

Павло Михайлович Григорук

Хмельницький
національний університет
Кафедра автоматизованих систем
і моделювання в економіці
e-mail: violete@ukr.net
tel. 067 351 71 71

Ніла Анатоліївна Хрущ

Хмельницький
національний університет
Кафедра фінансів, банківської
справи і страхування
e-mail: nila.ukr@gmail.com
tel. 067 795 59 05

Характеристика методологічних підходів дослідження процесу прийняття рішень

Анотація. Розглянуто сутність основних підходів до процесу прийняття управлінських рішень. Визначено їх основні характеристики. Розроблено структурну схему процесу прийняття управлінського рішення. Встановлено взаємозв'язок між стадіями процесу прийняття управлінських рішень, його етапами та основними підпроцесами. Наведено стислу характеристику змісту кожного етапу.

Ключові слова: управлінське рішення, моделі процесу прийняття рішень, раціональність, стадії та етапи прийняття рішень

1. Постановка проблеми

Прийняття рішень потребує не лише професійної компетентності у вирішенні поставлених завдань, але й системного сприйняття проблемної ситуації, її структуризації, виявлення і детального аналізу всіх чинників, пошуку шляхів для її вирішення, і тому не є одномоментним актом. Його доцільно розглядати як процес, який має свою структуру та тривалість. В ході нього визначаються проблеми, знаходяться альтернативні шляхи їх вирішення, здійснюється вибір та впровадження одного з них. На нашу думку, вирішення проблем, як і управління, є процесом, оскільки мова йде про нескінченну послідовність взаємопов'язаних кроків. Для вирішення проблеми потрібне не одичне рішення, а сукупність виборів.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Попри те, що частина науковців, зокрема І.Н. Герчикова [2003], Дж. Лафта [2002], Б.М. Раппопорт [2001], В.В. Репін та В.Г. Єліферов [2004], ототожнює управлінське рішення з процесом його прийняття, ми погоджуємось з думкою, висловленою Х. Драммонд [1996] щодо наявності істотних відмінностей між ними. Разом з тим подальше твердження цього автора про те, що процес прийняття рішення містить в собі лише дії, які передують моменту вибору рішення і відбуваються після його ухвалення, а рішення є кінцевим результатом цього процесу, на наш погляд, не зовсім вірним, оскільки на думку багатьох науковців, необхідними складовими процесу ухвалення рішень є стадії його реалізації та оцінювання наслідків. Наприклад, У. Планкетт та Р. Аттнер [Plunkett 2002] пов'язують процес прийняття рішень не лише з визначенням проблем і можливостей, розробкою альтернативних рішень і вибором альтернативи, але і його впровадженням. М. Месконом зі співавторами [2009] також зазначено, що крім п'яти основних етапів вирішення проблеми: діагностики проблеми, формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень, визначення, оцінювання та вибору альтернатив, необхідно ще розглядати впровадження рішення і зворотній зв'язок. Ця ж думка висловлена і в роботі П. Друкера [2003], який відзначає, що прийняття рішень обов'язково містить фазу перетворення рішення в ефективну дію.

3. Формулювання завдання статті

Метою дослідження є дослідження підходів щодо визначення сутності процесу прийняття управлінських рішень та визначення взаємодії складових цього процесу.

4. Виклад основного матеріалу дослідження з новим обґрунтуванням отриманих наукових результатів

Під ухваленням управлінського рішення будемо розуміти процес визначення управлінської проблеми, розробки і впровадження управлінського рішення, спрямований на визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз в діяльності підприємства, розробку варіативності, вибору і реалізації тієї альтернативи, яка на основі знань, накопиченого досвіду або інтуїції суб'єкта управління, що ухвалює рішення, сприяє досягненню поставлених цілей [Дрокіна 2010]. Цей процес є циклічною послідовністю дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення проблем підприємства.

