

ПРОБЛЕМИ ВИБОРУ АЛЬТЕРНАТИВ ПРИ УХВАЛЕННІ РІШЕНЬ

*О.Г. Шатохін, канд. екон. наук, доцент,
Національна металургійна академія України, м. Дніпропетровськ*

У статті розглядаються методи вибору альтернатив за погодженням, розрахунками, переговорами й інтуїцією.

Ключові слова: *альтернативи, узгодження, підприємства, розрахунки, інтуїція, переговори.*

В статье рассматриваются методы выбора альтернатив по согласованию, расчетам, переговорам и интуиции.

Ключевые слова: *альтернативы, согласование, предприятия, расчеты, интуиция, переговоры.*

ВСТУП

Людина наділена свідомістю і приречена на вибір рішень, прагнучи зробити все щонайкраще. У найбільш загальному сенсі теорія ухвалення оптимальних рішень є сукупністю математичних і числових методів, орієнтованих на знаходження найкращих варіантів з безлічі альтернатив та дозволяють уникнути їх повного перебору.

З огляду на те що розмірність практичних задач, як правило, достатньо велика, а розрахунки відповідно до алгоритмів оптимізації вимагають значних витрат часу, то методи вибору альтернатив ухвалення оптимальних рішень головним чином орієнтовані на реалізацію їх за допомогою методів та моделей [1].

Фаза вибору альтернатив включає аналіз та формування варіантів рішень, пояснення переваг кожного з них і, нарешті, вибір рішення. Межа між стадіями оцінки і вибору альтернатив рідко буває чітко видна. Виключення альтернативи необхідно проводити лише після ретельної перевірки та аналізу позитивних та негативних наслідків запропонованого рішення.

Тому ЛПР (людина, що приймає рішення) не повинна ігнорувати вплив, який фаза оцінки надає вибору альтернатив. У процесі ухвалення рішень необхідно виключити упередження, суб'єктивізм при виборі характеристик певної альтернативи і оцінці пріоритетів.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Вибір альтернатив вимагає дотримання певного ланцюга дій із вибору одного з варіантів. Це точка в процесі ухвалення рішень, де консультанти і експерти передають відповідальність ЛПР. І хоча цей процес досить короткий, він далеко не легкий і дуже відповідальний. Багато керівників страждають «боязню ухвалення рішень», те, що зазвичай називають «десидофобією», як правило, це викликано наявністю певної частки ризику при ухваленні рішень.

Розглянемо рекомендації щодо боротьби з «десидофобією»:

1. Вибір сам по собі не такий вже великий момент, як це інколи надають. Це лише початок виконання завдання.

2. Зробити «правильний» вибір рішення – це ретельна перевірка факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ при виборі найкращих альтернатив.

3. Якщо дві або більше альтернатив подібні, то вибір між ними не настільки критичний, як між альтернативами, що сильно розрізняються.

4. Інколи послідовний вибір альтернатив, які не перешкоджають один одному, важливіший, ніж правильність рішення.

5. Вибрана альтернатива, із заданої множини, може забезпечити добрі результати завдяки зусиллям і навикам персоналу при її виконанні.

Все це не означає, що ретельний повний аналіз альтернатив не важливий. Навпаки, без систематичного аналізу ми не побачимо правильних варіантів або навіть не матимемо підстав для раціонального вибору. Аналіз альтернатив без наявності рішучості і волі для ухвалення і виконання рішення – це марна трата зусиль, вкладених у весь процес. Для вибору методу ухвалення управлінських рішень необхідно розглянути багато факторів, що мають значний вплив на організацію процесу вибору. Це міра упевненості з приводу наслідків кожного варіанта; міра згоди з приводу цілей; вимір часу на ухвалення рішень.

Чим менше упевненості в оцінці наслідків при виборі певного варіанта, тим більше уваги слід приділити досвіду організації. Чим менше згоди з приводу цілей, тим більше процес ухвалення рішення стає процесом переговорів [2].

Чим менше потрібно часу для вибору рішення, тим більше 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: Н. Г. Чумаченко, М. П. Лебедева, Т. Х. Попова, О. О. Дейнеко, І. П. Шадріна, Ю. С. Солнишкова, О. І. Ларічева, В. В. Глуценко і І. І. Глуценко та інших.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для здійснення вибору альтернатив у цей час застосовуються різні методи та моделі. Розглянемо класифікацію методів вибору альтернатив при ухваленні управлінських рішень, це: вибір за допомогою розрахунків; вибір за голосуванням; вибір шляхом переговорів; вибір за досвідом та інтуїцією.

Вибір альтернатив за допомогою розрахунків. Мінімальний набір вимог для ухвалення рішень передбачає:

- упевненість в наслідках кожної альтернативи (або принаймні декількох імовірних напрямів розвитку ситуації),
- згоду з приводу цілей або шкали переваг ЛПР.

