

ТИПОЛОГІЯ ВІДПОВІДНОСТІ АЛЬТЕРНАТИВ ПІД ЧАС УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

У статті розглянуто та проаналізовано типологію відповідності альтернатив під час ухвалення рішень. Важливою є характеристика будь-якої альтернативи, це міра її відповідності нормальній щоденній діяльності організації.

Ключові слова: управлінське рішення, альтернатива, показники, ризик, критерії

В статье рассмотрена и проанализирована типология соответствия альтернатив при принятии решений. Важна характеристика любой альтернативы, это мера ее соответствия нормальной ежедневной деятельности организации.

Ключевые слова: управленческое решение, альтернатива, показатели, риск, критерии

In the article it is considered and topology of accordance of alternatives is analysed at making a decision. Description of any alternative is important, it is a measure of its accordance normal daily activity of organization.

Keywords: the administrative decision, alternative, indicators, risk, criteria

Постановка проблеми в загальному вигляді, зв'язок з науковим та практичним завданням

Під технологією ухвалення рішень слід розуміти склад і послідовність процедур, що приводять до вирішення проблем організації, в комплексі з методами розробки і оптимізації альтернатив.

Процес ухвалення рішень — це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованих на проблему організації і полягають в аналізі ситуації, генерації альтернатив, ухваленні рішення і організації його виконання [1].

Важливою є характеристика будь-якої альтернативи під час ухвалення рішень, це міра її відповідності нормальній щоденній діяльності організації. Це характеристика міри відповідності діяльності, яка виходить з вибору певної альтернативи, у сукупності і з способом використання ресурсів, що існує в цей час.

Розглянемо розробку альтернатив на виробництві. У ідеалі бажано виявити всі можливі альтернативні шляхи вирішення проблеми, тільки в цьому випадку рішення може бути близьким до оптимального. Проте на практиці керівник не має (і не може розташовувати) таких запасів знань і часу, щоб сформулювати й оцінити кожну можливу альтернативу [2].

Менеджери добре розуміють, що пошук оптимального рішення дуже важкий, займає багато часу і дорого коштує, тому вони шукають не

оптимальний, а достатньо прийнятний варіант, що дозволяє зняти проблему і допомагає відсікти заздалегідь непридатні альтернативи, критерії вибору, визначені на попередньому етапі.

Разом з положенням, коли варіанти вирішення проблеми заздалегідь відомі або виявляються без особливих труднощів, часто бувають ситуації, за яких вирішувана проблема не зустрічалася раніше, тобто можливі альтернативи невідомі і їх необхідно заздалегідь сформулювати. У таких випадках корисним може стати колективне обговорення проблеми і генерування альтернатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених питань

Чим менше потрібно часу для вибору рішення, тим більш потрібно використовувати досвід та інтуїцію в організації. Процес ухвалення рішення стає особливо складним, якщо упевненість з приводу наслідків вибору певного варіанта і згода за цілями, до яких ми повинні прагнути, відсутні.

Зростає інтерес до ухвалення рішень з боку вітчизняних дослідників М. Г. Чумаченка, М. П. Лебедева, Т. Х. Попова, О. О. Дейнеко, І. П. Шадріна, Ю. С. Солнишкова, О. І. Ларічева, В. В. Глушенко, І. І. Глушенко та ін.

Розробивши можливі варіанти вирішення проблеми, їх необхідно оцінити, тобто порівняти переваги та недоліки кожної альтернативи й

об'єктивно проаналізувати вірогідні результати їх реалізації.

Для зіставлення варіантів рішення необхідно мати стандарти або критерії, за якими їх можна порівнювати. Дуже важливо враховувати чинник ризику, тобто визначати вірогідність здійснення кожної альтернативи.

Урахування чинника ризику приводить до перегляду самого поняття найкращого рішення: ним є не той варіант, який максимізує або мінімізує деякий показник, а той, який забезпечує його досягнення з найбільш високим ступенем вірогідності [3].

У сучасних системах управління в результаті розподілу праці склалося положення, при якому готують, розробляють рішення одні працівники організації, приймають або затверджують – інші, а виконують – треті. Інакше кажучи, керівник часто затверджує і несе відповідальність за рішення, якого не розробляв; фахівці, що готували і аналізували рішення, не причетні до його реалізації, а виконавці не беруть участі в підготовці й обговоренні підготовлених рішень.

Тому кращий спосіб узгодження рішення – залучення працівників до процесу його ухвалення. Зрозуміло, цей спосіб не треба абсолютизувати. Трапляються ситуації, коли це неможливо або нераціонально, і менеджер вимушений ухвалювати рішення одноосібно, не удаючись до обговорень і узгоджень. Але треба пам'ятати, що систематичне ігнорування думки підлеглих веде до авторитарного стилю керівництва [4].

