1.6. Прийняття рішень в управлінській діяльності [6]

У процесі прийняття рішень люди реалізують свою здатність впливати на хід подій. Ця здатність виступає вихідною умовою, джерелом діяльності суб'єкта з прийняття рішень. Найбільш рельєфно вона проявляється у діяльності керівника, як специфічна функція прийняття рішення. Справа в тому, що здатність впливати на хід подій в проблемних ситуаціях у керівника закріплена його правами і повноваженнями, а суттєвість, небайдужість до результатів реалізації цієї здатності гарантується відповідальністю керівника за доручену справу. Інакше кажучи, у керівника функція «прийняття рішень» задана його соціальним статусом.

У теорії управління «прийняття рішень» розглядається як центральна ланка всієї діяльності керівника, яка відрізняє керівника від некерівника. Зміст діяльності керівника в тому й полягає, що він зобов'язаний вирішувати, він для того й потрібен у системі управління, щоб приймати рішення й брати на себе відповідальність за них. Загальним мірилом реальної влади і впливу керівника виступає те, наскільки він зосереджує функції прийняття рішення, наскільки йому належить останнє слово у вирішенні проблем організації.

Буденна праця керівника пов'язана з необхідністю приймати рішення в умовах підвищеного напруження та ризику, дефіциту часу й інформації, постійної зміни соціальної, економічної, політичної і психологічної атмосфери. Відсутність одностайного алгоритму і стандартів, які забезпечують ефективність процесів прийняття рішень, компенсується у практичній діяльності керівника неформальними, суб'єктивними, а часто й інтуїтивними факторами.

Процес прийняття рішень – це проблема і теорії управління, і психології. Це – тією ж мірою організаційна проблема, якою й психологічна. Аналіз змісту функції прийняття рішень тому й містить два провідні, відмінні один від

---

[6] Опубліковано у «Віснику Чернігівського національного педагогічного університету». – 2012. – Вип. 105, Т. 2. – С. 125-128 (*переклад з рос. – Л. О. Ляховець*).

одного і міцно пов'язані, аспекти – організаційний і психологічний.

На сьогодні в теорії управління існують два провідних підходи до вивчення процесу прийняття рішень: нормативний і дескриптивний.

Нормативний підхід досліджує процеси прийняття рішень при абстрагуванні від суб'єктивних, психологічних факторів і спрямований на розробку правил, процедур, свого роду – ідеальних способів прийняття рішень керівником. Дескриптивний підхід, навпаки, вимагає врахування цих факторів як провідних. Перший підхід вважає своїм основним завданням дослідження того, як повинні прийматися рішення; другий – як це відбувається реально. Розкриття змісту ***функції*** прийняття рішення як компоненту управлінської діяльності вимагає організаційно-нормативного розгляду, що й становить основну ***ціль*** даної статті.

Організаційно-нормативний аналіз функції прийняття рішення в управлінській діяльності складається з наступних провідних напрямків:

– характеристика ***місця*** і ***ролі*** процесів управлінських рішень в загальній структурі управлінської діяльності, а також їх взаємодії з іншими управлінськими функціями;

– аналіз основних ***параметрів*** зовнішнього і внутрішнього середовища, які обумовлюють необхідність в ***реалізації*** цієї функції та здійснюють на неї найбільший вплив;

– опис ***нормативної структури*** процесу вироблення прийняття рішення; визначення його основних етапів та фаз;

– характеристика основних ***видів*** і ***класів*** управлінських рішень, систематизація форм реалізації цієї функції;

– визначення основних ***нормативних вимог*** до управлінських рішень.

Стосовно ***ролі*** даної функції в загальній структурі управлінської діяльності, то саме функція прийняття рішень розглядається як найбільш важлива й очевидна прерогатива керівника. Місце даної функції в загальному процесі управління визначається трьома провідними обставинами.

По-перше, прийняття рішення виступає одним з найважливіших етапів планування. Ця функція локалізується

між фазами аналізу стратегічних альтернатив і власне реалізацією стратегії. Вироблені при цьому рішення мають найбільше значення для всього функціонування організації.

