

1.1. Основні положення теорії рішень

Зміст

1. Поняття "теорія прийняття рішень". Сутність і функції теорії прийняття рішень.
2. Методи, структура та категорії теорії прийняття рішень. Місце та сутність прийняття управлінських рішень.
3. Загальні підходи та методи, мета та альтернативи в теорії прийняття управлінських рішень.
4. Дерево цілей, вимоги до якості мети та управлінського рішення.

1. Поняття "теорія прийняття рішень". Сутність і функції теорії прийняття рішень.

Існування людства нерозривно пов'язане з розробкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень. Вони спонукають людей не тільки до створення найбільших духовних та матеріальних цінностей, а й до проявів варварства. Тільки в XX ст. на планеті було знищено сотні мільйонів людей, зруйновано більшість найцінніших і найдавніших об'єктів культури. Хто і чому приймав рішення, що призвели до таких наслідків, і, що не менш важливо, чому їх виконували сотні мільйонів людей? Від того, хто і як організовує свою і чужу діяльність в системі управлінських рішень, залежать зміст і якість життя, дотримання писаних і неписаних законів, майбутнє всіх і кожного. Роль управлінських рішень зросла в умовах науково-технічного прогресу, значно розширює можливості людини, з одного боку, в досягненні своїх цілей, а з іншого - у науковому обґрунтуванні прийнятого рішення, його оптимізації та практичної ефективності. Теорія - філософська категорія для позначення розвитку системи знань, достовірно і адекватно відображають сутність і закономірності явищ певної галузі об'єктивної дійсності, що представляє собою керівництво для практичної діяльності. За аналогією з цим визначенням під теорією прийняття рішень слід розуміти систему знань, що відображають

сутність понять "закономірність" і "рішення". З урахуванням закономірностей рішення розробляються, приймаються і реалізуються. Основними рисами теорії прийняття рішень є об'єктивна істина, логічна цілісність, формальна несуперечність, здатність розвитку, відносна самостійність, активний вплив на практику.

Об'єктивним в теорії є перевірка практикою змісту її законів і принципів, а суб'єктивним - форма вираження відповідних теоретичних положень. Необхідна умова формування теорії прийняття рішень як складової теорії управління - точне визначення її предмета, меж і напрямів вивчення, форм і методів дослідження. В даний час критично переробляється ряд теоретичних положень теорії управління. Вона збагачується досягненнями теорії та практики передових шкіл управління; знаходять оптимальні поєднання нових і сформованих раніше поглядів на розробку, прийняття і реалізацію управлінського рішення. Характерною особливістю теорії прийняття рішень є її інтеграція з іншими самостійними теоріями, межі яких визначаються все більш точно. Теорія прийняття рішень інтенсивно розвивається в рамках теорії управління. Найбільш розроблені такі її частини, як теорія оптимальних рішень і психологічна теорія рішень.

2. Методи, структура та категорії теорії прийняття рішень. Місце та сутність прийняття управлінських рішень.

Під сутністю прийняття рішень як процесу розуміють внутрішню, відносно стійку основу управлінського рішення, що визначає його зміст, роль і місце у функціонуванні і розвитку організації. Сутність прийняття рішень звичайно проявляється через різноманітні зовнішні зв'язки і дії, що характеризують одну із сторін управлінського рішення. Виходячи з цього можна визначити предмет дослідження теорії прийняття рішень. Суть розробки прийняття рішень полягає в діяльності особи, яка приймає рішення, щодо виконання основної функції керівника в процесі управління. Основна мета управлінського рішення - забезпечити координуючий (регулюючий) вплив на систему управління, що реалізує вирішення управлінських завдань персоналом по досягненню цілей