Формування і розробка управлінських рішень по кожному підрозділу повинні відбуватися з урахуванням можливості, виробничої потужності, специфіки кожного підрозділу підприємства. Тільки з таких позицій можна виробити правильне управлінське рішення, що буде прийнятним для підприємства в цілому і для кожного його підрозділу.

Процес вирішення проблеми не закінчується вибором альтернативи, для отримання реального ефекту ухвалене рішення має бути реалізоване. Під оптимальністю управлінського рішення мають на увазі його властивість бути найкращим відповідно до критерію (системи критеріїв) оптимальності.

Навіть просто перелічуючи психологічні особливості ухвалення рішення, не можна не зупинитися на такому феномені, як рефлексія, якій присвячено багато наукових праць. Під рефлексією розуміють: обміркування, самостереження, самопізнання; форму теоретичній

діяльності людини, спрямовану на осмислення своїх дій та їх законів; інтегральний механізм, що реалізує функцію пізнання.

М. Гегель вважав, що за межі природного спонукання людина виходить за допомогою рефлексії, що порівнює спонукання з засобами його задоволення, а П. Тейяр та Де Шарден зазначали, що єдина відмінність людини від тварини – це наявність рефлексії.

Усі мислителі процес ухвалення рішення зв'язують і ототожнюють з рефлексією. Вона дозволяє людині моделювати світ і себе в ньому.

У процесі діяльності в разі виникнення труднощів людина досить часто використовує рефлексивну функцію, щоб знайти потрібне рішення. При цьому в її уяві виникає картина (модель діяльності), що викликала утруднення. Людина намагається на функціонуючій моделі одержати інформацію для аналізу причин утруднення [5].

Проаналізувавши причини, вона піддає їх критиці, намагаючись обґрунтувати подальшу модель своїх дій, настає наступний етап, названий нормуванням. На цьому етапі людина вносить зміни в систему своєї колишньої діяльності й будує нову. Описуючи етапи рефлексії (дослідження, критику, нормування), варто звертати увагу на те, що процес ухвалення рішення в організації аналогічний рефлексії.

Зараз ставляться такі вимоги до управлінських рішень:

- своєчасність вироблення, прийняття і реалізації. Це сприяє вирішенню виникаючих проблем; недопущенню їхнього загострення або перетворення діяльності персоналу в марну;

- наявність механізму реалізації, тобто мети дії, завдань підлеглим і порядку їхнього виконання; а також організації, мотивації, контролю, можливості визначати необхідні організаційні зміни в системі, призначеній для досягнення цілей;

- оптимальність як забезпечення максимальної віддачі від потенційних можливостей у процесі реалізації рішення;

- можливість бути реалізованими, тобто забезпеченими відповідними ресурсами (управлінськими, матеріальними, людськими, правовими і т.д.); недопущення конфліктів, відповідність використовуваної в організації психології керування;

- гнучкість – можливість зміни, корекції рішення при зміні умов, ситуації;

- можливість верифікації і контролю виконання;
- оригінальність і несподіванка для конкурента;
- зміст необхідної інформації для підлеглих;
- зрозумілість за формою й обґрунтованість.

Ефективним є рішення, що приводить до потрібних і діючих результатів. Результативним вважається рішення, реалізація якого приводить до підсумкових результатів. Можна оптимально розробити управлінське рішення, ефективно його реалізувати, але одержати негативні результати.

Загальна мета

Результативне рішення в нашому розумінні сприяє досягненню навіть не мети системи керування, а мети організації (фірми, країни), що повинна відповідати система керування.

Альтернативи з високим ступенем відповідності можуть навіть покращувати існуючі дії, наприклад, доповнюючи наявні навички, повніше використовуючи існуючі потужності.

Альтернативи з недостатньою відповідністю погіршують поточні дії, або вимагаючи нових навичок, відмінних від тих, які використовуються зараз, або мають інші цілі.

Будь-яка альтернатива, яка змінює операційну мету фінансової мінімізації, погано відповідає існуючим діям.

Альтернативи можуть мати добру відповідність в одній функціональній області і погану відповідність – в іншій. Часто такі альтернативи запропоновані тим функціональним підрозділом в організації, який отримає велику вигоду від доброї відповідності. Небезпека полягає в тому, що вигоди в одній області можуть привести до негативних наслідків в інших [6].

Виклад основного матеріалу. Обґрунтування отриманих результатів

Альтернативна вартість в аналізі рішень залежить від визначення найкращої з можливих альтернатив використання ресурсів. Витрати життєвого циклу включають обчислення всіх витрат за період виконання рішення.

Розглянемо міру ступеня відповідності. Типологія відповідності альтернативи існуючій діяльності включає оцінку відповідності за характеристиками.

