи менеджерів, автоматизація якої дозволяє не тільки істотно скоротити обсяг працезатрат на підготовку рішення, але й одержати більш якісний «вхідний» матеріал для своєчасного і грамотного прийняття управлінського рішення.

Застосування сучасних комп'ютерних технологій має незаперечні переваги:

- швидкість виконання роботи;
- її висока якість;
- великий обсяг виконуваної роботи завдяки великому об'єму пам'яті;
- конфіденційність інформації;
- раціональний розподіл функцій між користувачем і комп'ютером.

### **3.3.5 Розподіл відповідальності при організації розробки рішень**

Відповідальність за результати прийняття і виконання (чи невиконання) управлінського рішення – важливий фактор. Тому менеджер в процесі розробки управлінських рішень повинен оцінити можливу міру відповідальності в разі прийняття кожної з альтернатив. Відповідальність менеджера виникає тоді, коли виконання (або невиконання) прийнятого управлінського рішення призвело до збитків підприємства або збитку елементів зовнішнього середовища.

*Збитки* – зроблені кредитором витрати, втрата або пошкодження його майна, не одержані кредитором доходи, які він одержав би, якби зобов'язання було виконано боржником. Під проведеними витратами розуміють ті грошові суми, які були витрачені кредитором в результаті невиконання або неналежного виконання зобов'язання боржником.

Збиток – синонім шкоди. Він може бути заподіяна майну та особистості. Збиток майну визначається вартістю втраченого майна, різницею у вартості майна до і після пошкодження. Збиток особистості виражається у втраті заробітку потерпілим, а також витрати, понесені ним на відновлення здоров'я.

Юридична відповідальність може мати місце в межах строку позовної давності, тому прогноз наслідків управлінського рішення, а отже, і відповідальності, повинен здійснюватись: для юридичної форми відповідальності – на термін не більше терміну позовної давності; для інших форм відповідальності – термін визначається з міркувань можливості нанесення істотного збитку екологічній обстановці, здоров'ю, соціальним відносинам і т.п. Для цього повинні проводитися спеціальні оцінки.

Відповідальність менеджера може бути внутрішньофірмовою (перед засновниками, вищестоящими менеджерами, персоналом) або зовнішньою (перед органами влади, громадськістю).

*Внутрішньофірмова відповідальність* може бути адміністративною (догана, переведення на іншу роботу тощо) та економічною (для забезпечення можливості такої відповідальності, зокрема, вводяться спеціальні системи оплати праці – оклад плюс % від прибутку). Внутрішньофірмова відповідальність може істотно змінити кар'єрні, матеріальні перспективи менеджера.

*Зовнішня відповідальність* може бути трьох видів:

- юридична;
- соціальна;
- моральна.

Залежно від культурних, національних особливостей менеджменту вони мають різну значимість. У суспільстві перехідного періоду об'єктивно, в силу процесів переділу власності, а отже, і влади, моралі, всі види відповідальності можуть знижуватися.

Юридична відповідальність може мати кримінальний і господарський характер:

- кримінальна відповідальність – обов'язок винної особи тримати в установленому порядку відповідь за вчинений ним злочин: піддатися

правообмеженням, що випливають з кримінального законодавства порядку, бути засудженим і понести відповідне покарання;

- господарська відповідальність виникає у разі невиконання або неналежного виконання договірних зобов'язань, заподіяння шкоди. Це примусовий захід, що виражається у майновому впливі на правопорушника, вона полягає в компенсації збитків або відшкодування заподіяної шкоди.

Одним з частих видів посадових злочинів є *халатність* - невиконання або неналежне виконання посадовою особою своїх обов'язків внаслідок недбалого чи несумлінного ставлення до них, що заподіяла істотну шкоду державним чи громадським інтересам, правам та інтересам громадян.

[Повернення до змісту](#)