

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В наш час багато підприємств при прийнятті управлінських рішень опиняються в умовах невизначеності, яка може виникати з декількох причин: відсутність необхідної (достовірної, повної) інформації, складність та тривала обробка наявної інформації, неможливість спрогнозувати наслідки прийнятих рішень протягом певного часу. Прийняття управлінського рішення – це одна з функцій менеджера, пов'язана з визначенням послідовності дій, що формує напрями діяльності як організації в цілому, так і окремих її працівників.

Під невизначеністю розуміють «стан неоднозначності розвитку певних подій у майбутньому, незнання і неможливості точного передбачення основних величин і показників розвитку певного явища» [1, с.150]. Залежно від типів і причин виникнення невизначеності в економіці виділяють декілька її видів:

- принципова невизначеність, яка пов'язана з неможливістю отримати інформацію на даному рівні розвитку знань;
- невизначеність викликана великою кількістю об'єкт та елементів самої системи;
- невизначеність через брак інформації;
- невизначеність, яку може створити особа, що приймає рішення;
- невизначеність через завищену вартість встановлення «визначеності»;
- невизначеність зумовлена обмеженнями самої системи прийняття рішень.

У таких умовах прийняття управлінських рішень є важким завданням, оскільки неправильні рішення можуть призвести до серйозних наслідків. Мова може йти про формальні і неформальні методи прийняття управлінських рішень, про кількісні і якісні, індивідуальні і колективні, експертні та загальнодоступні.

За умов невизначеності керівник може або спробувати знайти та проаналізувати додаткову інформацію, або діяти відповідно до минулого досвіду, інтуїції та власних припущень. Таким чином, прийняття управлінських рішень ґрунтується на застосуванні прийомів, спрощень, які узагальнюють досвід особи, що прийматиме відповідне рішення, тобто мова йде про використання евристичних методів. Ці методи дозволяють шукати рішення навіть якщо завдання ще остаточно не сформульовано та невідомі способи його розв'язання.

Отже, методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності повинні базуватися на зборі інформації з різних джерел, аналізу цієї інформації і врахуванні ризиків. Серед методів, якими часто користуються управлінці в умовах невизначеності, варто відзначити:

1. Метод "проб і помилок". Метод полягає в тому, щоб випробувати різні варіанти рішень і вибрати той, який працює найкраще. Він може бути корисним в умовах невизначеності, коли немає достатньої інформації для прийняття рішення. Коли необхідно внести певні зміни в свій продукт, але не має чіткого уявлення про те, як саме це зробити, чи відсутня впевненість в цих змінах, потрібно спробувати це зробити, та проаналізувати наслідки рішення після кожної з таких спроб. За аналізом результатів і обирається рішення, що працює найкраще.

2. Метод "інтуїції". Метод заснований на врахуванні та використанні «внутрішнього голосу» для прийняття рішення. Інтуїція може бути корисною в умовах невизначеності за відсутності чіткої інформації. Інтуїтивні рішення можуть бути дуже влучними, або дуже провальними. За відсутності інших варіантів використання методу інтуїції є доцільним, особливо, якщо доповнюється наявністю досвіду. Не завжди, на перший погляд, погана ідея буде провальною, бо люди можуть її сприйняти дуже доречною, а отже і прийняття управлінського рішення на основі інтуїтивно-логічного методу (за відсутності інших варіантів) є доцільним.

3. Метод "розуміння контексту". Даний метод передбачає дослідження контексту і виявлення взаємозв'язків між різними факторами. Саме це допомагає зрозуміти, які рішення можуть бути найкращими в умовах невизначеності. Наприклад, в умовах війни, люди які не скористались цим методом, випускають дуже не доречні слогани, назви, картинки такі як «Збройні сухарі України» це було дуже погане рішення, адже зв'язок з сухарями та збройними силами України, виглядає дуже не поважно до військових.

