## **Тема 6. Управлінські рішення в бізнес-менеджменті та особливості управлінської праці**

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Кожна людина постійно приймає рішення, частина з яких пов’язана з розв’язанням важливих проблем, а решта – з вирішенням буденних справ, які ми навіть не усвідомлюємо: дешевший чи дорожчий товар купити в супермаркеті чи, що ми будемо робити у найближчі вихідні. Представники спільноти, яку ми називаємо «керівниками» теж приймають рішення, певна частина яких є управлінськими (організаційними), тобто такими, чий вибір прямо або опосередковано позначиться на розвитку організації та житті інших людей. Обов’язковою умовою прийняття рішень є наявність свободи дій, у першу чергу, свободи вибору між кількома можливими варіантами розвитку ситуації. Важливо розуміти, що професіоналізм і незалежність суджень взаємопов’язані, перший надає свободу оцінки подій в організації, а друга дозволяє керівникам реалізувати цю свободу. Тому *рішення – це завжди вибір альтернативи, тобто одного з декількох можливих варіантів розвитку подій*. Коли ж ми говоримо про рішення у менеджменті, то найчастіше маємо на увазі *управлінські рішення* – *вибір, котрий повинен зробити керівник для того, щоб виконати обов’язки, зумовлені посадою, яку він обіймає*.

Метою організаційного рішення є забезпечення руху до визначених цілей і виконання поставлених задач, тому найефективнішим організаційним рішенням є вибір, який буде насправді реалізований і дозволить досягти визначеного керівництвом результату діяльності організації.

Сам *процес прийняття рішень* складається з восьми етапів, опис яких наведено нижче:

* + 1. *Визначення проблеми*. Для виявлення причин виникнення проблеми у розвитку організації керівникам необхідно зібрати та проаналізувати потрібну внутрішню та зовнішню інформацію, яка стосується організації. Під *проблемою розуміють невідповідність між існуючим і бажаним станом справ.*
    2. *Формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень.* Менеджери завжди діють в умовах обмежень – часових, фінансових, інформаційних; саме наявність таких обмежень робить розв’язання деяких проблем можливим на теоретичному рівні, але недоцільним із практичної точки зору.
    3. *Розподіл критеріїв за мірою важливості.* На третьому етапі особа, котра приймає рішення, повинна визначити, які ознаки оцінки прийнятності рішення є найбільш важливими і матимуть першочергове значення під час оцінки керівником альтернативних варіантів дій. Це здійснюється шляхом

ранжування критеріїв за мірою зменшення їхньої важливості, причому найменш важливі критерії можуть згодом взагалі не братися до уваги.

* + 1. *Визначення альтернатив.* Наступний етап – це формулювання набору альтернативних рішень проблеми. Альтернативні рішення виявляються шляхом розгляду всіх можливих варіантів розвитку ситуації, що є предметом управлінського дослідження. Часто для цього використовуються *«метод Дельфі»*, один із різновидів методів експертних оцінок або методи групового прийняття рішень, так званий *«мозковий штурм»*.
    2. *Аналіз і оцінка альтернатив.* Оцінка можливих альтернатив, власне, і полягає у розгляді кожного імовірного сценарію розвитку подій із урахуванням визначених вище критеріїв і сформульованих обмежень. Ті рішення, які не відповідають критеріям оцінки, або які неможливо реалізувати через відсутність ресурсів, відкидаються. В міру вибракування найгірших рішень залишатимуться ті, котрі становитимуть основу для подальшого розгляду й остаточного вибору.
    3. *Вибір оптимального варіанту.* Сутність цього етапу полягає у виборі рішення, яке максимально повно відповідатиме вимогам усіх зацікавлених сторін, існуючим обмеженням і критеріям оцінки. Оптимальне рішення (*від лат. оptimus – найкраще*) може бути обране за умови існування, принаймні, одного критерію оцінки та двох альтернативних варіантів розвитку подій. Таким чином обране рішення буде завжди ефективним за певним критерієм оцінки. Проте може не бути таким за іншими критеріями – саме тому часто ведуть мову про *«умовно оптимальні рішення»*.
    4. *Реалізація обраного варіанту* – цей етап передбачає виконання менеджером певної управлінської дії, визначеної на попередньому етапі процесу прийняття рішення.
    5. *Оцінка ефективності рішення*. Саме реалізація управлінського рішення, тобто управлінські дії призводять до отримання певного результату, який може збігатися із запланованим або відрізнятися від нього. Саме тому ефективність рішення та його цінність можуть бути реально оцінені лише після його реалізації. В цей момент аналізується відповідність між стандартом і отриманим результатом, визначається масштаб відхилень між ними та визначається необхідність коригуючих дій.

