

## ТЕМА 2.5. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

### 2.5.1. Сутність поняття «управлінське рішення»

Ефективність управління організацією багато в чому обумовлена якістю управлінських рішень. Інтерес вчених і практиків до цієї проблеми пов'язаний з тим, що в таких рішеннях фіксується вся сукупність відносин, що виникають у процесі трудової діяльності й управління організацією.

Характеризуючи повний цикл управлінської діяльності, що складається зі встановлення цілей, планування, організації, координації, контролю і коректування цілей, легко помітити, що менеджмент, у кінцевому рахунку, представлений у вигляді двох елементів управління: формулювання та здійснення управлінських рішень. Саме тому рішення – це центральний елемент управління та організації.

Управлінське рішення – це творчий акт, спрямований на усунення проблем, що виникли у суб'єкта управління (організації, підприємства тощо). Описати математичними формулами творчий процес складно, але основні принципи технології ухвалення рішення вже давно розроблені. Даний процес лежить в основі планування діяльності організації. План – це набір рішень з розміщення ресурсів і напрямів їх використання для досягнення організаційних цілей.

Всі управлінські рішення в організації можуть бути розділені на:

- жорстко обумовлені (детерміновані);
- недостатньо залежні від суб'єкта рішення.

До перших відносять стандартизовані рішення, обумовлені прийнятими нормативними актами та розпорядженнями, або розпорядженнями більш високого рівня організації. Цей тип рішень практично не залежить від ділових якостей і досвіду керівника.

Інший тип рішень – так звані ініціативні рішення, де ділові якості керівника впливають на характер прийнятих рішень. До них відносяться рішення, пов'язані як з локальними змінами в організації (заохочення, стягнення), так і зі зміною механізмів, структури, цілей організації. Ініціативне рішення ідентифікується як вибір альтернативи поведінки з декількох можливих, кожна з яких має низку позитивних і негативних наслідків.

Серед факторів, що впливають на якість рішень, виділяють: компетентність персоналу, ділові й особисті якості керівника, його рольові (посадову, функціональну, групову, суспільну, сімейну) позиції.

Важливе місце поряд із зазначеними факторами приділяється надійності інформації, організації комунікації, перешкодам, що виникають у ході передачі інформації. Серед останніх значна увага приділяється положенням, пов'язаним зі специфікою рольової позиції й інтересів тих, хто обробляє інформацію в процесі її проходження від нижніх рівнів організації до суб'єкта, який приймає рішення.

Управлінське рішення – це вибір альтернативи, що здійснюється керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягнення цілей організації.

У процесі управління організацією приймається значна кількість різноманітних рішень із різними характеристиками. Проте, існують деякі загальні ознаки, що дозволяють класифікувати управлінські рішення певним чином (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Класифікація управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Групи управлінських рішень
Ступінь повторюваності проблеми	Традиційні - Нетипові
Значимість цілі і тривалість дії	Стратегічні - Тактичні - Операційні
Сфера впливу	Глобальні - Локальні
Тривалість реалізації	Довгострокові - Короткострокові
Прогнозованість наслідків рішення	Кореговані - Некореговані
Метод розроблення рішення	Формалізовані - Неформалізовані
Кількість критеріїв вибору рішення	Однокритеріальні - Багатокритеріальні
Форма прийняття	Одноособові - Колегіальні
Спосіб фіксації рішення	Документовані - Недокументовані
Характер використаної інформації	Детерміновані – Імовірнісні
Підстави для ухвалення рішення	Інтуїтивні – Рішення на судженнях – Раціональні
Місце і функції в процесі управління	Інформаційні – Організаційні – Технологічні

Формалізація прийняття рішень підвищує ефективність управління в результаті зниження ймовірності помилки й економії часу: не потрібно заново розробляти рішення щоразу, коли виникає відповідна ситуація. Тому керівництво організацій часто формалізує рішення для визначених, регулярно повторюваних ситуацій, розробляючи відповідні правила, інструкції і нормативи.

