

## КРИТЕРІЇ ВИБОРУ АЛЬТЕРНАТИВ З ВЕРБАЛЬНИМИ ОЦІНКАМИ НА ШКАЛАХ

ШАТОХІН О. Г.

кандидат економічних наук

Дніпропетровськ

У процесі вирішення складних проблем з метою посилення здатності менеджерів до обґрунтованих і об'єктивних рішень можуть застосовуватися різні наукові методи. Їх розробка і оптимізація, ухвалення управлінських рішень багато в чому залежить від вибору критерію та якості заданих альтернатив.

Не дивлячись на те, що методи ухвалення рішень відрізняються універсальністю, їх успішне застосування значною мірою залежить від професійної підготовки фахівця, який повинен мати чітке уявлення про специфічні особливості системи, що вивчається. Мистецтво постановки завдань осягнулося на прикладах успішно реалізованих розробок і ґрунтується на чіткому представленні переваг, недоліків і специфіки різних методів оптимізації.

Це поняття може бути представлене однією або декількома крапками в послідовності, яка відокремлюватиме прийнятне від неприйняттого. Швидше це буде лава, усередині якої лежать різні варіанти мінімальної прийнятності.

Всі варіанти, які повною мірою прийнятні або вірогідні, повинні оцінюватися далі. Будь-які варіанти, які не лише не виповнимі, але і не прийнятні, повинні відкидатися без подальшого розгляду.

Варіант, який практично прийнятний, може здаватися настільки привабливим, що проблеми забезпечення його здійсненності можуть умисне не або упускатися з уваги. Так само йде і з варіантами, які легко забезпечити ресурсами, навіть якщо вони не відповідають потребам компанії. Легко знайти варіанти, для здійснення яких немає ресурсів, і здійсненні варіанти, які не наближають нас до [1].

Якщо варіант майже прийнятний, можна планку вимог або декілька змінити цілі підприємства. Якщо варіант лежить на здійсненності, підприємство може ресурси з інших областей своєї діяльності або перейняти на себе деякий ризик невиконання даного рішення із-за браку ресурсів. Можлива також комбінація різних варіантів.

При оцінці варіантів передбачається, що наявна інформація точно описує наслідки певних альтернатив. Проте часто немає повного контролю над розвитком кожного варіанту. Можна вибрати варіант, але треба передбачити наслідки його реалізації.

Часто найбільш значущі чинники знаходяться поза нашим впливом і контролем. Тому стає цілком зрозуміло, що різні учасники ухвалення рішення мають різні погляди на один і той самий варіант і його вірогідні наслідки.

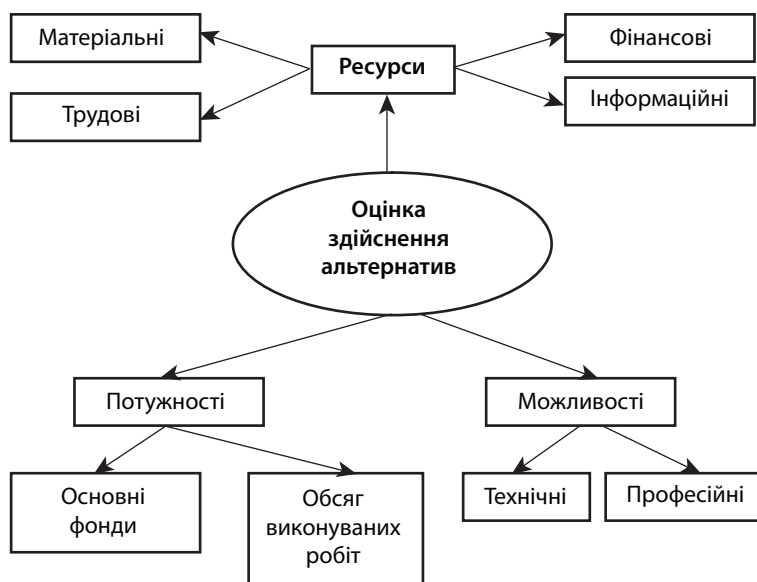
Компроміс по цілях пов'язаний з тим, що команди, що ухвалюють рішення, складаються з індивідів з різним типом мислення. Вони всі мають якнайкращі наміри, прагнуть до досягнення цілей організації і можуть навіть погоджуватися в деталях оцінки завдання і можливих варіантів її рішення. Проте часто вони не можуть прийти до єдиного вирішення про вибір конкретного варіанта [2].