Під *класифікацією управлінських рішень розуміють розподілення рішень на групи (класи) відповідно визначеним ознакам*, серед яких виділяють *унікальність рішення*, *характер прийняття рішення* та *умови визначеності при прийнятті рішення* (рис. 2).

*За унікальністю* організаційні рішення можна класифікувати як запрограмовані та незапрограмовані.

*Незапрограмовані рішення* – рішення цього типу потрібні в ситуаціях, які є новими, внутрішньо не структурованими (незрозумілими) або сполученими з невідомими факторами.

Схематично процес прийняття рішення представлено на рис. 1.





Зворотний зв’язок

Оцінка ефективності рішення

Реалізація обраного варіанту

Вибір оптимального варіанту

Аналіз та оцінка альтернатив

Визначення альтернатив

Розподіл критеріїв за мірою важливості

Формулювання критеріїв та обмежень

Діагностика проблеми

Рис. 1 – Процес прийняття рішень

Більшість рядових співробітників в організаціях найчастіше не мають достатніх повноважень для самостійного прийняття складних рішень, тому про проблему повідомляють керівників, які беруться за її розв’язання. Здатність до професійного та новаторського підходу в розв’язанні рішень робить роботу менеджера (керівника) не лише важливою, але й більш високооплачуваною в організації.

*Програмовані рішення* є стандартними та виконуються підлеглими за умови настання певних обставин (.

За *характером прийняття* рішення можуть бути *інтуїтивними*, *заснованими на судженнях* або *раціональними*.

*Інтуїтивними рішення* називають такі, *що приймаються на основі інтуїції* – *безпосереднього осягнення істини без досвіду та логічних висновків, внутрішнього відчуття того, що вибір є правильним*.

*Рішення, засновані на судженнях* іноді здаються інтуїтивними, оскільки

логіка їх прийняття не очевидна. *Рішення, засноване на судженні* – *це вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом.* Людина використовує знання про те, що траплялося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на власний досвід та здоровий глузд, вона обирає ту альтернативу, яка приносила успіх у минулому.

*Раціональне рішення* не залежить від внутрішніх відчуттів і минулого досвіду, а *приймається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу та логічного мислення*. При цьому способі розв’язання проблем керівник прагне максимально уникнути особистих оцінок подій і суб'єктивного ранжування їх важливості, якості чи корисності. Процес наведений на рис. 1 описує саме раціональні рішення, для яких важливою є наявність таких передумов:

* чіткість формулювання проблеми;
* визначеність і конкретизація мети;
* обізнаність в альтернативах;
* чітка визначеність пріоритетів та їх незмінність;
* відсутність часових або матеріальних обмежень;
* максимальна віддача учасників процесу прийняття рішення.

За умовами визначеності при прийнятті управлінських рішень, тобто можливості спрогнозувати результат управлінських дій, останні класифікуються як умови *визначеності, ризику* або *невизначеності.*

*Визначеність*. Рішення приймається в умовах визначеності, коли керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору. Відмова надати вчасно інформацію акціонерам про стан справ публічного акціонерного товариства або свідоме порушення інших вимог закону *визначено* призведуть до настання несприятливих для організації правових і майнових наслідків.

До рішень, прийнятих в умовах *ризику,* відносяться такі, результати яких не є визначеними, але *імовірність* кожного результату відома. Імовірність визначається як ступінь можливості здійснення даної події та змінюється від 0 до 1, причому нуль означатиме достовірну відсутність події, а одиниця – її обов’язкове настання. Найчастіше імовірності подій розташовуються між цими двома граничними значеннями, а сума ймовірностей усіх альтернатив повинна дорівнювати одиниці. В умовах визначеності існує лише одна альтернатива. Для оцінки ризику керівникові необхідно володіти статистичною інформацією, на основі якої можна визначити частоту настання певної події та імовірність реалізації певної події у майбутньому.

Найбільш бажаний спосіб визначення імовірності – об'єктивність. Імовірність *об'єктивна,* коли її можна визначити математичними методами або шляхом статистичного аналізу накопиченого досвіду.