організації. Досягнення цих цілей передбачає вирішення проблем і завдань, що складають зміст і послідовність дій осіб, що приймають рішення, при виконанні безпосередніх обов'язків. Основними завданнями є: створення інформаційної бази для прийняття своєчасних рішень; визначення обмежень і критеріїв прийняття рішення; організація діяльності персоналу управління. Прийняття рішень - творча, відповідальна задача управління. Вона полягає в тому, щоб у відповідності із обстановкою визначити задум подальших дій підлеглих у конкретній сфері управління (виробництва товару або надання послуг), завдання структурних підрозділів у системі діяльності, порядок їх взаємодії, забезпечення і управління. Рішення приймає керівник (лінійний менеджер) і несе за них особисту відповідальність. У підготовці даних для прийняття рішення бере участь персонал управління конкретної організації. Відповідальність за групове рішення несуть ті, хто його прийняв, у відповідності з їхнім становищем. Для своєчасного прийняття рішення необхідно мати систему управління, що забезпечує реалізацію складної системної діяльності осіб, які приймають рішення, на науковій основі організувати роботу персоналу управління, що використовує ефективні методи та автоматизовані системи управління. Від персоналу управління, яка притягається до прийняття рішень, потрібні як професійні якості, так і особисті. При цьому якість прийнятих рішень багато в чому залежить від злагожденості колективу, властивою йому організаційної культури, відносин між керівниками та виконавцями, використання систем підтримки прийнятих рішень. З цих питань теорія прийняття рішень має виробити науково обґрунтовані практичні рекомендації, базуючись на об'єктивних законах і досягненнях суміжних наук і теорій, передусім соціальних, психологічних і правових. При цьому головне - не просто знати закони, а розумно використовувати механізм їх прояву. Отже, предмет дослідження теорії прийняття рішень - закони (закономірності) діяльності осіб, які приймають рішення, її організаційні форми, технології та методи, принципи управління та організації праці, сутність і зміст рішень. Об'єктом теорії прийняття рішень є системна діяльність керівників і персоналу

управління в процесі вироблення, прийняття та реалізації рішень. В даний час на розвиток теорії прийняття рішень істотно впливають методологія, зокрема методологія мислення, теорія управління, кібернетика, психологія, соціологія та політологія. Для подальшого розвитку цієї теорії суттєве значення мають природні науки - біологія, психофізіологія. Найважливіша роль належить математиці і її методам кількісних оцінок варіантів при прийнятті рішення, прогнозуванні розвитку ситуацій для вироблення найбільш раціонального рішення. Предмет теорії прийняття рішень досліджується з різних сторін, що становлять окремі, але взаємопов'язані аспекти. До основних з них відносяться методологічні, організаційні, економічні, технологічні, соціально-психологічні та правові. Методологічні аспекти прийняття рішення відображають єдність і цілісність наукових знань для теорії прийняття рішень. Організаційні аспекти відображають стан і перспективи розвитку організаційної та функціональної структури органів управління, розташування і порядок функціонування осіб, які приймають рішення (як органів управління), в системі управління на різних ієрархічних рівнях. Вони включають в себе також визначення шляхів удосконалення організації прийняття рішень і методів дослідження виникаючих при цьому проблем. Економічні аспекти показують дію економічних чинників на ефективність існуючих і розроблювальних систем прийняття рішень, вплив їх економічної ефективності на економічну підготовку персоналу управління, створення організаційних форм і методів прийняття рішень на новій технічній базі. Технологічні аспекти визначають рівень прийняття рішення в управлінні використовуваних і розроблюваних технологій, а також перспективи розвитку автоматизованих і людино-машинних систем їх прийняття. Соціально-психологічні аспекти ілюструють різні сторони діяльності людей в процесі прийняття рішення. До них відносяться вдосконалення структури внутрішньокolleктивних зв'язків, вивчення поведінки особистості в колективі і взаємовідносин його членів у процесі прийняття рішення. Основні проблеми психології прийняття рішення: - визначення головних психологічних особливостей процесів прийняття 5 управлінських рішень; - аналіз

