

Процес прийняття та класифікація управлінських рішень

Необхідність виділення окремих етапів в процесі ухвалення рішень та їх зміст значною мірою залежать від характеру вирішуваної проблеми. Градацію рішень, що приймаються, за кількістю альтернатив можна подати в такій формі:

- бінарне рішення (є дві альтернативи дії – “так” чи “ні”);
- стандартне рішення, при якому розглядається невеликий набір альтернатив;
- багатоальтернативне рішення (є дуже численна, але кінцева кількість альтернатив);
- безперервне рішення, при якому вибір здійснюється з нескінченного числа станів безперервно із змінних керованих величин.

Залежно від ступеня деталізації та поставлених цілей процес прийняття рішень може відбуватися за трьома схемами: організаційною, інформаційною, технологічною.

Організаційна схема містить найбільші етапи прийняття рішень, які розрізняються переважно організацією роботи на кожному етапі.

Інформаційна схема становить такі етапи прийняття рішень, які розрізняються за характером використовуваної інформації.

Технологічна схема виокремлює групи однорідних технологічних операцій з переробки інформації. Її можна деталізувати до окремих процедур (алгоритмів) трансформації управлінської інформації.

Крім того, існує *аналітична схема* процесу прийняття рішень (рис. 15.4). Вона складається з етапів, що розрізняються за змістом вирішуваних аналітичних завдань.

1-й етап – постановка завдання. Його сутність описується таким чином. Етап постановки завдання має дати відповіді на питання:

- яку проблему і в яких умовах потрібно вирішувати;
- коли потрібно її вирішувати;
- якими силами і засобами розв'язуватиметься проблема.

На даному етапі відбувається, по-перше, виявлення і опис проблемної ситуації, яку необхідно або бажано розв'язувати; по-друге, визначення часу, необхідного і допустимого для прийняття рішень; по-третє, визначення необхідних для прийняття рішень матеріальних і трудових ресурсів.

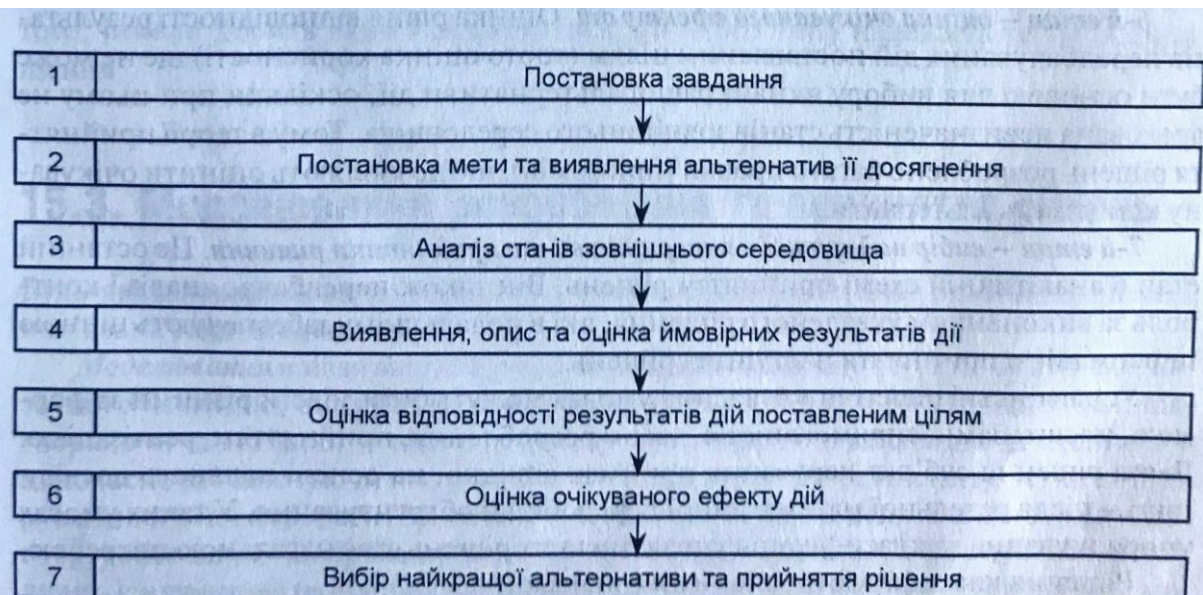


Рис. 15.4. Аналітична схема процесу прийняття рішень

2-й етап — постановка мети та виявлення альтернатив її досягнення. Цілі визначаються на основі комплексного аналізу проблемної ситуації, дослідження її внутрішньої структури і найвагоміших зв'язків (входи і виходи) із зовнішнім середовищем. Про прийняття рішення можна говорити лише в тому разі, якщо, поперше, для досягнення мети є різні шляхи і засоби і, по-друге, керівник може вибирати між ними. Таким чином, альтернативи слід визначати з урахуванням конкретного місця (рівня управління) і часу (тривалості періоду реалізації рішення).

