

*В. І. Шилова,
к. н. з державного управління, доцент, завідувач кафедри
менеджменту, Енергодарський інститут державного та
муниципального управління імені Р. Г. Хеноха "Класичного
приватного університету"*

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ПРИНЦИПИ Й ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ

XX сторіччя ознаменувалось корінними якісними змінами до оточуючого середовища, які не мають прецедентів у світовій історії. Багатовіковий хід історії, передавання досвіду від одного покоління до іншого тільки через традиції й забезпечення наступності поколінь, через набутий досвід були підірвані науково-технічними, інформаційними революціями, які докорінно змінили об'єкт управління — суспільні відносини й відповідні їм процеси.

XX century brought native high-quality changes to the us environment, which do not have precedents in world history. Centuries-old motion of history, passing to experience from one generation to other only through traditions and providing of the following of generations, through the purchased experience were undermined scientific and technical, informative revolutions which changed a management object — public relations and proper them processes radically.

Ключові слова: управління, принципи, рішення, альтернатива, бінарні рішення.

ВСТУП

Сьогодні ми маємо інше управління — не вчорашнє одномірно-традиційне, яке у минулому задовольняло вимоги суспільства, а сьогоднішнє — інноваційно-стратегічне, упереджене й мотивуюче до розвитку. Значить, управлінська задача не тільки в тому, щоб зрозуміти закони й принципи минулого управлінського впливу, а й осмислити їх у сучасних умовах. У зв'язку з цим можна пригадати слова Авраама Лінкольна, які він виголосив під час громадянської війни: "Догми спокійного минулого не будуть працювати у бурхливому майбутньому. Якщо ми взяли за нову справу, ми повинні інакше мислити й діяти" [1]. На сьогодні проблема прийняття правильного рішення є чи не визначальною для будь-якого органу управління. Кризова ситуація вплинула не тільки на ріст безробіття, а й на дефіцит правильних управлінських рішень, які впливають на стабільність роботи організацій, підприємств, установ.

По-перше, процеси перестали бути одномірними, лінійними й набули нової якості — інтегральності. Тому рішучим фактором суспільного розвитку став "людський фактор", який і забезпечує системний розвиток й раціональне використання всіх інших — економічних, організаційно-технічних, політичних тощо.

По-друге, зміни життя вимагають корінних змін у суб'єкті управління, що й призвело до управлінської революції. Сутність її полягає у тому, що вплив суб'єкта управління на об'єкт і прийняття виважених рішень стало не стільки традиційним, механічним, скільки інноваційним, інтелектуальним, направленим на проектування такої ситуації, аналогів якої не існувало [2].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Дослідити процес прийняття управлінських рішень, враховуючи принципи та етапи його формування.

РЕЗУЛЬТАТИ

Рано чи пізно управлінці повинні переходити від аналізу подій, які відбулися, до дій. В ідеалі, якщо дія керівників мотивована правильним аналізом проблеми, пошук її причин звужується до такого моменту, коли можна із впевненістю почати вирішувати проблеми. Важливо пам'ятати, що всі дії мотивовані необхідністю реагувати на проблему, яка виникла.

Існуюча невизначеність у процесі прийняття рішень може створити низку ситуацій, за яких не виключається змішування понять "рішучість" і "прийняття рішень". На багатьох підприємствах управлінців оцінюють й нагороджують за те, наскільки швидко й впевнено вони приймають рішення. Невизначеність у цьому випадку розглядається як ознака слабкості. Від управлінців очікується стрімкість й рішучість суджень та високо цінується їх готовність здійснювати рішення, не дивлячись на труднощі. Теоретично це вірно, але на практиці дає не завжди кращий варіант дії.

В управлінні рішучість розглядається як властивість приймати рішення й перетворювати його до життя. А прийняття рішення — це здатність здійснювати аналіз важливої інформації й зробити оптимальний вибір. Важливо правильно поєднати обидві ці здатності.

В основі процесу прийняття рішення по управлінню фірмою лежать чотири основних принципи, ігнорування яких (повне або часткове) може привести до помилкових рішень й незадовільних результатів. Дотримання цих принципів дає можливість приймати якісні рішення на всіх рівнях організації.

Перший принцип — принцип організаційної відповідності. Форма організації повинна бути пристосована до безперебійного здійснення зв'язків, що полегшує як процес прийняття рішень, так і контроль за їх виконанням. Не можна не враховувати й того факту, що повноваження й відповідальність все більше переходять від одного до іншого. Тільки покладаючи на керівників відповідальність за результати їх рішень, можна підготувати кращі керівні кадри.