При прийнятті рішень в умовах *невизначеності* важливу роль відіграє психологічна орієнтація особи, яка приймає рішення. Менеджер-оптиміст

зробить вибір на користь *максимаксного* результату (який забезпечить максимум можливого прибутку), менеджер-песиміст обере *максимінімальний* вибір (який забезпечить максимум мінімально можливого прибутку), а менеджер, що прагне мінімізувати свої максимальні втрати зробить *мінімаксний* вибір.

ЗА УМОВАМИ ПРИЙНЯТТЯ

ЗА ХАРАКТЕРОМ ПРИЙНЯТТЯ

ЗА УНІКАЛЬНІСТЮ

ГРУПИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

ЗАПРОГРАМОВАНІ

ІНТУЇТИВНІ

ВИЗНАЧЕНІ

ЗАСНОВАНІ НА СУДЖЕННЯХ

РИЗИКОВАНІ

МАКСИМАКСНІ

МАКСИМІННІ

МІНІМАКСНІ

Рис. 2 – Класифікація управлінських рішень

До числа факторів, які впливають на процес прийняття управлінського рішення, належать такі:

РАЦІОНАЛЬНІ

НЕВИЗНАЧЕНІ

НЕЗАПРОГРАМОВАНІ

1. *Час та середовище, що змінюється* – часові зміни та зміни середовища змушують шукати нові управлінські підходи до розв'язання ситуацій. До таких змін відносять зміни соціальних, економічних, культурних і політичних умов, а також технологічні зміни.
2. *Інформаційні обмеження* – відсутність інформації або її надмірна вартість може призвести до спотвореного сприйняття ситуації.
3. *Поведінкові обмеження* – пов’язані з психологічними бар’єрами чи власними переконаннями керівника, які заважають останньому адекватно сприймати ситуацію та діяти зважено.
4. *Негативні наслідки* – прийняття управлінських рішень у багатьох сенсах є мистецтвом пошуку ефективного компромісу, коли виграш в одному майже завжди досягається на шкоду іншому. Подібні негативні наслідки необхідно враховувати, приймаючи рішення. Часто керівникові доводиться виносити суб'єктивне судження про те, які негативні побічні ефекти припустимі за умови досягнення бажаного кінцевого результату.
5. *Взаємозалежність рішень* – рішення, які приймалися раніше чи прийняті керівниками вищої ланки багато в чому зумовлюють наступні управлінські рішення.

*Технологія прийняття управлінського рішення* має охоплювати такі стадії:

1. Стадія підготовки – проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- та макрорівні, що поєднує пошук, збір, опрацювання інформації, виявлення та формулювання проблем, які потребують розв'язання.
2. Стадія ухвалення – здійснюється розробка та оцінка альтернативних рішень; добір критеріїв ухвалення оптимального рішення; вибір і прийняття найкращого рішення.
3. Стадія реалізації – розробляються заходи для конкретизації рішення та доведення його до виконавців; здійснюється контроль за його виконанням.

Існує три головних підходи менеджера до прийняття рішення – уникнення проблем, вирішення проблем, виявлення проблем.

*Менеджер, який уникає проблем*, найчастіше уникає або ігнорує інформацію, котра вказує на існування проблеми. Цей спосіб дій небезпечний саме тому, що з часом масштаби проблем зростають і ситуація стає неконтрольованою, а організація несе величезні збитки та ризикує втратою позицій на ринку.

*Менеджер, який вирішує проблеми* – це людина, що вирішує проблемі в міру їх виникнення. Так чинить абсолютна більшість менеджерів, тому цей стиль можна вважати найпоширенішим. Водночас небезпекою цього стилю може стати надто спізніла реакція керівника на проблемну ситуацію, особливо тоді, коли система зворотного зв’язку з різних причин не виконує покладені на неї функції.

*Менеджер, який виявляє проблеми* – віддає перевагу активному пошуку проблем і нових способів їх вирішення. Такі керівники намагаються передбачити розвиток подій і завжди «бути на крок попереду», особливо тоді, коли для організації настають вирішальні випробування.

Інший підхід розрізняє керівників за індивідуальним способом мислення та ставленням до невизначеності (рис. 3).

Розрізняють такі моделі прийняття рішень: директивну, аналітичну, концептуальну та поведінкову.