управлінських рішень з точки зору системи їх емпірикофеноменологічних функціональних особливостей, процесуальної організації; - функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності в процесі прийняття рішень; - соціально-психологічний аналіз управлінських колективів; - дослідження психології керівника, його відносин з виконавцями; - психологічні аспекти підбору, розстановки і підготовки осіб, які приймають рішення. Правові аспекти відображають відносини між різними ієрархічними рівнями системи управління і окремими посадовими особами в підготовці прийняття рішення. Правові норми повинні бути закладені в основу організації управлінської діяльності. Таким чином, теорія прийняття рішень - це сума знань про розробку, прийняття та реалізації управлінського рішення, закономірностях та принципах, організаційних формах, методах і технології функціонування системи прийняття рішення в організації. Теорія прийняття рішення, як і будь-яка наукова теорія, виконує пізнавальну і прогнозуючу функції. Пізнавальна функція виявляється у розкритті сутності процесів прийняття рішень, закономірностей і принципів, яким вона підпорядковується, виникненні і розвитку теорії прийняття рішень на різних історичних етапах, у поясненні основних властивостей і взаємозв'язків предмета дослідження, обґрунтуванні технології та системи прийняття рішення. Прогнозуюча функція полягає у визначенні тенденцій подальшого розвитку процесів та системи прийняття рішень, організаційних форм і методів діяльності персоналу управління в процесі їх прийняття. Основні завдання теорії прийняття рішень: - вивчення і узагальнення досвіду прийняття рішень у певних умовах, а також в умовах невизначеності і ризику; 6 - виявлення і дослідження об'єктивних закономірностей процесів прийняття рішень; формування на їх основі принципів організації діяльності осіб, які приймають рішення, організаційних форм і методів, технологій розробки, прийняття та реалізації рішень; - вироблення практичних рекомендацій по роботі лінійних менеджерів та їх апарату управління при прийнятті рішень в реальній обстановці, а також використання технічних засобів і автоматизованих систем управління; -

розробка методів дослідження проблем розвитку системи прийняття рішень, принципів і методів оцінки їх ефективності, а також заходів щодо вдосконалення діяльності осіб, які приймають рішення. Проблеми теорії прийняття рішень принципово можна вирішити лише за умови вироблення методологічних засад нової концепції управління життєдіяльністю суспільства.

Управлінська діяльність осіб, які приймають рішення, і персоналу управління в процесі розробки, прийняття та реалізації рішень досліджується в різних аспектах, що вимагає застосування різних методів: спостереження, порівняння, аналізу, синтезу, фізичного і математичного моделювання і т. п. У дослідженнях важливо правильно поставити і провести експеримент. Експерименти на основі практичного досвіду допомагають пізнати об'єктивні закономірності прийняття рішення, виявити істотні зв'язки між метою управління та основоположною функцією прийняття рішення. Вони дають можливість врахувати чинники, що впливають на процес прийняття рішень, і об'єктивно оцінити заходи щодо вдосконалення систем їх прийняття, форм організації, методи діяльності персоналу управління. Ефективність прийнятих рішень залежить, насамперед, від того, наскільки обрана альтернатива дій керованого об'єкта враховує закони (закономірності) його управління і життєдіяльності. Механізм реалізації прийняття рішень повинен відповідати цим законам (закономірностям), що об'єктивно діють у сфері економічного, політичного та військового управління і визначальним його функціонування і розвиток. Для прийняття науково обгрунтованих рішень необхідно з'ясувати механізм дії, форми прояву законів і, головне, правильно їх використовувати в конкретній ситуації. Це дозволить свідомо створювати умови, в яких реалізуються об'єктивні закони, науково передбачити розвиток подій, висувати обгрунтування та реальні цілі управління, приймати оптимальні рішення.

Концепція про можливість застосування наукових принципів для підвищення ефективності організації зародилася, коли управління як наука було ще в початковому стані. Відомо, що наука управління зародилася в Англії під час Другої світової війни, коли група вчених одержала завдання на рішення

складних військових проблем, таких, як оптимальне розміщення споруд цивільної оборони і вогняних позицій, оптимізація глибини підриву протичовнових бомб і конвою транспортних караванів. У 50-60-і рр. методологія була оновлена, перетворена в цілий ряд специфічних методів і стала все більш широко застосовуватися для вирішення проблем в промисловості і ухвалення рішень в різних ситуаціях. Сьогодні моделі і методи науки управління використовуються практично скрізь.

Центральний пункт науки управління полягає в тому, щоб “забезпечити керівників організації науковою базою для вирішення проблем, пов'язаних з взаємодією компонентів організації на користь останньої як цілого”. Це важливо для всіх організацій, але особливо важким може бути застосування цього принципу у великих організаціях через високий ступінь спеціалізації.

Процес прийняття рішень — центральний пункт теорії управління. Наука управління прагне підвищити ефективність організацій шляхом збільшення здатності керівництва до ухвалення обґрунтованих об'єктивних рішень у ситуаціях виняткової складності за допомогою моделей і кількісних методів.

У науковій літературі має місце як *розширене*, так і *вузьке* розуміння ролі прийняття рішень у процесі управління економікою.

У *розширеному розумінні* прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління.