Ми вважаємо, що процес прийняття управлінських рішень повинен базуватись на методологічних підходах, які задають науково-теоретичну орієнтацію на реалізацію та принципи загальної стратегії цього процесу. Вони визначають сукупність процедур та інструментарію, що створюють умови для реалізації методологічних принципів здійснення процесу прийняття рішень. На концептуально-теоретичному рівні на основі базових положень, ідей, принципів формується гносеологічне підґрунтя цього процесу. Процесуально-діяльнісний рівень забезпечує підготовку і здійснення доцільних, адекватних першому рівню способів і форм його реалізації.

Управлінське рішення є важливою ланкою формування та реалізації відносин на всіх рівнях управління і складає основу реалізації кожної функції менеджменту. В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень: класичну; поведінкову та ірраціональну.

Класична модель базується на понятті «раціональності» в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень повинні бути спрямовані на вибір найкращої альтернативи. Основними характеристиками класичної моделі є наступні:

- особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації [Хрущ 2010].

Ми вважаємо, що виходячи із наведених характеристик, така модель повинна передбачати достатню визначеність умов прийняття рішення, оскільки лише за наявності повної інформації є можливість обрати альтернативу, що найбільш відповідає цільовим установкам. В рамках раціональної моделі широко застосовується апарат економіко-математичного моделювання на всіх етапах процесу прийняття рішень.

На практиці процес прийняття рішень знаходиться під впливом великої кількості обмежуючих та суб'єктивних чинників, а об'єкт управління є складною слабкоструктурованою системою, яка важко піддається формалізованому опису. В таких випадках використовується поведінкова модель. Вона, на відміну від класичної, характеризується тим, що відсутня повна інформація щодо ситуації прийняття рішення та всіх можливих альтернатив, а особа, що приймає рішення, не схильна чи не здатна передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

На основі виявлення цих характеристик Г. Саймоном сформульовано два ключових поняття поведінкової моделі:

– поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (тобто, теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

– поняття «досягнення задоволеності». Оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери бажають, щоб їх «страх» щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан Г. Саймоном охарактеризований як досягнення задоволеності, розуміючи під цим вибір, який є достатньо раціональним за таких умов [Саймон 1993].

Прагнення менеджерів «досягти задоволеності» може бути обумовлено кількома причинами:

– вони не хочуть ігнорувати власні інтереси та продовжувати пошук нових альтернатив, тоді, як вже ідентифікована сукупність прийнятних альтернатив;

– вони не можуть оцінити велику кількість можливих альтернатив;

– на хід процесу прийняття рішень здійснюють вплив особисті чи інші суб'єктивні фактори.

Ірраціональна модель ґрунтується на припущенні того, що рішення приймаються ще до того, як будуються та досліджуються альтернативи. Ця модель переважно застосовується для вирішення принципово нових, нетрадиційних рішень, для тих, які складно вирішити, для яких має місце дефіцит часу. За таких умов значна увага приділяється розробці рішень, основуючись на інтуїції та здоровому глузду. Таку модель також використовують у ситуаціях, коли особа, що приймає рішення, має достатньо влади, щоб наполягти на своєму рішенні.

Незважаючи на таку різноманітність поглядів у розгляді етапності процесу прийняття рішення, за результатами проведеного аналізу ми констатуємо, що в основному в роботах науковців виділяється три стадії цього процесу:

– виявлення проблеми, на якій відбувається визнання необхідності прийняття рішення, сприйняття, інтерпретація й формулювання проблеми, визначення цільових установок та базових критеріїв щодо її вирішення;

– підготовка управлінського рішення, на якій відбувається генерування альтернатив, їх оцінювання, вибір найбільш ефективного варіанта за визначеними критеріями й відповідно до мети;

– виконання прийнятого рішення, яке передбачає створення умов і організація виконання рішення, контроль та аналіз цього процесу, внесення коректив за результатами зворотного зв'язку, оцінювання його ефективності.

Відмінності серед представлених поглядів полягають у виділенні кількості етапів та процедур для кожної стадії, конкретизації їх змісту. Фактична кількість етапів визначається досліджуваною проблемою. На наш погляд, при цьому важливим є не кількість виділених етапів, а їх змістове наповнення стосовно вирішуваних завдань, пов'язаних з прийняттям рішень.