По-друге, функція прийняття рішення входить в якості необхідного компоненту до реалізації всіх інших управлінських функцій. Власне тому вона й виступає своєрідним ***механізмом*** їх здійснення. Наприклад, визначення цілей організації поєднано з їхнім ***вибором*** з певної альтернативної їх множини. Функція організації також має на увазі ***вибір*** її структури. Функція планування вимагає ***вибору*** певного варіанту розвитку. Реалізація контрольної функції знову-таки органічно пов'язана з ***вибором*** форм, методів і періодичності контролю.

По-третє, будь-який значущий етап діяльності керівника завжди пов'язаний з необхідністю оцінки ступеню досяжності завдань та проблем, які на ньому вирішуються. Тому наприкінці кожного етапу керівник також обов'язково приймає рішення про те, досягнуті чи ні початкові цілі, чи можна, вважати його завершеним і переходити до наступних етапів. Тим самим функція прийняття рішення відіграє й роль своєрідного «мосту» від одних етапів і фаз управлінської діяльності до інших. Саме тому функцію прийняття рішень вважають сполучною.

Фактори управлінських рішень. Поняттям факторів управлінських рішень позначаються основні параметри зовнішнього і внутрішнього середовища організації, які здійснюють на них найбільш сильний вплив. Керівник діє в конкретних виробничих, технічних, технологічних, соціальних, економічних, психологічних, культурних умовах середовища. У теорії управління склалися певні уявлення про існування трьох інтегральних параметрів середовища, що впливають на прийняття керівником рішень. До них відносять: невизначеність, складність і динамічність.

Під ***невизначеністю*** розуміють недостатність адекватної інформації для вибору управлінських альтернатив. Керівник практично завжди діє в умовах певного ступеню невизначеності – як стосовно оцінки поточного стану системи, так і стосовно потенційно можливих варіантів розвитку подій. Невизначеність має багато причин. Головними з них виступають два фактори – відсутність (або недостатність) необхідної для прийняття

рішення інформації та надмірність інформації, яка породжує великі труднощі у розпізнаванні у величезному інформаційному потоці інформації, релевантної проблемній ситуації і необхідної для виходу з неї. Наступною важливою і характерною причиною невизначеності виступає те, що керівник отримує інформацію переважно від людей. Їм, як відомо, властива здатність, а інколи й потреба, викривлювати (свідомо чи ні) об'єктивні дані, фальсифікувати їх, приховувати ту чи іншу інформацію. Це породжує недостовірність суттєвої частини управлінської інформації, що також призводить в результаті до невизначеності.

Під ***складністю*** середовища прийняття рішень розуміють дуже велику кількість факторів, які необхідно враховувати в процесі прийняття рішення, а також їх міцний взаємозв'язок і взаємовплив один на одного. Особливо великі труднощі у цьому плані створює те, що міцний взаємозв'язок факторів призводить до змін всіх факторів при будь-якій, навіть незначній, зміні якогось одного з них.

Під ***динамічністю*** середовища прийняття рішень розуміють постійний і високий ступінь мінливості внутрішньо- і зовнішньоорганізаційних факторів. Через це практично будь-яке управлінське рішення повинно бути не тільки діагностичним, але й прогностичним. Воно має враховувати ті зміни середовища, які відбудуться найближчим і віддаленим часом. Крім того, динамічністю обумовлені суттєві і добре відомі в практиці управління часові обмеження на реалізацію функції прийняття рішень – умови хронічного цейтноту при її здійсненні.

Поряд з трьома розглянутими загальними параметрами середовища в діяльності керівника існує ще один специфічний параметр. Це – ступінь ***конфліктності*** середовища. У зв'язку з цим управлінські рішення набувають ряд специфічних особливостей, провідною з яких виступає їх компромісність.

Нормативна структура процесу прийняття управлінського рішення. У теорії управління прийняття рішення розглядається як багатостадійний процес, складний акт людської діяльності. Структурно процес прийняття рішення складається з кількох етапів.