У *вузькому розумінні*, що зустрічається в першу чергу в літературі формально-математичного напрямку, прийняття рішень трактується як вибір найкращого рішення з безлічі альтернативних варіантів. Розширене розуміння охоплює під поняттям прийняття рішень їх виконання, а також контроль і аналіз результатів їх реалізації.

Поняття «*управлінське рішення*» найчастіше вживається як обміркований намір, потреба зробити що-небудь на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів: досягнення при виникненні тієї чи іншої проблеми.

Управлінське рішення - директивний акт цілеспрямованої дії на об'єкт управління, заснований на аналізі достовірних даних, що характеризують конкретну управлінську ситуацію, визначення мети дій, і що містить програму досягнення мети.

Рішення визначають і як процес, і як акт вибору з декількох альтернатив, і як результат вибору. **Рішення як процес** характеризується тим, що воно протікає в часі, здійснюється в кілька етапів (підготовка, формування, прийняття і реалізація рішення). Етап прийняття рішень можна трактувати як **акт вибору** людини, що приймає рішення за допомогою визначених правил. **Рішення як результат вибору** являє собою план роботи, варіант проекту.

Управлінське рішення приймається керівником і спрямоване на підлеглий йому колектив, що, будучи об'єктом керування, здатний і зобов'язаний його виконати в точній відповідності з установленими правилами.

Розробка управлінського рішення пов'язана з великим обсягом необхідної інформації, її аналізом, на основі якого ставиться мета і розглядаються найбільш кращі варіанти (альтернативи) її досягнення.

Управлінське рішення характеризують такі ознаки:

- можливість вибору єдиної дії з безлічі альтернатив (якщо немає альтернатив, то немає і вибору, а виходить, і немає рішення);
- наявність мети — безцільний вибір не вважається рішенням;
- необхідність вольового акту людини, що приймає рішення, рішення формується через боротьбу думок і мотивів.

Людина, що приймає рішення – це особа, яка відповідальна за прийняття рішення після розгляду. Людиною, яка приймає рішення, може бути не тільки окрема людина але і група фізичних осіб.

Ще на стадії формування управлінського рішення керівник повинен подумати про необхідність і доцільність його прийняття.

Чи можна взагалі від нього відмовитися? Чи будуть витрати на розробку рішення сумісні з майбутнім ефектом? Необхідно пам'ятати, що будь-яке

управлінське рішення повинно бути спрямоване, у першу чергу, на досягнення життєво важливих цілей організації, що очікують свого здійснення.

3. Загальні підходи та методи розробки управлінських рішень. Загальні підходи та методи, мета та альтернативи в теорії прийняття управлінських рішень.

З великої кількості підходів до вирішення проблем можна виділити три:

1. описувальний (або якісно-предметний);
2. нормативний (прийняття рішень за допомогою математичних методів);
3. змішаний.

Описувальний підхід заснований на психологічному моделюванні прийняття управлінських рішень. У першу чергу враховують особисті дані людини, яка приймає рішення, психологічні процеси, що її стосуються.

Нормативні моделі наголошують на тому, як людина, яка приймає рішення, повинна підходити до їх прийняття. Математична теорія прийняття рішень заснована на припущенні, що всі особи, які ухвалюють рішення, є "економічно мислячими" людьми і вони намагаються максимізувати результати господарської діяльності підприємства (наприклад, прибуток).

Досить часто сучасні управлінські ситуації вимагають застосовувати як описувальні, так і нормативні методи, тобто мова йде про *змішаний підхід* до вирішення проблем.

Що стосується методів прийняття рішень, зазвичай їх ділять на три групи (рис.1.1)

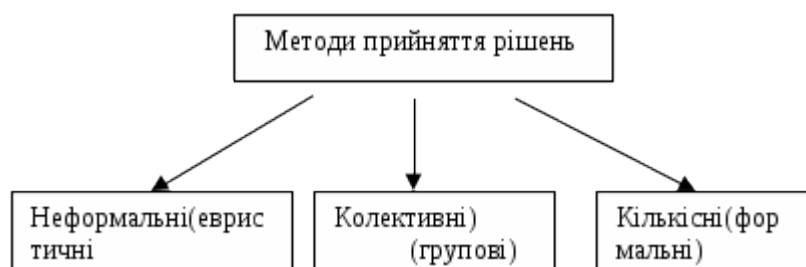


Рисунок 1.1 - Класифікація методів прийняття рішень

Перш за все людина, яка приймає рішення, повинна визначитися з методом його прийняття. Якщо обраний метод найбільш підходить до

вирішення певної проблеми, ефективність прийнятого рішення буде найвищою.