Другий принцип: політика, стратегія й мета повинні бути настільки чітко сформульованими, щоб дозволяли приймати рішення загального характеру, дотичних нових видів діяльності, які виходять за межі сьогоднішніх потреб.

Третій принцип вимагає мати достатню кількість надійних даних про мінливість обстановки, необхідних для підтримки ефективних зв'язків між управлінцями вищого рівня й нижчими рівнями функціонуючих підрозділів організації. Важливо

проводити відбір наявних даних таким чином, щоб керівники вищого рівня мали у своєму розпорядженні тільки ті факти, які їм дійсно потрібні, й не були перевантажені фактичним матеріалом, який не стосується справи.

Четвертий принцип передбачає гнучкість, без якої можуть залишитися невикористаними незліченні можливості. При ідеальних умовах (наявність точних критеріїв, ясних цілей й повної інформації) потреба в управлінцях, які приймають рішення, була б невелика. АСУ змогла б відповісти на кожне питання. На жаль, ми живемо далеко не в ідеальному світі й постійно існує потреба у кваліфікованих управлінцях, менеджерах, які визначатимуть оптимальні напрямки дії організації.

За своєю природою перераховані принципи є універсальними, їх необхідно дотримуватися в управлінській й підприємницькій діяльності.

Необхідно відмітити, що управлінці, звичайно, приймають рішення, які сполучені з відповідними обов'язками й необхідністю перетворювати їх у життя. Якщо рішення прийнято, його важко змінити. Процедура аналізу з приводу альтернатив при прийнятті рішення відрізняється від процедури при причинно-наслідковому аналізі.

Саме рішення може приймати ряд форм й представляти: стандартне рішення, при прийнятті якого існує фіксований набір альтернатив; бінарне рішення (так чи ні); багатоваріантне рішення (мається дуже широкий спектр альтернатив); інноваційне рішення, коли потрібно розпочати дії, але відсутні прийнятні альтернативи.

Найбільш розповсюджений тип рішень — це стандартне рішення. Аналітичні кроки, необхідні для його прийняття, можна застосувати також й щодо інших типів рішення. При причинно-наслідковому аналізі необхідно остерігатися "улюблених причин" керівників, бо при прийнятті рішень можна стати жертвою "улюблених альтернатив". У цьому випадку перевага "улюбленого варіанта" може спотворити весь аналіз й привести до задалегідь відомого вибору.

Як правило, для успішного здійснення процесу прийняття управлінських рішень керівнику необхідно пройти вісім основних стадій.

На першій стадії головна задача полягає у правильній постановці мети рішення. Кожний процес прийняття рішення повинен починатися з усвідомлення необхідності його прийняття. Важливо, перш за все, поставити питання про сам вибір, який має бути зроблений. Такі питання сприяють виконанню трьох задач: показати зв'язок рішення з необхідністю зробити вибір; задати на-

прямок для пошуку альтернатив; виключити альтернативи, які знаходяться за межами поставленої мети.

Прагнучи забезпечити правильність постановки мети рішення, керівник повинен дати відповідь на таке запитання: "Який вибір я намагаюся зробити?" Це питання є точкою відліку. Воно буде уточнене наступними двома питаннями.

"Чому це рішення необхідне?" "Яким було останнє рішення?" Ці питання впливають із концепції, що всі рішення утворюють деякий ланцюг. Тому дуже важливо знайти місце даного рішення у ньому.

Наприклад, припустимо, що мета рішення полягає у виборі програми підготовки кадрів для здійснення заходів по покращенню умов праці. Перш ніж поставити таку мету, необхідно відповісти на питання: "Чи впевнені ми, що покращення умов праці розв'яже проблему покращення морального клімату в колективі?" Якщо це так, то виникає наступне питання: "Чи впевнені ми, що потрібна програма підготовки кадрів?". Тільки відповівши на ці питання, можна рухатися далі, виходячи з того, що попередні рішення отримані в результаті серйозного аналізу.

Друга стадія зв'язана з установкою критеріїв рішення. Про рішення судять, перш за все, за отриманими результатами, з цього необхідно й почати процес вибору. Ці результати називаються "критеріями рішення" й представляють собою основу фактично здійснюваного вибору. Керівникам важливо чітко уявити, чого вони хочуть досягти. Ключове питання у даному випадку таке: "Які фактори необхідно враховувати, роблячи вибір?" Це питання породжує ряд факторів, які повинні бути враховані при виборі рішення. У ситуації групового прийняття рішення постановка такого питання передбачає, що особи, на діяльність яких повинно вплинути дане рішення, будуть мати можливість висловити свої припущення, вимоги.