3-й етап — аналіз станів зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища охоплює виявлення всіх некерованих чинників, що чинять істотний вплив на формування проблемної ситуації і спроби її розв'язання, а також прогнозування рівня й інтенсивності впливу чинників на період реалізації прийнятого рішення. При цьому прогнозуються в основному зміни чинників, які не залежать істотно від людської діяльності (погода й т.п.) і масових суспільних процесів, які є сумою індивідуальних дій (народжуваність, міграція й т.ін.).

4-й етап — виявлення, опис та оцінка ймовірних результатів дії. Здійснення будь-якого заходу (організаційного, технічного й т.п.) призводить до результатів, пов'язаних і не пов'язаних з досягненням поставленої мети. На цьому етапі для кожної альтернативи в будь-якому стані зовнішнього середовища описуються якісні і кількісні характеристики вектора результатів.

5-й етап — оцінка відповідності результатів дій поставленим цілям. Кількість критеріїв оцінки залежить від складності як мети, так і вектора результатів дії. У теорії прийняття рішень проблеми узгодження системи цілей (без чого не можна створити узгоджену систему критеріїв оцінки альтернатив) є центральними.

6-й етап — оцінка очікуваного ефекту дій. Оцінка рівня відповідності результатів передбачуваних дій поставленим цілям (тобто оцінка корисності) ще не може бути основою для вибору якнайкращої альтернативи дії, оскільки при цьому не врахована невизначеність станів зовнішнього середовища. Тому в теорії прийняття рішень розроблено багато правил (прийомів), що дозволяють оцінити очікувану корисність альтернатив.

7-й етап — вибір найкращої альтернативи та прийняття рішення. Це останній етап в аналітичній схемі прийняття рішень. Він також передбачає аналіз і контроль за виконанням ухваленого рішення, які в подальшому забезпечують цінною інформацією прийняття наступних рішень.

Управлінські рішення в сучасних умовах можуть бути зовсім різними за формою, масштабами, спрямованістю, часом розроблення, прийняттям, реалізацією. Деякі рішення суб'єкт керування приймає швидко, на основі наявного досвіду, інші — після ретельної математичної переробки й обґрунтування. У таких умовах упорядкування та класифікація управлінських рішень стає нагальною потребою.

Рішення класифікують за такими ознаками:

- за масштабом об'єкта — глобальні, локальні, об'єктні;
- за терміном дії — оперативні (прийняті рішення реалізуються годинами, цілодобово, тижнями), стратегічні (реалізуються протягом кількох років відповідно до прийнятого стратегічного плану) і тактичні (реалізуються протягом року);
- за змістом — економічні, соціальні, політичні тощо;
- за засобами передачі — вербальні, невербальні, електронні;
- за формою відображення — план, наказ, програма тощо;
- за формою — текстові, графічні, математичні;
- за метою — комерційні, некомерційні;
- за ступенем невизначеності (повноти інформації) — рішення, прийняті в умовах визначеності, в умовах ризику (можливої визначеності) і в умовах невизначеності;
- за повторюваністю — програмовані (ті, що повторюються багато разів і мають напрацьовані процедури прийняття) та непрограмовані (виникли проблему потрібно вирішувати вперше);
- за ступенем унікальності — рутинні, нетворчі й унікальні (творчі);
- за кількістю суб'єктів, що вирішують проблему, — індивідуальні й колективні (групові);
- за типом застосовуваних критеріїв і часу (швидкості) вирішення завдань:
 - автоматичні рішення (прийняті миттєво: питання — відповідь);
 - бліц-рішення (прийняті протягом кількох хвилин);
 - експрес-рішення (приймаються протягом кількох годин);
 - пролонговані рішення (вироблення рішень протягом тижнів і місяців).

Наведена вище класифікація управлінських рішень є далеко не повною. Крім того, інколи досить важко визначитися, до якого типу належить те чи інше рішення.