Виділяють наступні **критерії вибору метода прийняття рішень**:

- результативність;
- практичність;
- економність;
- часовий інтервал, необхідний для прийняття рішень.

Таким чином, метод прийняття управлінського рішення повинен бути таким, що обов'язково дасть позитивний результат при вирішенні проблеми, буде практичним у використанні, порівняно недорогим, а час прийняття рішення буде мінімальним.

Залежно від умов зовнішнього середовища і ступеня інформативності особи, яка приймає рішення проводиться наступна класифікація завдань прийняття рішень:

1. в умовах визначеності;
2. в умовах ризику;
3. в умовах невизначеності;
4. умовах конфлікту або протидії (активного супротивника).

В умовах **визначеності** на виробництві зважуються багато короткострокової дії, наприклад, визначення раціональніших розмірів партії запуску і випуску виробів і т.д.

В умовах **ризик** можуть зважуватися такі завдання, як: визначення оптимальної чисельності і раціонального розміщення обслуговуючого персоналу; вибір мір для ритмічного ходу виробництва і зниження собівартості; запобігання порушень, що перешкоджають безперебійному випуску продукції по всій номенклатурі і т.д.

Позначимо об'єктивні умови через V_j , де j - кількість об'єктивних різних умов, $1 \leq j \leq m$.

Варіанти рішень (стратегій) позначимо через C_i , де i - кількість варіантів.

Результат, очікуваний при кожному сполученні варіантів рішення й об'єктивних умов, позначимо через O_{ij} .

Тоді матриця рішень при $j = 3$ та $i = 4$ буде мати наступний вигляд (рис.1.2).

Матриця рішень дозволяє здійснити вибір рішень в умовах ризику, тому що в ній враховується ймовірність появи тих чи інших об'єктивних умов.

	V ₁	V ₂	V ₃
C ₁	O ₁₁	O ₁₂	O ₁₃
C ₂	O ₂₁	O ₂₂	O ₂₃
C ₃	O ₃₁	O ₃₂	O ₃₃
C ₄	O ₄₁	O ₄₂	O ₄₃

Рисунок 1.2 – Матриця рішень

Позначимо через P_j ймовірність виникнення тих чи інших об'єктивних умов V_j . Сума ймовірностей $\sum P_j$, виникнення можливих умов V_j дорівнює одиниці, що можна записати в такій формі (при кількості можливих станів m)

$$\sum_{j=1}^m P_j = 1 \quad (1.1)$$

Оскільки сума ймовірностей дорівнює одиниці, математичне чекання можна виразити формулою

$$M[V_j] = \sum_{j=1}^{j=m} P_j O_{ij}, \quad (1.2)$$

тобто, середнє значення результатів i -го варіанта рішення дорівнює сумі добутків кожної з величин результатів по всіх розглянутих об'єктивних умовах на відповідні ймовірності їхнього виникнення.

Вирішення завдань **в умовах невизначеності** являє собою більші труднощі, тому що для них неможливо зробити достовірний прогноз чи оцінити ймовірність дії об'єктивних різних умов. У таких випадках вибір рішень може здійснюватися тільки керівником, що вибирає найбільш кращі варіанти з його погляду.

В *умовах конфлікту* управлінські рішення приймаються на основі теорії ігор, про яку мова піде далі.

При формуванні варіантів рішень варто звернути увагу на два фактори – раціональність досягнення цілей і можливість реалізації рішення. Для оцінки цієї можливості використовують ймовірність його здійснення. Ця ймовірність може бути вимірювана суб'єктивно людиною, яка приймає рішення, чи експертами на основі аналізу різних причин, що можуть вплинути на реалізацію рішення.

Вважається, якщо імовірність 0,9, то здійснення рішення є практично достовірною подією; якщо значення ймовірності дорівнює 0,1 чи менше, то реалізація проекту практично неможлива.

Поняття мети та альтернативи є одними з ключових в теорії прийняття рішень.

Мета - ідеальне, уявне передбачення результату діяльності і шляхів його досягнення за допомогою певних засобів. **Альтернативу** розуміють як варіант дій, який може бути обраний людиною, яка приймає рішення.