У той же час у процесі управління організаціями часто зустрічаються нові, нетипові ситуації і нестандартні проблеми, що не підлягають формалізованому вирішенню. В таких випадках велику роль відіграють інтелектуальні здібності, талант і особиста ініціатива менеджерів.

### 2.5.2. Процес прийняття рішення

Теорія прийняття рішень – аналітичний підхід до вибору напряму дії чи

альтернативи. Вона використовується для багатьох ситуацій операційного менеджменту під час:

- аналізу нових товарів;
- планування виробництва;
- вибору обладнання;
- складання розкладів;
- планування обслуговування обладнання.

Існує три типи моделей рішень, які досить ґрунтовно досліджені в теорії прийняття рішень. Розглянемо їх.

1) Прийняття рішень в умовах визначеності. Той, хто приймає рішення, знає напевно наслідки будь-якої альтернативи. Наприклад, вкладання грошей в банк передбачає отримання гарантованого доходу.

2) Прийняття рішення в умовах ризику. Той, хто приймає рішення, знає про наслідки для кожної альтернативи. Наприклад, вірогідність появи дощу після завтра складає 30%.

3) Прийняття рішення в умовах невизначеності. Той хто приймає рішення не знає ймовірності появи результату для кожної альтернативи. Наприклад, невідома ймовірність того, що через 15 років для з'єднання комп'ютерів будуть використовуватися локальні мережі.

Процес прийняття рішень повинен бути логічним, розглядати всі можливі альтернативи та складатися з наступних шести кроків:

1. Визначення проблеми та факторів, що впливають на неї. Виокремлення існуючої проблеми є найскладнішим кроком.
2. Встановлення критерія рішень і цілей. Підприємство не повинно мати множину цілей.
3. Формулювання моделей зв'язків між цілями та змінними факторами. Змінних значень повинно бути мінімум, інакше прийняте рішення не буде адекватним.
4. Визначення та оцінювання альтернатив. Найбільша кількість альтернативних рішень дасть можливість обрати найкраще.
5. Вибір найкращої альтернативи. Це рішення, що найкраще задовольняє цілі.
6. Запровадження рішення. Послідовність дій відповідно до вибраної альтернативи.

Слід зазначити, що послідовність дій у процесі прийняття рішення може змінюватись, бути повторюваною та циклічною.

### **2.5.3. Методи прийняття рішень**

Прийняття тієї чи іншої альтернативи супроводжується моделюванням ситуації на виробництві. До багатьох методів, за допомогою яких можуть бути прийняті рішення, що використовуються залежно від конкретної ситуації, належать:

- 1) декомпозиція: представлення складної проблеми як сукупності простих питань;

- 2) діагностика: пошук у проблемі найбільш важливих деталей, що беруться до уваги в першу чергу; використовується за обмеженості ресурсів;
- 3) експериментальні оцінки: формулюються прийнятні ідеї, розглядаються, оцінюються, порівнюються;
- 4) статистичні моделі: оскільки багато рішень приймаються в умовах невизначеності, використовують статистичну теорію та імовірнісний розподіл;
- 5) математичні моделі: аналіз критичної точки, витрат, прибутку;
- 6) моделі лінійного та математичного програмування: планування продукту, розподіл робочої сили, теорія перевезень і т. д.;
- 7) моделі запасів: облік запасів на підприємстві;
- 8) сітьові (мережні) моделі: сітьове планування за допомогою побудови діаграм Ганта, графів тощо;
- 9) метод Делфі. Експертам, що не знають один одного даються питання, пов'язані з вирішенням проблеми, думка меншості експертів доводиться до більшості. Більшість повинна або погодитися з цим рішенням, або його спростувати. Якщо більшість незгідна, то їхні аргументи передаються меншості і там аналізуються. Цей процес повторюється доти, поки експерти не прийдуть до загальної думки, або перейде до такого стану, що виділяться групи, які не змінюють свого рішення. Цей метод використовується для досягнення найвищої ефективності;
- 10) метод неспеціаліста: питання зважується особами, які ніколи не займалися даною проблемою, але є фахівцями в суміжних галузях;
- 11) метод теорії ігор: математичний метод вивчення оптимальних стратегій в іграх. Під грою розуміється процес, у якому беруть участь дві і більше сторін, що ведуть боротьбу за реалізацію своїх інтересів. Кожна зі сторін має свою мету і використовує деяку стратегію, яка може вести до виграшу або програшу – залежно від поведінки інших гравців;
- 12) метод аналогій: пошук можливих рішень проблеми на основі запозичення з інших об'єктів управління.