Прийняття рішення пов'язане з діяльністю людини, що керує діяльністю інших людей, використовуючи при цьому всі свої здібності, уміння, знання і навички. Тому ключова роль в цьому процесі належить особі, що приймає рішення (ОПР), яка може бути як індивідуальною, так і груповою. Саме ОПР ініціює початок процесу прийняття рішень та легалізує його авторитетом своїх повноважень. Це дозволяє активізувати всі підрозділи організації та всіх її працівників, які причетні до процесу прийняття управлінського рішення. І саме ОПР здійснює узгодження та координацію діяльності усіх ланок управлінського процесу. Унаслідок цього виняткової значущості набуває роль людського фактору, а сам він стає однією зі змістовних характеристик і сутнісних рис процесу прийняття управлінського рішення.

В ході процесу прийняття управлінських рішень ОПР діє не ізольовано, а може звертатись за консультаціями до експертів – фахівців у конкретній предметній галузі, адміністративного персоналу а також фахівців в галузі прийняття рішень. Ми підтримуємо думку О.І. Ларічева з приводу того, що при прийнятті складних (зазвичай стратегічних) рішень в їх підготовці іноді приймає участь консультант з прийняття рішень. Його роль зводиться до розумної організації процесу прийняття рішень: допомоги ОПР у правильній постановці завдання, виявленні позицій активних груп, організації роботи з експертами. Консультант (або аналітик) зазвичай не надає своїх переваг, оцінок у прийнятті рішень, але лише допомагає іншим зважити всі «за» і «проти» і обрати розумний компроміс [Ларичев 2000].

Ми пропонуємо процес прийняття управлінського рішення далі розглядати в широкому сенсі і виділити в ньому стадію цілевиявлення, стадію власне його розробки та прийняття і стадію реалізації рішення. Виходячи з цього, нами пропонується структура цього процесу та взаємодії його складових, представлена на рисунку 1.

При цьому, розглядаючи з одного боку з позиції системного підходу процес прийняття управлінських рішень як єдине ціле, з іншого є доцільним виділення його складових – окремих процесів (під процесів), спрямованих на вирішення конкретних управлінських завдань та реалізації управлінських функцій на всіх його стадіях.

Серед них ми пропонуємо виокремити такі основні процеси:

- цілепокладання,
- формулювання завдань,

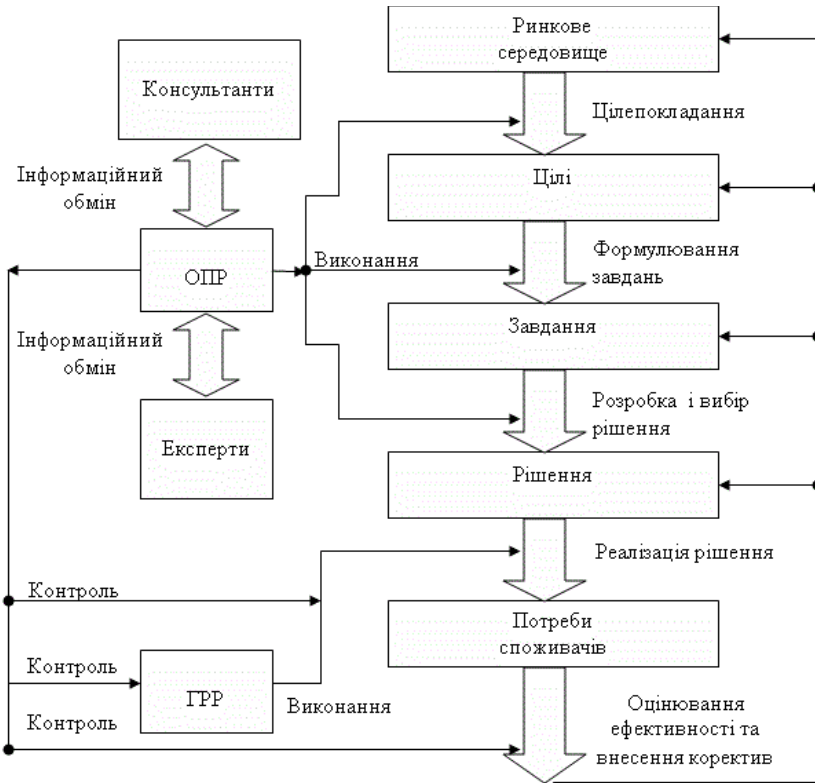


Рис. 1. Структура процесу прийняття управлінського рішення

Джерело: розроблено авторами.