Мета і альтернативи дії розглядаються як екзогенні (одержані ззовні) величини. Аналіз господарської діяльності повинен узагальнювати досвід виявлення і ув'язки мети і альтернатив її досягнення в практиці управлінської діяльності за окремими функціями управління. Теорія прийняття рішень забезпечує комплексність розгляду даних проблем з погляду загальної структури рішення управлінських задач (прийняття управлінських рішень).

При аналізі мети необхідно в першу чергу вивчити її зв'язки з конкретним суб'єктом управління - індивідуальним або колективним. Мета виражає бажану кінцеву точку руху суб'єкта управління, зміни його положення. Мету прагнуть визначити абстрактно як кінцевий стан зміни керованого процесу, причому керований процес відділяється від суб'єкта управління. В управлінні економікою суб'єкт при прийнятті рішень не є нейтральним по відношенню до керованого процесу. Проблемну ситуацію не можна подати поза суб'єктом управління.

У зв'язку з цим часто важко визначити, маємо ми справу з метою або альтернативою дії. З погляду різних суб'єктів одне і те ж явище оцінюється по-різному. Важливу роль виконує тут та обставина, на якому рівні ієрархічної структури управління знаходиться суб'єкт. Наприклад, ставиться мета – інтенсифікація виробництва, але підприємство з погляду своїх вузьких інтересів може мати специфічні цілі, для досягнення яких інтенсифікація виробництва є лише одна можлива (і не завжди найвигідніша) альтернатива дії.

Співвідношення мети і альтернативи ще складніше. Одне і те ж явище суб'єктом управління може оцінюватися в одному випадку як мета, в іншому – як альтернатива дії. Це залежить від рівня узагальненості вирішуваного завдання.

4. Дерево цілей, вимоги до якості мети та управлінського рішення.

Взаємозв'язок цілей і альтернатив наочніше можна проілюструвати за допомогою методу «дерева цілей» (рис.).

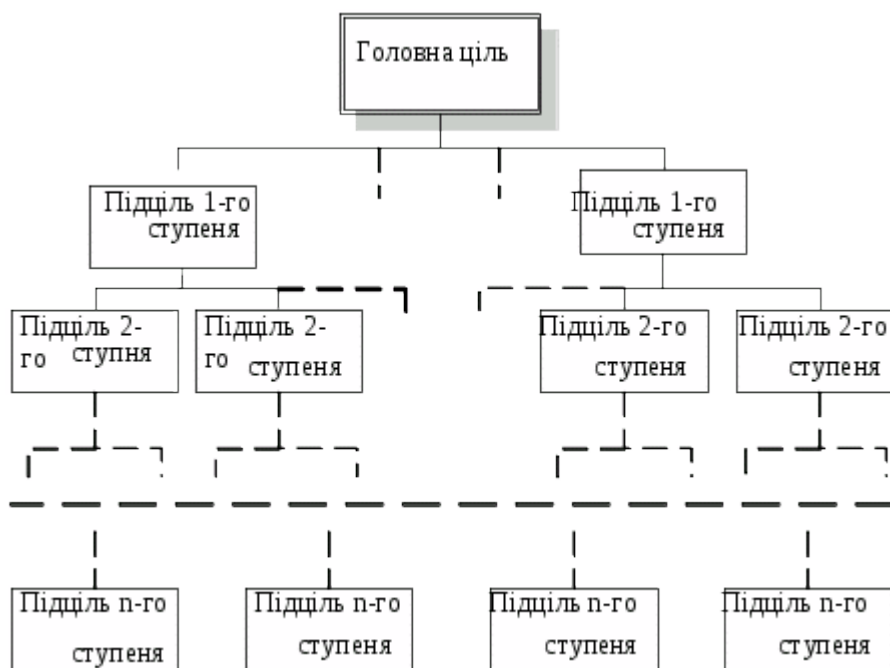


Рисунок – Дерево цілей

Підцілі 1-го ступеня є альтернативами досягнення головної мети, але щодо підцілей 2-го ступеня вони виступають як мета. «Дерево цілей» завжди

можна розвивати до такої деталізації, щоб на останньому рівні знаходилися альтернативні варіанти дії, які вже неможливо розглядати як цілі.

Альтернативи є засобами досягнення мети, що охоплюють господарювання, що є у розпорядженні суб'єкта, ресурси і керовані ним умови діяльності.