Ефективне прийняття рішень необхідне для виконання управлінських функцій. Тому процес прийняття рішень є центральним етапом у теорії управління. Підвищення спроможності керівника приймати обґрунтовані об'єктивні рішення, у ситуаціях виняткової складності за допомогою моделей і кількісних методів, сприяє підвищенню ефективності організацій.

#### **2.5.4. Практика прийняття рішень**

Перш ніж приймати рішення, люди подумки оцінюють різні варіанти, вважаючи це кращим способом знайти оптимальний. Тому доцільно привести кілька практичних порад, розроблених науковцями та практиками, які є ефективними для прийняття управлінських рішень.

1) Необхідність прийняття виважених рішень. Кожне рішення необхідно обмірковувати, і на це потрібен час. Менеджер повинен обрати для себе час, необхідний для прийняття рішення, і проаналізувати варіант, що прийшов у голову. Доцільно відзначити його плюси та мінуси. Така послідовність розвиває здатність до прийняття рішень.

2) Обрання правильної стратегії поведінки. Це дуже важливо для вирішення принципових питань. Принципові рішення не повинні спотворювати стратегію поведінки та суперечити життєвим установкам. У противному випадку варто подумати про перегляд своїх поглядів.

3) Серйозний аналіз сформованої ситуації. У цьому випадку відкривається справедливість передбачуваного рішення. Для прийняття рішень цей крок стає принциповим.

4) Обґрунтування вибору оптимального рішення серед наявних альтернатив. Це особливо важливо, коли альтернатив рішення багато.

5) Застосування творчого підходу до прийняття рішення. Творчий підхід допомагає прийняти нетрадиційні рішення.

Для полегшення орієнтації в проблемній ситуації доцільно відповісти спочатку на кілька питань.

1. Чи потребує проблема складного, багатоступневого або простого вирішення?

2. Чи є це взагалі проблемою, чи зрозуміло альтернативу?

3. Чи з'ясована послідовність кроків вирішення?

Рішення, прийняті менеджером, повинні відповідати політиці організації. Можна змінити політику, але дуже обережно, без зривів і кардинальних змін. Стратегія підприємства повинна будуватися з огляду на перспективи розвитку. Можливі проблеми повинні бути передбачувані і не ставити керівництво організації в глухий кут. Ситуації щодо несподіваних і незнайомих проблем необхідно вирішувати традиційним способом.

4. Це реально існуюча чи надумана проблема?

5. Ця проблема пов'язана з фінансовими і матеріальними витратами чи з людьми? Адже гроші і персонал визначають життєздатність будь-якої компанії. Тому вищий керівник повинен обов'язково контролювати фінанси та кадри.

6. Що відбудеться, якщо рішення не приймати?

До швидкого вирішення підштовхують зазвичай конфліктні ситуації. Тут на емоції покладатися не слід. Емоції – поганий порадник. І часто буває так, якщо з рішенням почекати, проблема зникає сама собою. У таких випадках краще рішення – не приймати ніякого.

У процесі прийняття рішень неможливо домогтися успіху, якщо право приймати рішення належить тільки одній людині. Бажання вирішити і зробити усе самому обмежує можливості. Проблему вирішення завдань за межами своїх фізичних можливостей варто шукати в делегуванні повноважень.