Багато факторів впливають на типологію відповідності альтернатив. Це фінансовий стан

підприємства, логістичні потоки на виробництві, рівень персоналу, потужність та обсяг виробництва, організаційна структура підприємства, взаємна підтримка працівників та інше.

Фінансова оцінка включає прогноз і аналіз витрат на фінансування, до яких привів вибір певної альтернативи на підприємстві. Розглядається фінансовий прибуток, який міг бути отриманий при реалізації рішення.

Розглянемо витрати на придбання і вартість вибраної альтернативи.

Облікове представлення вартості при оцінці альтернативи розглядають як сукупність витрат під час ухвалення рішень.

Протягом періоду експлуатації компанія нестиме витрати з експлуатації і технічного обслуговування, поточного ремонту. Ці та інші витрати залежать від вибору альтернатив.

Калькуляція витрат життєвого циклу включає ідентифікацію і пояснення всіх витрат з реалізації рішення протягом його життєвого циклу.

Виконати це абсолютно точно практично неможливо, оскільки результати будь-якого важливого рішення впливають на багато інших рішень. Необхідно враховувати не тільки безпосередні й очевидні витрати прийнятого рішення.

Оцінка витрат протягом всього життєвого циклу альтернативи враховує один з найбільш важливих чинників, що визначають її ефективність, – час, коли проведені вказані витрати.

Це вимагає обліку цінності грошей в часі. З цією метою розраховується чиста поточна вартість альтернативи.

Гроші зараз це не така сама сума через рік. Навпаки, виплата суми через рік переважно платежу тепер. Якщо ми отримуємо гроші й вкладемо їх (на банківський рахунок або в інший проект, який дає позитивний дохід), то через рік ми матимемо наші первинні інвестиції плюс відсотки, отримані протягом року.

Структура операційних цілей повинна служити підставою для оцінки операційного імпульсу кожної альтернативи.

Треба враховувати оцінку ймовірності здійснення альтернатив. Це швидкість реакції на певні зміни та технічні умови виробництва, гнучкість проведення нововведень, надійність та якість запропонованих альтернатив, їх ризики.

Розглянемо основні показники, використовувати для оцінки та цінності наслідків вибору альтернатив. Це динамічні показники: стратегічні витрати підприємства, чиста теперішня вар-

тість, ануїтет, динамічні амортизаційні розрахунки, вартість майна. Статистичні показники – це собівартість, рентабельність, прибуток, амортизаційні витрати, загальні витрати.

Для ухвалення рішень важливе значення мають показники ризику під час вибору альтернатив.

Ризик – це дія (діяння, вчинок), що виконується в умовах вибору (у ситуації вибору, сподіваючись на щасливий результат), коли у разі невдачі існує можливість (ступінь небезпеки) опинитися в гіршому положенні, ніж до вибору (ніж у разі невиконання цієї дії).

Альтернативність припускає необхідність вибору двох або декількох можливих варіантів рішень, напрямів, дій.

Якщо можливість вибору відсутня, то не виникає ризикованої ситуації, а отже, і ризику.

Невизначеність – це неповнота або неточність інформації про умови реалізації проекту (рішення).

Існування ризику безпосередньо пов'язане з наявністю невизначеності, яка неоднорідна за формою прояву і за змістом.

Підприємницька діяльність здійснюється під впливом невизначеності зовнішнього середовища (економічної, політичної, соціальної і так далі), безлічі змінних, контрагентів, осіб, поведінку яких не завжди можна передбачити з точністю. Виходячи з цього, виділимо основні причини невизначеності (ризиків).

За джерелом виникнення ризик кваліфікується як господарська діяльність, пов'язана з фахівцями і зумовлена природними чинниками, виникнення ризику є наслідком, він викликаний невизначеністю майбутнього [7].

Основними причинами невизначеності є:

1. Спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха (землетруси, урагани, повені, засуха, мороз, ожеледь).

2. Випадковість, коли в схожих умовах одна і та сама подія відбувається неоднаково в результаті багатьох соціально-економічних і технологічних процесів.

3. Наявність протидіючих тенденцій, зіткнення інтересів на підприємстві.

4. Імовірнісний характер науково-технічного прогресу. Практично неможливо визначити конкретні наслідки тих або інших наукових відкриттів, технічних винаходів.

5. Неповнота, недостатність інформації про об'єкт, процес, явище. Ця причина приводить до обмеженості людини в переробці інформації, постійної мінливості цієї інформації.

6. Обмеженість матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів під час ухвалення і реалізації рішень; неможливість однозначного пізнання об'єкта при рівні і методах наукового пізнання; обмеженість свідомої діяльності людини, існуючі відмінності в соціально-психологічних установках, оцінках, поведінці.