Основні вимоги до якості мети

Як *основні вимоги до якості мети* (цільової системи) можна виділити наступні:

- комплексність;
- узгодженість;
- реальність;
- системність.

Комплексність мети означає, що опис бажаного результату повинен охопити всі основні аспекти проблемної ситуації. У разі незадоволення даної вимоги прийняте рішення досить часто залишається одностороннім, і його реалізація приводить до виникнення або поглиблення інших суперечностей (іноді серйозніших, ніж вирішуване). Наприклад, переслідуючи цілі поліпшення економічних показників, і в той же час, забувши про необхідність розвитку соціальної сфери, керівники підприємства можуть упустити виникнення проблем з кадрами, які кінець кінцем призводять до зниження темпів зростання розвитку. Даний приклад ілюструє також необхідність правильного обліку тимчасової послідовності господарської діяльності. Короткостроковий «успіх» часто дорого оплачується в наступних періодах часу.

Узгодженість мети означає несуперечність компонентів цільової системи. Для досягнення цієї узгодженості застосовуються різні прийоми:

1. ранжуються компоненти цільової системи за чергою їх обліку при прийнятті рішень. У першу чергу альтернативи порівнюються за рівнем досягнення найважливішої мети. Якщо дана компонента не дозволяє виділити один-єдиний варіант дії, то рівноправні альтернативи

порівнюються за рівнем наступної компоненти цільової системи і т.д. Наприклад, варіанти розміщення виробництва, які задовольняють соціальним і екологічним цілям, порівнюються за економічними критеріями;

2. розробка коефіцієнтів значущості різних компонент цільової системи, які дозволяють зводити всі компоненти до однієї комплексної мети. Прикладом неузгодженості мети є «досягнення найбільших результатів з якнайменшими витратами». Компромісом тут може бути: досягнення щонайвищих результатів з певними витратами, досягнення певних результатів з якнайменшими витратами, досягнення якнайкращого співвідношення результатів і витрат і т.п.

Реальність мети підкреслює її залежність від альтернатив дії. Мета, для досягнення якої у суб'єкта управління відсутні реальні варіанти дії, є мрією. Якщо немає можливостей реалізації мети, вона не може бути врахована в управлінській діяльності.

Системність мети повинна забезпечити її зв'язок зі всіма іншими управлінськими задачами.

Визначення альтернатив досягнення мети означає опис варіантів дії у відповідній для моделей прийняття рішень формі. Дані моделі забезпечують подальшу системну обробку альтернатив з метою виявлення якнайкращої з них.

У процесі виявлення і обмеження альтернатив необхідно враховувати вимоги:

- взаємне виключення альтернатив;
- забезпечення одних і тих же умов опису альтернатив;
- повнота сукупності альтернатив.

Вимога **взаємного виключення** альтернатив витікає з визначення категорії прийняття рішень як акт вибору. Однозначний вибір можливий лише в тому випадку, якщо альтернативи виключають одна одну. Взаємне виключення не означає відсутності однакових елементів дії в різних

альтернативах. Наприклад, у разі існування двох можливих елементів дії A_1 і A_2 можна скласти чотири альтернативи: A_1 , A_2 , A_1 і A_2 та бездіяльність.

Шляхом комбінування елементарних неподільних самостійних варіантів дії виходять комплексні альтернативи. Ці альтернативи необхідно виділити, оскільки результат реалізації комплексної альтернативи в загальному випадку не є сумою результатів їх складових частин. Негативний ефект бездіяльності повинен іноді перевищувати витрати на активні дії для того, щоб взагалі виникло питання про постановку управлінської задачі.

Щоб забезпечити порівнянність альтернатив, необхідно їх *описати в одних і тих же умовах* — ресурсних, тимчасових, зовнішніх обмежень і т.п. Дотримання даної вимоги повинне гарантувати однакові «стартові» умови для кожної альтернативи та облік всього комплексу результатів їх реалізації.

Порушення вимоги розумної *повноти сукупності альтернатив* має як суб'єктивні, так і об'єктивні причини.

Із суб'єктивних причин найвагомішою є упередження суб'єкта управління, який а priori віддає перевагу одній певній альтернативі. Намагаючись це захистити від всіх інших, він уперто залишається при традиційних рішеннях, виключаючи альтернативи, які здаються дуже складними або неймовірними. Значущість альтернативи для вирішення поставленої задачі не завжди можна пізнати відразу і прямо. Тому необхідно уникнути передчасного обмеження сукупності альтернатив.