- розробки та вибору рішення,
- реалізації рішення,
- оцінювання ефективності рішення та внесення коректив,
- контролю за виконанням рішення.

Взаємозв'язок між стадіями процесу прийняття управлінських рішень, його етапами та підпроцесами представлено в таблиці 1.

Ініціатором необхідності розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення є ринкове середовище. Ретельне опрацювання його викликів призводить до виявлення проблемної ситуації, коли існуючої інформації та здійснюваних заходів виявляється недостатньо для вирішення нових завдань. Головною характерною рисою такої ситуації є її невизначеність стосовно наявних знань.

Виявлення проблемної ситуації та визначення в ній проблем є основою формування рішення і призводить до генерування його цільових установок.

Таблиця 1. Взаємозв'язок між стадіями процесу прийняття управлінських рішень, його етапами та основними підпроцесами

Стадії	Процеси	Етапи
Виявлення проблеми	цілепокладання	– виявлення проблемної ситуації – виявлення проблем – визначення цілей
Підготовка рішення	формулювання завдань	– визначення об'єкту та предмету рішення – формулювання завдань – визначення критеріїв досягнення цілей
	розробка і вибір рішення	– збір необхідних даних та одержання з них корисної для прийняття рішення інформації – побудова оцінок, що характеризують фактори ризику та невизначеності зовнішнього середовища – вибір модельного інструментарію підготовки рішення – підготовка альтернатив рішення та оцінювання їх якості – ухвалення рішення
Реалізація рішення	– реалізації рішення – оцінювання ефективності рішення та внесення коректив – виконання рішення – контролю за виконанням рішення	– розробка організаційних заходів щодо виконання рішення – розробка заходів щодо оцінювання ефективності рішення – розробка та здійснення коректуючи впливів

Джерело: розроблено авторами.

Отже, процес цілепокладання є початковим при формуванні рішення і фактично він задає напрям, у якому воно буде розроблятися.

Аналіз цілей дозволяє сформуванню об'єкту та предмету рішення. Чітке виділення об'єкта сприяє правильному визначенню предмету управлінського рішення. Останній відображає ті сторони і суперечності об'єкту, які в якнайповнішому вигляді виражають досліджувану проблему і підлягають вирішенню.

Результати процесів цілепокладання та формулювання завдань є базою для формування концепції управлінського рішення.

Стадія розробки та вибору рішення є складною і багатогранною. Нами будуть виділені такі етапи, пов'язані з цією стадією:

- збір необхідних даних та одержання з них корисної для прийняття рішення інформації,
- побудова оцінок, що характеризують фактори ризику та невизначеності зовнішнього середовища,

- вибір модельного інструментарію підготовки рішення,
- підготовка альтернатив рішення та оцінювання їх якості і ступеня відповідності поставленим цілям за сформованою системою критеріїв,
- ухвалення рішення [Григорук 2011].

Якість і ефективність управлінських рішень багато в чому визначаються тією інформацією, яку мають в своєму розпорядженні особи, що ухвалюють рішення. Володіння релевантною інформацією стає засобом, що визначає оперативність ухвалення рішення і надає конкурентні переваги в коротко-строковій і довгостроковій перспективах. Здатність набуття цих переваг щільно пов'язана з володінням оперативною інформацією.

Слід особливо врахувати фактори невизначеності та ризику. Невизначеність проявляється у неповноті наявних знань щодо вирішення проблемної ситуації; відсутності повної або достовірної інформації про ринкове середовище, дії конкурентів, очікуваний споживчий попит; і неможливості врахування реакції ринкового середовища на прийняте рішення; неповне розуміння ОПР своїх цілей, відсутність необхідних навичок, знань, вольових якостей тощо. Вибір модельного інструментарію відіграє важливу роль як для аналізу отриманих даних, так і для підготовки та оцінювання альтернативи подальшого оцінювання ефективності прийнятого рішення.