На третій стадії менеджер проводить поділ критеріїв за принципом їх значення для організації. Критерії мають різне значення. Наприклад, одні критерії представляють собою обов'язкові обмеження, тоді як інші просто фіксують бажані характеристики. Щоб прийняти досить ефективне рішення, необхідно розділити критерії на жорсткі обмеження й бажані характеристики. Важливо проранжувати критерії, які віднесені до категорії бажаних. У прийнятті управлінського рішення неминучі й компроміси. Наприклад, чи надасте ви перевагу швидкій поставці товару, нижчій ціні? Чи готові ви пожертвувати швидкістю ремонту заради кращої якості обслуговування?

На четвертій стадії здійснюєть-

ся вироблення альтернатив. При обговоренні стандартних рішень це не становить проблем. Наприклад, при порівнянні різних варіантів поставання транзитного газу для підприємства. При розгляді інших типів рішень, особливо новаторських, цей крок більш складний.

П'ята стадія виділяється для порівняння вироблених на попередній стадії альтернатив. Кваліфікаційне прийняття рішення вимагає вироблення ряду альтернатив для їх порівняння й вибір найкращої. Щоб зробити цей вибір, керівнику необхідні відповідні засоби для порівняння альтернатив.

Розглянемо деякі з них. Перш за все, бажано розпочинати зі збору інформації про альтернативи. У багатьох випадках альтернативи спочатку описуються у загальному вигляді, наприклад: "Ми зможемо організувати виконання всієї роботи на стороні" або "Ми можемо найняти тимчасових працівників". Але для того щоб порівняти альтернативи, необхідно зрозуміти сутність вибору, відповівши, наприклад, на такі питання: "Скільки буде коштувати виконання роботи на стороні?", "Чи може вона бути ефективно виконана на стороні?", "Коли робота буде закінчена?" і ін.

Після того як керівник чітко визначить альтернативи, на перше місце може стати питання: "Як систематизувати й порівняти дані?". Тут необхідно дотримуватися наступного основоположного принципу: "Завжди зіставляти варіанти рішень з критеріями, ніколи не порівнювати один варіант рішення з іншим". Важливо уникнути проблеми "осліплення рішенням", яка вражає тих керівників, які безперервно зіставляють між собою альтернативи й втрачають із виду мету й кінцеві результати прийняття рішення.

На цій стадії пошуку ефективних рішень може виникнути інша проблема — аналітичний "параліч". Він виникає тоді, коли збір інформації про альтернативи стає самоціллю. Між тим, навряд чи можна досягнути такого стану, щоб у наявності були всі факти, дані, необхідні матеріали для вироблення рішення. Процес зіставлення альтернатив з критеріями є спробою допомогти особі, яка приймає рішення, зосередитися на ключових джерелах інформації. Обидві проблеми можуть бути зняті концентрацією уваги, переважно на критеріях, а не на альтернативах.

Критерій оцінки наслідків різних варіантів визначається метою рішення. При цьому існує необхідність у вимірї ступеня, до якого відповідна подія сприяє досягненню мети. Для вирішення конфліктів потрібна загальна одиниця виміру наслідків. Без неї не можна, наприклад, порівнювати

альтернативу, яка веде до мінімізації витрат за перевезення товару, з альтернативою, яка дозволяє мінімізувати час доставки. Щоб порівняти наслідки цих альтернатив, необхідно, щоб вони належали до одного класу. Як перевести вимір по одній шкалі (вартість доставки), в результаті по іншій шкалі (час доставки), або виміряти й ті, і інші за третьою шкалою? Крім того, ми повинні знати як співвіднести приріст за різними шкалами.

Стосовно до економіки можна сказати, що, на жаль, не можна виразити всі наслідки у вигляді їх впливу на витрати й прибуток, тому використання грошей у якості загальної одиниці виміру може виявитися скрутним.

На шостій стадії визначається ризик, якому може бути піддана фірма у випадку вибору конкретної альтернативи. У підприємницькій діяльності вияв ризику може варіювати від складного імовірного аналізу у моделях дослідження операцій до чисто інтуїтивних здогадів, які можна уявити питаннями типу: "Як ви думаєте, що вони (покупці або виробники-конкуренти) розпочнуть, коли ми оголосимо про підвищення цін?".

Щоб правильно визначити зону ризику, необхідно розглядати альтернативи по черзі й робити спробу передбачити труднощі з якими можна зіткнутися у випадку реалізації кожної із них. Підкреслимо важливість розгляду альтернативи, тому що відхилення, пов'язані з прийняттям однієї альтернативи, як правило, не мають нічого спільного з можливими відхиленнями у випадку реалізації інших альтернатив.