Дії і рішення людини можуть вплинути як в кращу сторону на результати діяльності, так і в гіршу, розрядити ситуацію невизначеності, змінити мету проекту.

Ризик існує як на етапі вибору дій (ухвалення рішень), так і на етапі реалізації проекту. Ефективність організації управління ризиком багато в чому визначається класифікацією ризиків [8].

Чисті ризики означають можливість отримання негативного або нульового результату. До цих ризиків належать такі: природні, екологічні, політичні, транспортні й частина комерційних ризиків (майнові, виробничі).

Спекулятивні ризики виражаються в можливості отримання як позитивного, так і негативного результату. Цими ризиками є фінансові ризики. [9].

Ризик, властивий будь-якій альтернативі, може бути результатом нездатності ЛПР передбачити або оцінити його: внутрішні результати вибору альтернативи в межах організації; переважаючі умови середовища ухвалення рішення; реакцію на рішення інших органів у межах оточення.

Для опису ризику – незалежно від його джерела – застосовується діапазон можливих результатів.

Можна використовувати баланс результату для пояснення ризику. Тільки обмежена кількість результатів була розподілена для опису ризику, де результати були виміряні на неперервній шкалі.

Оцінка міри ризику, особливо на попередній стадії, є досить складною.

Простий і ефективний метод такої оцінки – визначення найгіршого результату, який може бути отриманий, якщо буде прийнята дана альтернатива. Тоді ставиться питання: чи готова організація прийняти такі наслідки? Корисна міра ризику альтернативи – розсіювання його можливих результатів; найбільш зручна міра розсіювання – стандартне відхилення. Але вона одна недостатня для оцінки.

Ризик і невизначеність можуть бути критичними чинниками під час оцінки уразливості альтернативи.

Але хоча ми і підкреслюємо значення оцінки і переважне визначення міри невизначеності, ми не маємо на увазі, що менеджери повинні отримувати пасивне уявлення про невизначені результати.

Висновки

Ухвалення рішень в економіці – такий самий необхідний процес мислення, як і логічний аналіз. Він застосовується в складних ситуаціях, які не підлягають розрахунку і звичним правилам оцінки. А такого роду ситуації закладені в самій природі розвитку.

Застосування інтуїції в економіці як методу мислення має свої достоїнства і недоліки. Як правило, це перш за все ризик. Практична мета полягає в постановці важко вирішуваних проблем. Інтуїтивні способи можна і потрібно розвивати [10].

Існує особливий клас завдань ухвалення рішень, в яких моделі мають об'єктивний характер, але якість рішень оцінюється за багатьма критеріями. Використання принципів аналізу ухвалення рішень дозволить більш обґрунтовано ухвалювати управлінські рішення на виробництві.

Перспективи подальших розробок

Використання вибраних типів стандартів дозволяє більш детально враховувати альтернативи та систему критеріїв під час ухвалення управлінських рішень [11].

Вдосконалення здатності ЛПР розширити можливий спектр альтернатив підвищує вірогідність ухвалення ефективного рішення. Уява, кругозір, здатність і готовність виявляти взаємозв'язки заздалегідь не зв'язаних об'єктів і результатів дозволяє обґрунтувати вибір альтернатив. Такий напрям дає можливість розширити діапазон альтернативних рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Ларічев, О. І. Об'єктивні моделі і суб'єктивні рішення [Текст] / О. І. Ларічев. – М.: Наука, 1987.
2. Simon, H. Heuristic problem solving: the next advance in [Text] / H. Simon, A. Newell.
3. Кини, Р.Л. Размещение энергетических объектов : выбор решения [Текст] / Р. Л. Кини. М: Энергоатомиздат, 1983.
4. Альгин, А. П. Риск в предпринимательстве [Текст] / А. П. Альгин. Спб., 1992.
5. Балабанов, И. Т. Риск-менеджмент [Текст] / И. Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1996.
6. Гранатуров, В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения [Текст] / В. М. Гранатуров. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 1999.
7. Клейнер, Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде, риски, стратегии, безопасность [Текст] / Г. Б. Клейнер. – М.: Перспектива, 1997.
8. Лапуста, М. Г. Риски в предпринимательской деятельности [Текст] / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршуква. – М.: Финансы и статистика, 1998.
9. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М., Экономика, 1989.
10. Кунц, Г. Управление [Текст]: в 2 т. / Г. Кунц, С. О. Доннел. – М., Прогресс, 1981.
11. Оптнер, С. Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем [Текст] / С. Л. Оптнер. – М., 1962.
12. Клеланд, В. Системный анализ и целевое управление [Текст] / В. Клеланд, Д. Кинг. – М., 1974.

Надійшла до редколегії 06.02.2011.

Прийнята до друку 28.03.2011.