Якщо такі умови дійсно існують, а модель адекватна поданому завданню, то вибір альтернативи на основі такої моделі буде ефективним. Ухвалення рішення буде зведено до виконання розрахунків. За складніших умов вибору можна використовувати модель для структуризації завдання і пошуку першого наближеного рішення. Далі це рішення має бути перевірено, оцінено його наслідки, проаналізовано їх відповідність прийнятим допущенням.

При зниженні рівня упевненості в наслідках і зростанні ступеня невизначеності в ситуації вибору рішення ухвалюють поступово. У таких умовах можуть бути використані «дерево рішень» і матричні моделі. Моделі багатокритеріальних рішень дозволяють аналізувати ситуацію у цьому напрямі, навіть якщо при цьому компроміс не досягається [3].

Якщо вибір не особливо складний, то можна застосувати порівняно прості методи вибору. Одним із них є „аналіз впливу”. Він дозволяє подати переваги і недоліки варіантів у простому наочному вигляді, це основа аналізу їх повного впливу.

Цей аналіз передбачає виконання таких дій:

1. Визначення позитивних елементів, які забезпечує цей варіант вирішення проблеми. Це зростання прибутку, підвищення конкурентоспроможності, інші переваги реалізації конкретного варіанта.

2. Оцінка значущості кожного позитивного елемента визначимо за шкалою від 5 до 1. Тут 5 відображає найбільший вплив на досягнення цілей у процесі ухвалення рішення, а 1 означає мінімальний внесок.

3. Визначення «негативних сил», які пов'язані з цим варіантом. Це недоліки, слабкості і промахи, включаючи небажані побічні ефекти, проблеми з інструментами або залученням ресурсів.

4. Проведення оцінки значущості негативних моментів. У цьому випадку 5 означає найбільшу негативність, а 1 – найменшу.

Вибір альтернатив за голосуванням. Досить часто всі члени команди погоджуються за критерієм вибору, яким може бути, наприклад, величина очікуваного прибутку. Проте при цьому є розбіжності в оцінках величини прибутку для кожного варіанта або ймовірності досягнення різних рівнів прибутку при виборі певних альтернатив. Переговори є відповідним способом вибору в цій ситуації.

Спочатку необхідно провести опитування членів групи. Індивідуальні позиції і оцінки повинні відповідати таким вимогам: група завжди пам'ятає про мету, з якою вже погодилися всі її члени; кожен член групи бере участь в опитуванні, вся необхідна інформація має бути доступна кожному члену групи; думки кожного члена рівносильні; думка більшості при голосуванні є незаперечним вибором. Поглиблення суспільного розподілу праці приводить до диференціації видів діяльності і появи фахівців у вузьких галузях.

Для ухвалення значущого для всіх рішення застосовується метод колегіальної системи. Цей метод передбачає, що невраховані фактори не виявляють впливу на рішення і процес вибору. Проте в історії підприємств були випадки, коли коаліції й антагонізми в команді, що ухвалює рішення, приводили до вибору далеко не кращої альтернативи. Тому колегіальна система оцінок має бути ретельно обґрунтованою [4].

Оцінювана ситуація перебуває в області матриці «рішення за голосуванням», оскільки члени команди не мають досить інформації про розвиток подій у майбутньому. Можливо, інша команда з великим досвідом бачитиме ці варіанти в іншому ракурсі, краще розуміючи наслідки кожного варіанта. Ухвалення рішення в цій галузі передбачають такі основні етапи:

1. Чи існує в організації досвід або експерт, який може допомогти команді здійснити вибір?

2. Чи існує в іншій організації досвід або експерт, який може допомогти і здійснити вибір? Чи може провести експертизу консультант іншої організації з подібними проблемами?

3. Чи буде аналогічне рішення ухвалюватися і в майбутньому? Якщо так, то що робиться для збереження досвіду вже ухвалених рішень?

Вибір альтернатив шляхом переговорів. При цьому способі ухвалення рішень дилема найбільш сильна: очікування однієї сторони задоволені, а інші залишаються незадоволеними. Вибір залучає членів групи до переговорів для досягнення компромісу. Досягши компромісу принаймні деякі члени команди не отримують того, що хотіли. Але це не обов'язково буде «несправедливо». Деякі компроміси по-своєму можуть бути дуже ефективними. Принцип оптимальності за Парето стверджує, що варіант тоді оптимальний, коли жоден із членів групи не може збільшити свій прибуток, не зменшуючи прибутку інших. Слід відхилити будь-який варіант, який не буде Парето-оптимальним, поки користь для хоч би однієї людини може бути збільшена без зменшення користі для інших членів групи.

