**15.3. Методи прийняття рішень**

До методів прийняття рішень відносять неформальні методи, колективні, методи багаторівневого анкетування, кількісні.

Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, що приймають управлінські рішення. Вони базуються на накопиченому досвіді та інтуїції менеджера. їхня перевага полягає в тому, що рішення приймаються оперативно. їхній недолік: вони не гарантують захисту від вибору помилкових рішень, тому що інтуїція може іноді підвести менеджера.

Колективні методи потребують прийняття рішень визначеним колом осіб, учасників даної процедури. Це тимчасовий колектив, що складається з керівників і виконавців, які можуть вирішувати поставлені завдання. Найбільш поширений метод колективної підготовки управлінських рішень — це «мозковий штурм» (групове генерування нових ідей і наступні прийняття рішень). Основна умова цього методу — створити сприятливу обстановку вільного генерування ідей. При цьому забороняється спростовувати, критикувати ідею, якою б, на перший погляд, фантастичною вона не була. Ідеї записуються, а потім аналізуються фахівцями.

Метод багаторівневого анкетування (метод Дельфі) полягає в тому, що після кожного туру дані анкетування допрацьовуються, й отримані результати повідомляються експертам із зазначеними оцінками. Перший тур анкетування проводиться без аргументації. У другому турі відмінна від інших відповідь повинна бути аргументована або ж експерт змінює оцінку. Після стабілізації оцінок опитування припиняється. Приймається рішення, запропоноване експертами чи скориговане учасниками анкетування.

В основі кількісного методу прийняття рішень лежить науково- практичний підхід, що пропонує вибір оптимальних рішень шляхом оброблення (за допомогою ЕОМ) великої кількості інформації. Розрізняють такі моделі, в основі яких лежать математичні функції: лінійне моделювання (лінійні залежності); динамічне програмування — дає можливість вводити додаткові змінні в процесі виконання завдань; імовірнісні та статистичні моделі — реалізуються в методах теорії масового обслуговування; теорія ігор — моделювання ситуацій, прийняття рішень, у яких враховуються розбіжності інтересів різних підрозділів підприємств; імітаційні моделі, що дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них тощо.

Для прийняття рішень найбільш ефективними вважаються такі методи:

1. Самовирішення — керівник на підставі наявної інформації вирішує проблему самостійно. Різновидом цього типу є інтуїтивне управлінське рішення і рішення, що ґрунтується на висновках.

2. Метод «пошук інформації». Керівник, використовуючи цей метод, прагне одержати від підлеглих йому співробітників інформацію з проблеми, що його цікавить, але без пояснення якої мети.

3. Метод «індивідуальна консультація». Керівник, використовуючи цей метод, пояснює спочатку проблему своїм співробітникам, які висловлюють свої точки зору і дають свої пропозиції, а потім сам приймає рішення.

4. Метод «консультація групи». Керівник у даній ситуації ставить проблему перед групою співробітників, потім приймає рішення особисто, незалежно від того, чи збігається воно з пропозицією, висловленою групою.

Відома також японська (кільцева) система прийняття рішень. її суть полягає в тому, що на розгляд виноситься проект нововведення. Його обговорюють особи за списком, складеним керівником. Кожен член групи розглядає запропоноване рішення і дає свої зауваження в письмовому вигляді. Потім проводиться нарада, на яку запрошуються ті фахівці, чиї думки керівникові не зовсім зрозумілі. Експерти пропонують свої рішення відповідно до індивідуальної переваги. Якщо рішення не збігаються, то виникає вектор переваги, який визначається за одним з таких принципів: більшості голосів; диктатора; Курно; Парето; Еджуорта; «Рингі».

Принцип Курно — застосовується тоді, коли пропонується кількість рішень, яке дорівнює кількості експертів. Необхідно знайти рішення, яке відповідало б вимозі індивідуальної раціональності без обмеження інтересів кожного.

Принцип Парето — застосовується при прийнятті рішень, коли всі експерти мають єдину думку щодо розглянутої проблеми. Приймають те рішення, яке є оптимальним у досягненні загальної мети.

Принцип Еджуорта — застосовується в тому випадку, коли група експертів складається з декількох коаліцій, кожній з яких невигідно змінювати своє рішення. У цьому випадку варто прийняти оптимальне рішення, не завдавши збитку один одному.

Метод «Рингі» — одержання згоди на рішення проблеми шляхом опитування без скликання засідання. Ця процедура складається з декількох етапів:

а) керівництво фірми разом із фахівцями висловлює загальний погляд на проблему, з якої необхідно прийняти рішення;

б) передача проблеми нижчестоящим виконавцям;

в) детальне узгодження за всіма пунктами проекту. Ліквідація розбіжностей, протилежних точок зору. Опрацювання погодженого підходу до виконання проекту;

г) проведення цілеспрямованих нарад, присвячених обговоренню конкретного шляху вирішення проблеми;

д) доопрацювання документа — візування його виконавцями, затвердження керівництвом фірми, вищестоящою організацією.

Для ухвалення рішення в умовах невизначеності (ситуації, за якої у менеджера немає інформації щодо дії факторів ризику) використовують інші методи.

Метод Вальраса. Якщо менеджер песиміст, то він розглядає зовнішнє середовище як украй вороже до бізнесу (тахтіп-страте- гія). Якщо ж він оптиміст, то розглядає зовнішнє середовище як дружнє і розраховує на краще (тіптах).

Метод Севиджа. Менеджер намагається мінімізувати можливе негативне майбутнє (тіптах). Вихідна матриця вигод перетворюється на матрицю втрачених можливостей.

Метод Гурвіца дає змогу приймати рішення між крайніми оптимістичними та песимістичними стратегіями залежно від показника песимізму менеджера.

В умовах ризику використовують метод Лапласа-Байєса. Робиться припущення, що ймовірність кожного зі станів фактора ризику відома й однакова. Завдання перетворюється на завдання ухвалення рішення в умовах ризику. Тип менеджера з погляду його відношення до ризику можна визначити, знаючи його переваги. В остаточному підсумку готовність менеджера до ризику залежить від масштабу ризику, авторитету менеджера в організації, від того, чи кошти знаходяться в особистій власності менеджера, від його психологічних особливостей.