Використовувана в процесі прийняття управлінського рішення модель повинна бути адекватною до ситуації ухвалення рішення. Це означає, що вона повинна відповідати структурі і властивостям як об'єкту управління, так і суб'єкту управління, його ціннісним орієнтирам, перевагам, професійним навичкам використання як самих моделей, так і технологічних засобів їх реалізації. Також модель повинна узгоджуватись з особливостями і можливостями використаних методів моделювання і експериментів, що проводяться на базі побудованих моделей, вимогам вирішуваних управлінських завдань.

Невід'ємною частиною процесу прийняття рішень є розробка альтернатив. Якщо немає альтернатив, то немає і вибору. Альтернатива повинна відображати програму управлінського рішення, яка містить в собі сукупність дій, зумовлених вирішення проблемної ситуації, характеризуватись наявністю кількісно вимірюваних параметрів, які дозволять зіставити її з іншими альтернативами, оцінити її відповідність визначеним критеріям та виявити ступінь досягнення цілей. Експертиза альтернатив може здійснюватись на основі одного з трьох підходів: використання досвіду попередніх або аналогічних рішень, експерименту і аналітичного дослідження.

5. Висновки

Отже, для ефективного управління процесом прийняття управлінських рішень недостатньо лише методів та засобів теорії прийняття рішень. З цією метою є доцільним комплексне застосування інструментарію, який базується на науково-методологічній базі, сформованій на теоріях, пов'язаних з прийняттям рішень, здійсненням логічних операцій, інтуїтивних міркуваннях, математичних методах та комп'ютерних технологіях техніки, соціологічними, психологічними, біхевіорестичними аспектами прийняття рішень тощо. Це зумовлює необхідність побудови деякої базисної структури, яка відображала би науково-теоретичне та методологічне підґрунтя управління процесом прийняття управлінських рішень.

Література

- Герчикова И.Н., 2003, Процесс принятия и реализации управленческих решений, *Менеджмент в России и за рубежом*, 12, 39-42.
- Григорук П.М., 2011, *Формування базисної структури прийняття рішень*, Економічний аналіз: збірник наукових праць, Тернопільський національний економічний університет, Вип. 9, Ч. 2.
- Дрокина Н.И., 2010, *Концептуальные подходы к принятию эффективных управленческих решений на предприятии машиностроения*, Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні і психологічні проблеми розвитку суспільства. Збірник наукових праць ДІРСП.
- Друкер П.Ф., 2003, *Практика менеджмента*, Москва: Издательский дом «Вильямс».
- Лафта Дж., 2002, *Управленческие решения: учеб. пособ*, Москва: Центр Экономики и маркетинга.
- Ларичев О.И., 2000, *Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: учебник*, Москва: Логос.
- Мескон М., 2009, *Основы менеджмента*, Москва: Вильямс.
- Раппопорт Б., 2001, *Оптимизация управленческих решений*, Москва: Теис.
- Репин В.В., 2004, *Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов*, Москва: Стандарты и качество.
- Саймон Г., 1993, *Рациональность как процесс и продукт мышления*, Thesis, Вип. 3, http://ecsocman.hse.ru/data/629/779/1217/3_1_2simon.pdf [25.12.2015].
- Хрущ Н.А., 2010, Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами, *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 1(1), 41-45.
- Drummond H., 1996, *Effective decision-making*, New York: Kogan Page.
- Plunkett W.R., 2002, *Management: meeting and exceeding customer expectations*, Darie: South-Western.

Description of Methodological Approaches in the Study of Decision-making

Abstract. This paper has considered the essence of the core approaches to decision making. The authors define the main features of decision making. They also created a block diagram of the process of decision-making. The interrelation between the stages of decision-making, its main benchmarks, and its sub-processes are identified. There is also a brief description provided of the content of each stage in the decision making process.

Keywords: management decisions, model of decision-making process, rationality, stages and benchmarks of decision-making