Основна причина порушення вимоги повноти сукупності альтернатив має об'єктивний характер. Вона витікає з обмеженості можливостей збору і обробки інформації з боку суб'єкта управління. При визначенні даних можливостей необхідно враховувати різні аспекти:

- збір і обробка інформації пов'язані з витратами, які повинні бути в розумному співвідношенні з очікуваним поліпшенням прийнятого рішення;
- у певних умовах стає ясно, що додаткова інформація не може істотно поліпшити рішення, що приймається, оскільки вже відомі альтернативи

забезпечують високий рівень досягнення цілей (подібне положення зустрічається при точкових цілях);

- знаходження (розробка) нових альтернатив є творчою діяльністю, результат якої неможливо точно передбачити.

У практиці українських підприємств часто альтернативи не розробляються. Іноді не вистачає часу, іноді не вистачає бажання і енергії — в подібному положенні часто не шукають проблемі більше рішень, ніж одне. Перше задовільне рішення схвалюється і втілюється в життя. Подібний спосіб рішення пов'язаний з невеликими витратами часу і енергії, але він дає далеко не найкращі результати.

Якість управлінського рішення та чинники, що впливають на неї

Незалежно від того, яке рішення приймається, є певні вимоги до його якості.

Якість управлінського рішення - це сукупність параметрів рішення, що задовольняють конкретного споживача (конкретних споживачів) і забезпечують реальність його реалізації.

Основними чинниками, що впливають на якість управлінського рішення, є: застосування до системи менеджменту наукових підходів і принципів, методів моделювання, автоматизація управління, мотивація якісного рішення і ін.

Звичайно, в прийнятті будь-якого рішення присутні в різному ступені три моменти: інтуїція, думка і раціональність.

При прийнятті чисто **інтуїтивного рішення** люди ґрунтуються на власному відчутті того, що їх вибір правильний. Тут присутнє "шосте відчуття", свого роду осяяння. Менеджери середньої ланки більше покладаються на одержану інформацію і допомогу електронно-обчислювальної техніки.

Рішення, засновані на **думці**, багато в чому схожі з інтуїтивними, але все-таки в їх основі лежать знання і осмислений, на відміну від попереднього випадку, досвід минулого.

Оскільки рішення ухвалюються людьми, їх характер багато в чому несе на собі відбиток особи менеджера, причетного до їх появи. У зв'язку з цим прийнято розрізняти урівноважені, імпульсні, інертні, ризиковані та обережні рішення.

Для стратегічного і тактичного управління будь-якої підсистеми менеджменту ухвалюються *раціональні рішення*, засновані на методах економічного аналізу, обґрунтування і оптимізації.

До параметрів якості управлінського рішення відносяться:

- показник ентропії, тобто кількісної невизначеності проблеми. Якщо проблема формулюється тільки якісно, без кількісних показників, то показник ентропії наближується до нуля. Якщо всі показники проблеми виражені кількісно, показник ентропії наближується до одиниці;
- ступінь ризику вкладення інвестицій;
- вірогідність реалізації рішення за показниками якості, витрат і термінів;
- ступінь адекватності (або ступінь точності прогнозу, коефіцієнт апроксимації) теоретичної моделі фактичним даним, на підставі яких вона була розроблена.

До основних умов забезпечення високої якості і ефективності управлінського рішення відносяться:

- застосування до розробки управлінського рішення наукових підходів менеджменту;
- вивчення впливу економічних законів на ефективність управлінського рішення;
- забезпечення особи, яка приймає рішення, якісною інформацією, що характеризує параметри "виходу", "входу", "зовнішнього середовища" та "процесу" системи розробки рішення;
- застосування методів функціонально-вартісного аналізу, прогнозування, моделювання та економічного обґрунтування кожного рішення;
- структуризація проблеми та побудова дерева цілей;
- забезпечення порівнянності варіантів рішень;

- забезпечення багатоваріантності рішень;
- правова обґрунтованість рішення, що приймається;
- автоматизація процесу збору та обробки інформації, процесу розробки та реалізації рішень;
- розробка та функціонування системи відповідальності і мотивації якісного і ефективного рішення;
- наявність механізму реалізації рішення.

Оцінку якості управлінського рішення проводять на стадіях розробки, прийняття та реалізації рішень.