Суттєва небезпека при виборі альтернатив шляхом переговорів – це аспект «виграшу-програшу», коли дане рішення є частиною довгострокового плану. Велике значення при ухваленні рішень шляхом

переговорів є людський фактор. Створена коаліція може лобювати свої інтереси всупереч вибраним оптимальним рішенням.

Вибір альтернатив за досвідом та інтуїцією. Не завжди інтуїція, що базується на досвіді, дає змогу знайти доцільний варіант рішення. Особливо важко ухвалити рішення за відсутності в групі єдності за цілями організації і наслідками альтернатив. Багато організацій у подібній ситуації вважають за краще взагалі не робити вибору. При неповній згоді членів організації часто притягується зовнішній експерт для здійснення комплексних досліджень і, що, можливо, ще важливіше, для забезпечення принаймні часткової нейтралізації негативних наслідків ухвалення рішення.

Ця ситуація більш, ніж будь-яка інша, передбачає ухвалення рішень на основі інтуїції. Важливою умовою ухвалення таких рішень є наявність в організації лідера, який візьме на себе відповідальність за ухвалення рішення, зрозуміє інтереси і цінності всіх індивідів і груп, зацікавлених у рішенні, завоює їх довіру.

Ви перебуваєте в ситуації вибору і майже вибрали певний варіант. Проте можуть бути інші варіанти, у тому числі найбільш визначений або такий, що має найбільшу підтримку у членів групи. У цій ситуації необхідно повернутися назад, щоб знайти нові альтернативи.

Складність ситуації, в якій доводиться ухвалювати рішення на основі інтуїції, полягає в одночасному недоліку упевненості і визначеності. Тому необхідно спрямувати зусилля на підвищення рівня упевненості і визначеності, але не обов'язково в один і той самий час. У практичному вирішенні економічних завдань інтуїтивні пошуки мають перш за все проблемний характер і пов'язані з чималим ризиком. Відомий німецький психолог гросмейстер Хельмут Пфлегер вважає, що інтуїція – це те, що людина не може раціонально обґрунтувати, а в основному – це відчуття. Все-таки більшість схиляється до думки, що інтуїція це накопичені знання і досвід. Є думка, що інтуїцію можна розвивати і тренувати так само, як здібності до розрахунку варіантів, але інші вчені вважають, що інтуїція щось природжене, що дається людині як подарунок долі [6].

В епоху всіляких катаклізмів, криз і будь-яких інших непорозумінь роль інтуїції в ухваленні рішень значно збільшується. Адже все більш складніше спрогнозувати і спланувати економічні процеси навіть на найближчу перспективу. Ми спробуємо обґрунтувати важливість і можливість ухвалення інтуїтивних рішень в економічних питаннях. Інтуїтивні рішення застосовуються на досвіді фахівців в економіці, де часто неможливо оцінити ситуацію правильно, особливо в тих областях економіки, де необхідно ухвалювати швидкі рішення. Розглянемо вартість і швидкість аналізу порівняно з інтуїцією. На перший погляд, аналіз коштує дорожче і відбувається повільніше.

Спочатку необхідно сформувати команду, потім дати фахівцям час проаналізувати всі можливі альтернативи та вибрати краще рішення. Інтуїтивні рішення можна отримати миттєво. Мова поки йде лише про операційні рішення.

Насправді інвестиційна вартість інтуїції набагато вища, оскільки людина не може ефективно застосувати свою інтуїцію без ґрунтовних знань предмета, для придбання яких необхідні роки. А хороший аналіз можна отримати у будь-якому випадку – необхідний лише добрий аналітик і високоякісні надійні дані. Правильно виконаний аналіз дає однозначно правильні відповіді. Інтуїція однозначно правильні відповіді не гарантує. Перевага і відповідно недоліки кожного з методів дуже яскраво розкрили себе під час експерименту, проведеного вченим Пітерсом з колегами.

Аналітичний підхід давав правильну відповідь частіше, але з ширшим розподілом помилок. Інтуїція ж на відміну від аналізу не так

часто попадала в точку, але частіше наближалася до правильного рішення. Рішення, які швидко дає інтуїція, необхідно перевіряти на точність шляхом формального аналізу. Аналіз, на нашу думку, не стимулює творчість. Це – конвергентний процес, який шукає одне з рішень, – дедуктивне рішення і орієнтується більше на декомпозицію, ніж на композицію. Аналіз часто страждає від своєчасного завершення: зупиняється на декількох альтернативах і приходить до їх оцінки.

Але аналіз приводить лише до рутинних новацій, а інтуїція відкриває шлях, за допомогою фахівців, або до радикальних новинок, або до скорочення вибору оптимальних рішень. З вищесказаного випливає очевидний висновок: щоб бути ефективною, будь-яка організація повинна об'єднати у виробленій стратегії аналіз з інтуїцією [6].