4. Метод "аналізу ризиків". Цей метод відноситься до формальних і полягає в збиранні і аналізі інформації про ринки та їх сегменти щодо галузі роботи підприємства, тобто мова в першу чергу йде про зовнішні ризики та аналіз чутливості. Ризик сприймається як можливість недосягнення поставленої мети у процесі прийняття рішення, що зумовлено наявністю невизначеності. Останню

пов'язують з розробкою управлінських рішень, а ризик – з їх реалізацією. Перевагою «аналізу ризиків» є врахування потенційного впливу невизначеності, на основі чого можливе прийняття більш обґрунтованих рішень. Отже, в період невизначеності цей метод буде дуже допомагати в прийнятті рішень саме за рахунок аналізу ринку, що дозволяє знизити ризик (в першу чергу економічний ризик) при прийнятті рішення.

Використання евристичних методів забезпечує, з одного боку, оперативність прийняття рішення, а з іншого – відсутність гарантій відносно надійності інтуїції чи припущень. Разом з тим, це дозволяє отримати новий досвід тому, хто приймає управлінські рішення, і він зможе використати його в своїх рішеннях в майбутньому; побачити слабкі та сильні сторони свого підприємства і вже на них робити акцент в наступних рішеннях; показати поведінку цільової аудиторії, адже без помилок та випробувань неможливо побудувати якісну структуру і бізнес в цілому.

Зазначені методи використовуються при прийнятті рішень в кризових умовах, а також при реалізації інноваційних проектів. Засновники відомих стартапів не були на сто відсотків впевнені в успіху, але ризикнули і втілили свої ідеї. Тобто, варто спробувати, прийняти відповідне рішення, а помилки або виправити, або навіть запобігти їм. Саме це є прикладом методу «спроб і помилок». Розуміння контексту, в якому існує і працює бізнес, - це можливість зменшити рівень невизначеності, а отже, перший крок у процесі прийняття рішення та можливого вирішення проблеми.

Прикладом використання неформальних методів є компанія Tesla Inc., американська компанія, яка займається виробництвом електромобілів та сонячних батарей. Вона постійно стикається з невизначеністю у своїй галузі, оскільки ринок електромобілів досить новий та швидко змінюється. Tesla використовує метод "проб і помилок" для випробування нових технологій та рішень у виробництві своїх електромобілів. Наприклад, компанія багато інвестує у розробку батарей, які мають довшу тривалість життя та більшу енергоефективність, і випробовує різні варіанти їх створення. Крім того, компанія використовує метод "розуміння контексту" для дослідження ринку електромобілів та визначення тенденцій.

Tesla також активно використовує метод "аналізу ризиків", для оцінки ризиків у своєму бізнесі. Так, компанія зосереджує увагу на заходах безпеки для своїх електромобілів та розвитку інфраструктури зарядних станцій, щоб зменшити ризик аварій через відсутність заряду.

Усі ці методи дозволяють компанії приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та успішно розвиватися на ринку електромобілів та сонячних батарей [2, 3, 4].

Навіть за неформального підходу процес прийняття управлінських рішень має вписуватись а певний алгоритм дій, який включає такі складові:

- виявлення та визнання (усвідомлення) суті проблеми;
- ідентифікація проблеми на предмет її збігу з тими, що вже були у минулому, тобто встановлення наявності (або відсутності) досвіду у вирішенні подібних проблем;
- прийняття рішення за наявності досвіду або визначення «робочої групи», яка проаналізує проблему та запропонує варіанти рішень;
- якщо варіанти рішення пропонує робоча група, то порівняти їх з «власним баченням» та прийняття остаточного рішення.

Реалізація рішення та його наслідки стають джерелом інформації для наступного рішення. Вміння керівника вчасно прийняти відповідне рішення і передбачити при цьому його достовірні наслідки, за необхідності своєчасно скоригувати його відповідно до зміни умов функціонування підприємства та ступеня досягнення поставлених цілей – все це забезпечує адаптивне управління та знижує рівень невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск №3 (77). С. 149-154.
2. About Tesla. URL: <https://www.tesla.com/about> (the date of application: 10.03.2023)
3. Elon Musk's Secret Sauce for Learning Anything Faster. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-04-26/elon-musk-s-secret-sauce-for-learning-anything-faster> (the date of application: 10.03.2023)
4. Tesla Motors Club. URL: <https://teslamotorsclub.com/tmc/> (the date of application: 10.03.2023)

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Кваско А. В.