Визначення проблемної ситуації, яка вимагає виходу з неї за допомогою реалізації функції прийняття рішення. Воно передбачає діагностику – виявлення ситуації як такої; визначення її специфіки; встановлення взаємозв'язків з іншими сторонами діяльності керівника; характеристику особливостей її змісту; встановлення її ключових протиріч і постановку цілей передбачуваного рішення. Тут дається відповідь на три вихідних питання: «Що маємо?», «Чого необхідно досягти?», «У чому труднощі переходу від наявного до бажаного?».

Аналіз змісту проблемної ситуації, включає три основні аспекти.

Перший: інформаційний аналіз ситуації з метою зменшення її невизначеності і приведення до вигляду, більш доступного для контролю над нею.

Другий: визначення основних «обмежувальних факторів», які зазвичай й породжують проблему, що потребує прийняття рішення.

Третій: формулювання основних вимог до рішення – його критеріїв, які пізніше стануть основою для вибору одного з кількох альтернативних варіантів.

Генерування й аналіз альтернатив поєднують в собі пошук, виявлення, а також генерацію нових не заданих нормативно способів дій, які приводять до вирішення проблеми. Дослідження свідчать про те, що підсумкова якість управлінських рішень є прямою функцією кількості альтернатив, доступних керівнику на момент вибору. Якщо проблема стандартна, то завдання керівника полягатиме в оцінці можливості застосувати в даній конкретній проблемній ситуації способи дій, які зберігаються в організаційній пам'яті. Якщо проблема нестандартна, необхідно генерувати нові альтернативи і визначити критерії їх вибору. У стандартних, стереотипних ситуаціях даний етап процесу прийняття рішення може взагалі не усвідомлюватися керівником як самостійний і важливий, оскільки необхідна – шукана альтернатива – йому уявляється досить очевидною. Такі уявлення часто призводять до помилкових рішень. У зв'язку з цим сформульовано «золоте правило» управлінських рішень: якщо здається, що в ситуації є тільки один вихід з неї, то він, швидше за все, хибний. Воно має

наслідки: якщо є лише одна альтернатива, то її не слід ні приймати, ні відкидати, потрібно спробувати сформулювати інші альтернативи. Особливо це стосується найбільш складних проблемних ситуацій, що також відображено у відомому правилі: складні проблеми завжди мають прості, легкі для розуміння неправильні рішення.

Вибір альтернативи виступає основним етапом в усій структурі процесу прийняття рішення, оскільки на ньому робиться ключовий (а часто – незворотній) крок – здійснюється власне прийняття рішення. Основним нормативним принципом даного етапу є *постулат максимізації*: слід обирати ту альтернативу, яка має найбільшу інтегральну «корисність», тобто ту, яка максимізує можливі «виграші» і водночас мінімізує очікувані «програші», збитки.

Реалізація прийнятого рішення. Після вибору альтернативи необхідна розробка спеціальних процедур, спрямованих на її здійснення. Особливістю даного етапу виступає розбіжність між тими, хто приймає і тими, хто реалізує рішення. Завдання даного етапу полягає в тому, щоб по-перше, довести рішення до усвідомлення виконавцями; по-друге, розподілити роботу між виконавцями; по-третє, визначити повноваження і міру відповідальності виконавців. Чотири питання розкривають зміст даного етапу: «Хто повинен знати про прийняте рішення?», «Які дії необхідно здійснити?», «Хто це робитиме?», «Якою по характеру має бути дія, щоб виконавці її реалізували?».

Оцінка виконання. Головним завданням цього етапу виступає виконання функції зворотного зв'язку. Лише у цьому випадку управління як процес може бути ефективним і дієвим. Тільки у цій ситуації з'являється можливість набуття і накопичення досвіду. Зазвичай, будь-який досвід навчає, особливо – досвід невдалих рішень. Нарешті, лише за умови контролю рішень і отримання інформації про їх результати, можлива корекція прийнятих і/(або) прийняття нових рішень (якщо попередні виявилися неправильними). Оцінка і корекція здійснюються шляхом злиття отриманих результатів з тими, які були сформульовані в якості очікуваних на етапі оцінки вихідної

проблемної ситуації. У результаті цього структура процесу прийняття рішення набуває вид *замкненого контуру*.