*Директивний* стиль використовують люди, які мають низьку толерантність до невизначеності та характеризуються раціональним типом мислення. Вони працюють ефективно та логічно, приймають швидкі рішення та орієнтуються на їх швидке виконання. Результатом ефективності та швидкості стає прийняття рішень на основі мінімального обсягу інформації та лише декількох варіантів.

*Аналітичний* стиль використовується особами, які намагаються отримати більше інформації для прийняття рішень і розглядають більше варіантів. Менеджери цього типу приймають рішення обережно, здатні адаптуватися до неординарних ситуацій і вдало їх долати.

*Концептуальний* стиль притаманний керівникам, які орієнтуються на тривалі програми та схильні до творчого розв’язання проблем на основі розгляду численної кількості варіантів і збирання максимальної кількості інформації.

Високе

Сприйняття невизначеності

|  |  |
| --- | --- |
| Аналітичний | Концептуальний |
| Директивний | Поведінковий |

Низьке



Раціональний Інтуїтивний

Спосіб мислення

Рис. 3 – Моделі прийняття рішень

*Поведінковий* стиль – керівники, які використовують даний стиль, вдало співпрацюють із іншими людьми, намагаються уникати конфліктів, сприймають пропозиції колег і потребують схвалення власних дій.

Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень у загальному вигляді поділяються на кількісні та якісні.

*Кількісні методи* (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

*Якісні методи* використовують тоді, коли фактори, які визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать переважно експертні методи.

*Кількісні методи* залежно від характеру інформації, яку має особа, що приймає рішення, поділяються на:

1. методи, які застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (*аналітичні методи* та частково методи математичного програмування);
2. методи, які застосовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування);
3. методи, які застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об’єктивні обставини або свідомі дії супротивника, поділяються на методи теорії статистичних рішень і методи теорії ігор).

*Аналітичні методи* характеризуються тим, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належить широка група методів економічного аналізу діяльності фірми.

*Дерево рішень* – *це схематичне представлення проблеми прийняття рішення, яке надає керівникові можливість визначити альтернативи, співвіднести з ними фінансові результати, оцінити їх імовірність, а потім обрати найкращий варіант*.

РЕЗУЛЬТАТ 1

А

В

1

2

Б

РЕЗУЛЬТАТ 7

РЕЗУЛЬТАТ 6

РЕЗУЛЬТАТ 5

РЕЗУЛЬТАТ 4

РЕЗУЛЬТАТ 3

РЕЗУЛЬТАТ 2

РЕЗУЛЬТАТ 1

**ч**

ТОЧКА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

**л**

ЗОВНІШНЯ ПОДІЯ ТА ЇЇ ІМОВІРНІСТЬ

Рис. 4– Схематичний приклад «дерева рішень»

*Метод «риби»* є популярним серед менеджерів для визначення впливу різних причин на результат (ефект діяльності). Схематично метод риби представлено на рис. 5.

Причини розглядаються з точки зору значимості їхнього впливу на кінцевий результат, тому менеджер повинен визначити первинні причини та інші (вторинні), які зумовлюють існуючий стан речей. Важливо зрозуміти, що метод «риби» – це концепція дій керівника при аналізі проблеми та прийнятті рішення, тому наведені у нашому прикладі фактори можуть (і мають) змінюватися залежно від обставин, від специфіки кожної конкретної управлінської проблеми.

ПРИЧИНА ЕФЕКТ

ОБЛАДНАННЯ

ПРОЦЕС

ЛЮДИ

ПРОБЛЕМА

ВТОРИННА ПРИЧИНА

ПЕРВИННА ПРИЧИНА

МАТЕРІАЛИ

СЕРЕДОВИЩЕ

МЕНЕДЖМЕНТ

Рис. 5 – Схематичне представлення методу «риби»

Ще одним методом прийняття рішень є так звані *«діаграми зв’язків» або майнд-меппінґ*, коли весь процес прийняття рішення розкладається на окремі складові. Особливу увагу при застосуванні даного методу прийняття рішення приділяють формулюванню мети, опису проблеми (на рис. 6 – це опис проекту), аналізу її передумов (контексту), визначенню ресурсів, стратегічних альтернатив і плану дій.

*Прогнозування* – це метод прийняття рішення, у якому використовуються накопичений у минулому досвід і теперішні припущення щодо майбутнього для його визначення.