На сьомій стадії розробник рішення робить оцінку ризику. Знати про існування ризику важливо, але недостатньо. Необхідно визначити його значущість. При оцінці ризику враховуються такі фактори, як імовірність та серйозність. За допомогою фактора імовірності формується точка зору про те, що якась подія дійсно відбудеться. Фактор серйозності дозволяє сформулювати точку зору про ступінь впливу події на ситуацію, якщо вона відбудеться.

На восьмій стадії приймають рішення. Кількісні показники ступеня ризику допомагають прийняти обгрунтоване рішення. Адже ці дані дозволяють порівнювати показники ефективності альтернатив. Необхідно відмітити, що показники ступені ризику прямо не пов'язані між собою, доки відсутня така формула, яка б дозволяла їх порівнювати. Роблячи вибір, керівник аналізує, зважає цілий ряд обгрунтувань. Дуже важливо ці судження чітко розсортувати. Адже рішення, яке необхідно прийняти, ґрун-

тується на відповідній сумі оціночних точок зору. В практиці підприємства зустрічаються й неоднозначні (подвійні) рішення, які мають назву бінарні. У бінарному рішенні представлені дві діаметрально протилежні альтернативи, які відрізняються високим ступенем невизначеності. Більшість бінарних рішень виникає в результаті того, що не проводиться серйозний й поглиблений аналіз проблеми.

При прийнятті багатоваріантного рішення перші кроки відповідають стандартному процесу рішення. Це постановка мети рішення й установлення критеріїв, які повинні використовуватися при його прийнятті. Критерії необхідно розділити на обмеження й бажані характеристики, а останні проранжувати по їх відносній вартості. Необхідно враховувати й те, що у даному випадку використовувати критерії для визначення відносної цінності альтернатив на підставі їх взаємного порівняння неможливо, так як труднощі порівняння, наприклад, п'ятдесяти й більше альтернатив, практично непероборні. Тому список критеріїв необхідно перетворити в абсолютну шкалу виміру, що дозволить кожному альтернативу оцінювати саму по собі й зробити більш правильний вибір.

ВИСНОВКИ

Прийняття рішення в управлінні — це складний й систематизований процес, який складаєть-

ся з відповідних етапів, стадій, які починаються з формулювання проблеми й закінчуються здійсненням дій, які вирішують поставлену проблему.

Сутність розроблених А. Файоля принципів управління полягає у наступному: розподіл праці; авторитет і відповідальність влади; дисципліна; єдність керівництва; єдність розпорядництва; підпорядкування приватного інтересу загальному; нагородження за працю; баланс між централізацією й децентралізацією; координація управління одного рівня; порядок; справедливість; доброта й порядність; стабільність персоналу; ініціатива.

Всі вищевказані принципи відіграють основоположну роль у прийнятті управлінських рішень тому, що вони повинні адекватно відповідати проблемній ситуації, для цього необхідно аби організація володіла механізмами прогнозування очікуваних результатів й своєчасного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища, яке формується у процесі реалізації рішення [3].

Література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — М., 1999.
2. Иванов В.Н., Иванов А.В., Доронин А.О. Управленческая парадигма ХХІ века. — М., Т. 1. — 2002.
3. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навч. посіб., Київ. — 2008.

Стаття надійшла до редакції 19.12.2008 р.

НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

ІНВЕСТИЦІЇ

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД



ЖУРНАЛ ВИХОДИТЬ 24 РАЗИ НА РІК

Через редакцію передплата проводиться з будь-якого місяця!

Передплатний індекс: 23892

Свідоцтво КВ № 12178-1061 ПР від 11.01.2007 року

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з

ЕКОНОМІКИ

ЗАСНОВНИКИ:

- Рада по вивченню продуктивних сил України
- Національної академії наук України.
- ТОВ "ДКС Центр"

вул. Гливарська, 5, оф. 408
(044) 537 14 33, 223 26 28
e-mail: dks@kiev.relc.com

НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

АГРОСВІТ

www.agrosvit.info

ЖУРНАЛ ВИХОДИТЬ 24 РАЗИ НА РІК

Через редакцію передплата проводиться з будь-якого місяця!

Передплатний індекс: 21847

Свідоцтво КВ № 12177-1061 ПР від 11.01.2007 року

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з

ЕКОНОМІКИ

ЗАСНОВНИКИ:

- Рада по вивченню продуктивних сил України
- Національної академії наук України.
- ТОВ "ДКС Центр"

вул. Дорогожицька, 18, к. 29
(044) 458 10 73, 537 14 33, 223 26 28
e-mail: dks@kiev.relc.com
economy_zuub@ukr.net