Аналітик здатний встановити з менеджером добрі стосунки, візьме на себе дуже важливу роль – забезпечення останнього необхідними аналітичними даними. Але аналітичний підхід забезпечує не рішення, а лише перспективу – інакше, по-іншому подивитися на проблему. Дилему планування можна вирішити шляхом об'єднання двох видів мислення. Як вже було сказано, інтуїція – це здатність легко і швидко, іноді відразу ж уловлювати дух ситуації, найважливіші ідеї, що містяться в ній, оцінювати перспективність тієї або іншої пропозиції. Часто інтуїтивні осяяння допомагають уникнути тривалого і складного розрахунку варіантів, полегшують наші пошуки, підказують, де може таїться рішення. Серйозне вивчення економіки, закономірність економічних процесів, вдумливий аналіз тих або інших конкретних ситуацій значно розвивають і збагачують нашу інтуїцію.

Вважається, що процес оцінки економічної ситуації полягає у виділенні і зважуванні всіх чинників, що діють. Але насправді велика частина такої роботи виконується підсвідомо. Мистецтво оцінки – це вміння зрозуміти суть економічної ситуації: визначити найважливішу проблему, яку необхідно б вирішити, відчуті правильний напрям наших пошуків, відчуті бажаність або небажаність тієї або іншої операції.

Ясно, що добре розвинена інтуїція сприяє швидкості і правильності нашого сприйняття. Для розвитку інтуїції дуже корисні різні тренінги, що примушують ухвалювати рішення швидко, без ретельного міркування.

Розглянемо рекомендації для занять, спрямованих на розвиток інтуїції:

1. Уважно стежте за своїми відчуттями і якомога частіше намагайтеся заздалегідь передбачити відповідь. Щоб навчитися вгадувати, необхідно постійно пробувати здогадуватися.

2. Не обмежуйтеся першим враженням – стежте за зміною своїх відчуттів у міру поглиблення в економічну ситуацію.

3. З'ясувавши об'єктивну істину, не забудьте зіставити її з вашими пропозиціями. Корисно сформулювати, які ідеї і закономірності виявилися важливими, визначальними і наскільки вони були враховані у ваших попередніх пропозиціях.

4. Можливий дуже широкий спектр інтуїтивних відчуттів. Не обов'язково – кращий варіант; можливо, які-небудь оцінні міркування, бажаність тієї або іншої операції, відчуття небезпеки і так далі

5. Відносні оцінки, як правило, цінніше абсолютних. Висновки типу “ситуація неоднозначна”, або “інвестиційний проект провальний” грубуваті і далеко не завжди допомагають в пошуку рішення. Набагато важливіше тонші висновки, що належать до порівняння різних варіантів, можливих перспектив.

Рішення, що ухвалюються в даний момент, може також залежати від розроблення рішень в наступних періодах. Ступінь, в якому дана альтернатива, вводить нас в майбутні дії або забороняє нам проведення

певних дій у майбутньому, може бути віднесена до важливих наслідків ухвалення рішення.

ВИСНОВКИ

Ухвалення інтуїтивних рішень в економіці – такий самий необхідний процес мислення, як і логічний аналіз. Він застосовується в складних ситуаціях, непередбачуваних розрахунку і звичним правилам оцінки. А такого роду ситуації закладені в самій природі розвитку. Застосування інтуїції в економіці як метод мислення має свої переваги і недоліки. Як правило, це перш за все ризик. Практична мета полягає в постановці важко вирішуваних проблем. Інтуїтивні способи можна і потрібно розвивати.

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

SUMMARY

PROBLEMS OF CHOICE OF ALTERNATIVES AT MAKING A DECISION

*O.G. Shatokhin,
National Metallurgical Academy of Ukraine,
E-mail: olegshatokhin@rambler.ru*

In the article the methods of choice of alternatives are examined on a concordance, calculations, negotiations and intuition.

Key words: *alternatives, concordance, enterprises, calculations, intuition, negotiations,*

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений / О.И. Ларичев. - М.: Наука, 1979. - С. 430.
2. Simon H. A. The New Science of Management Decision / H. A. Simon. - N. Y.: Harper and Row Publ., 1960. - P. 280.
3. Simon H.A. Making Management Decision: The Role of Intuition and Emotion / H.A. Simon. - 1987. - P. 390.
4. Кини Р. Л. Размещение энергетических объектов: выбор решения / Р. Л. Кини. - М.: Энергоатомиздат, 1983. - С. 334.
5. Ситник В.Ф. Система підтримки прийняття рішень: навч. посіб. / В.Ф. Ситник. - К:КНЕУ, 2004. - 614 с.
6. Raymond McLeon, Jr., George Schell. Management Information Systems. - Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey 07458, 2001. - 478 p.

Надійшла до редакції 29 березня 2011 р.