*Неформальні методи прогнозування* містять в собі вербальну і письмову інформацію та бізнес-розвідку. *Вербальна інформація* – це усні повідомлення, зокрема чутки, які керівник бере до уваги, приймаючи рішення. *Письмові повідомлення* – це різного роду звіти, аналітичні записки та доповіді, які узагальнюють думки окремих людей щодо можливого розвитку ситуації. *Бізнес-розвідка, або конкурентна розвідка* (англ. *competitive intelligence*) – це збирання даних із різних джерел та їхня подальша обробка, що здійснюються з метою підвищення конкурентоспроможності фірми на основі дотримання норм законодавства та ділової етики. Бізнес-розвідку варто відрізняти від *промислового шпіонажу* – незаконного отримання та використання інформації, яка становить службову, комерційну або іншу таємницю, з метою отримання додаткових конкурентних переваг.

До *кількісних методів прогнозування* належать *аналіз часових рядів* і *причинно-наслідкове моделювання*.

*Аналіз часових рядів.* Іноді відомий як *проекція тренда*, аналіз часових рядів заснований на припущенні, що минулі події дозволяють передбачити майбутнє. Аналіз полягає у виявленні тенденцій минулого та продовження їх у майбутнє.

*Каузальне (причинно-наслідкове) моделювання.* Каузальне моделювання – це спроба спрогнозувати те, що відбудеться в подібних ситуаціях, шляхом дослідження статистичної залежності між розглянутим фактором та іншими перемінними (наприклад, визначення залежності між рівнем особистих прибутків, обсягами будівництва та ставкою з іпотечного кредитування). Мовою статистики ця залежність називається *кореляцією*.

Три найбільш поширені *якісні методи прогнозування* – це сукупна думка продавців, модель очікування споживача та метод експертних оцінок.

*Сукупна думка продавців* – досвідчені торговельні агенти часто прекрасно пророкують майбутній попит.

*Модель очікування споживача* – це прогноз, заснований на результатах опитування клієнтів організації. Останніх просять оцінити власні потреби у майбутньому, а також висловити нові вимоги до товару чи послуги, яку надає фірма. Зібравши всі дані та виходячи з власного досвіду, керівник здатний визначити сукупний попит.

*Метод експертних оцінок –* опитування фахівців для узагальнення їхніх оцінок стосовно очікуваного розвитку подій на ринку.

Під *якістю управлінського рішення* у менеджменті розуміють ступінь відповідності рішення внутрішнім вимогам (стандартам) фірми. Одним зі способів формалізації оцінки якості може бути її вимірювання у відносних одиницях від 0 до 1, коли найнижчому рівню якості (мети не було досягнуто) присвоюється значення 0, а вищому (рішення реалізоване, мета досягнута) – 1. Загальна якість управлінського рішення у такому випадку обчислюється як добуток значень якостей усіх складових її етапів, стадій і операцій, що виконуються послідовно.

Таблиця 1 – Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень

|  |  |
| --- | --- |
| Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень | |
| *Кількісні*  Фактори впливу можна оцінити кількісно | *Якісні*  Фактори впливу не піддаються кількісному вимірюванню |
| *Економіко-аналітичні*  - Точка беззбитковості | *Експертні методи*  - Метод Дельфі |
| *Математичного програмування*  - Лінійне програмування | *Прогнозування*   * Сукупна думка продавця * Модель очікування споживача. * Експертні оцінки. |
| *Математичної статистики*   * Теорія ігор * Теорія черг |
| *Прогнозування*   * Аналіз часових рядів (регресивне) * Казуальне (причинно- наслідкове) |

Мета Описання

Визначення проекту

Тип

проекту

Дослідження

Консалтинг

Гібрид

Нове

Контекст

Позитивні

Історія

Успадковані проблеми

Результати Потреби Рішення

Припущення

Потенційні вигоди Клієнти

Покупці

Зацікавлені особи

Структура аналізу методом

“Mind Mapping”

Чинники

Обмеження

Негативні

Наявні

Очікувані Недоліки

Інфраструктура Знання

Компетенції

Ресурси Стратегічні

Конкуренти

альтернативи

Лідерство Організація Бенчмаркінг

Система показників

Аналіз

План дій та задачі

Комунікації Дослідженн

Розвиток

Плани

Цілі

Архітектура

Економічні

Остаточний вибір

Впровадження

Доручення

Часові обмеження

Інновації/Зміни Ризик

Через який час

До якого періоду

Рис. 6 – Діаграма зав’язків (майнд-меппінг): інтелектуальна карта