Дослідження внутрішнього змісту процесу прийняття рішення дозволяє зменшити, пов'язану як з об'єктивними, так і з суб'єктивними факторами, невизначеність. Незалежно від конкретного об'єкта управління, всі керівники здійснюють однакові дії і в однаковому встановленому порядку. Логіка цих дій така, що керівник, приймаючи рішення, відповідає на питання: «У чому суть проблеми?», «Які цілі мають бути досягнуті в ході рішення?», «Як здійснити пошук альтернатив і здійснити остаточний вибір однієї з них?», «Як реалізувати рішення?», «Чи досягнутий визначений результат?».

До всіх управлінських рішень висувається ряд нормативних вимог, які являють собою певний ідеал й забезпечують «хороші рішення». Найбільш універсальними, основними вимогами, які забезпечують успіх у прийнятті рішень, є наведені нижче.

Ефективність рішення. Прийнята альтернатива має забезпечувати конструктивне подолання проблемної ситуації і бути найкращою серед всіх потенційно можливих; тільки за умови дотримання цієї вимоги ефективність управлінської діяльності може бути максимізована.

Обґрунтованість рішення. Альтернатива, що приймається, має не тільки адекватно відображати особливості реальної ситуації й демонструвати конкретні шляхи її подолання, але й бути зрозумілою для виконавців.

Своєчасність рішення. Немає «абсолютно правильних рішень» – всі вони набувають цієї властивості лише у співвіднесенні з конкретними ситуаціями, що склалися в той чи інший період часу, які динамічно і досить швидко змінюють одна одну. Тому гарне само по собі рішення, може бути помилковим просто через несвоєчасність його прийняття – або запізнення, або забігання наперед.

Можливість реалізувати, виконати рішення виступає найважливішою вимогою до управлінських рішень. Будь-яке, навіть найкраще, обґрунтоване, своєчасне і взагалі – таке, що має всі можливі переваги – рішення буде марним, якщо його неможливо реалізувати. На практиці ключова роль властивості

«можливість реалізувати рішення» приводить до того, що управлінське рішення фактично завжди виступає продуктом компромісу між абстрактно-кращим і реально-виконуваним варіантами.

Конкретність і регламентованість рішення. Хороше рішення надає не тільки загальне – принципове вирішення проблемної ситуації, але містить ще й план конкретних способів його реалізації та їхню послідовність. Воно регламентує виконання окремими підрозділами і окремими працівниками. Це водночас виступає і передумовою для ефективної реалізації наступного контролю за результатами рішення, без якого воно, в принципі, не може бути дієвим і конструктивним.

Поєднання жорсткості і гнучкості. Існує правило, згідно з яким, якщо рішення прийнято, воно має бути виконано. Тому керівник, як ніхто інший, повинен виявляти жорсткість, непохитність у ході реалізації рішення. Однак межа між твердістю як позитивною рисою і консерватизмом дуже тонка і рухлива. Як свідчить практика, переважна більшість управлінських рішень не є незворотними в плані можливого виправлення тих наслідків, які виникають у випадку їх хибності. Через це найважливішим стає уміння керівника вчасно розпізнати і визнати помилковість прийнятого рішення, виявити гнучкість стосовно внесення необхідних коректив. Крім того, вже у процесі прийняття рішення досвідчені керівники, як правило, обмірковують «запасні варіанти». Це один із способів поєднання жорсткості і гнучкості рішень.

Функція прийняття рішень виступає ключовою, центральною в усій структурі управлінської діяльності; вона в найбільшому ступені визначає її якість та ефективність. Головною перспективою наступного розвитку науки і практики управління виступає дослідження процесів прийняття управлінських рішень. Знання закономірностей процесу прийняття рішень – це водночас і ключ та засіб для розуміння багатьох закономірностей життєдіяльності людини.