Саме у цій області й виявляється різність думок, особливо якщо члени команди представляють інтереси різних груп акціонерів. Існує фундаментальна різниця між загальноприйнятою думкою по цілях і компромісах, невизначеністю у відношенні до цих цілей різних членів команди. Якщо компроміс – тільки видимість, можуть виникнути проблеми з інструментами реалізації вибраної альтернативи.

При високому рівні згоди групи команда немов стає однією людиною. Якщо ж ступінь згоди в рішенні з приводу цілей низька, то слід вирішити, як взагалі управляти процесом вибору.

**Р**озглянемо оцінку здійсності альтернатив. При будь-якій сукупності критеріїв ми можемо припустити, що існує ідеальна альтернатива, що має кращі оцінки по всіх критеріях. Загальними ознаками при оцінці альтернативи є її здійсність, прийнятність і уразливість.

Здійсність альтернативи це ступінь труднощі її реалізації, що оцінюється необхідними витратами часу, зусиль і ресурсів. На *рис. 1* представлена оцінка здійснення альтернатив.



**Рис. 1. Оцінка здійснення альтернатив**

Здійсненість варіанту альтернативи визначає вірогідність того, що організація має або може отримати необхідні ресурси для здійснення цього варіанту. Існує послідовність варіантів, для яких досить ресурсів, що вже є у організації. Інша послідовність варіантів зажадає ресурсів, які організація в змозі придбати.

Нарешті, частка ресурсів, які необхідні для реалізації альтернативи, відсутні у організації і не можуть бути придбані. Інколи буває складно чітко розмежувати здійсненість і нездійсненість певного варіанта.

Для здійсненості варіанта всі необхідні ресурси мають бути доступні. Тут проблема полягає в невизначеності, яка витікає з двох моментів. По-перше, рішення, можливо, не визначає точно, який вид ресурсів буде по-

трібний і в якій кількості. По-друге, не можна бути упевненим, що всі необхідні ресурси будуть доступні вчасно.

Реалізація будь-якої альтернативи пов'язана з використанням ресурсів організації. При цьому можна виділити альтернативи, які вимагають і які вивільняють ресурси.

*Оцінка здійснюваності* альтернативи означає з'ясування відповідності об'єму і асортименту необхідних ресурсів доступним або тим, які можуть бути отримані. Наприклад, при оцінці величини виробничої потужності протягом періоду реалізації альтернативи аналізується відповідність наявній виробничій потужності сукупній діяльності, включаючи раніше встановлені завдання і новий роботи з реалізації оцінюваної альтернативи [3].

*Оцінка необхідних навиків виконавців.* Для успішної реалізації кожної альтернативи організація повинна володіти різними навиками. Якщо для реалізації альтернативи потрібна діяльність, дуже схожа зі звичайними діями організації, то, ймовірно, необхідні навика вже є. Якщо реалізація альтернативи залучає організацію в абсолютно нову сферу діяльності, то необхідно визначити необхідні навика й оцінити їх відповідність тим, що вже є.

Визначення потреби в потужностях включає деталізацію об'ємів ресурсів – людей, виробничих площ, матеріалів і т. д., потрібних для кожної альтернативи. Кількість людей і необхідних потужностей залежатиме від об'єму роботи, який необхідно виконати для здійснення альтернативи. Це фактично означає оцінку часу, необхідного для виконання тих, що входять в певний варіант альтернативи вирішення завдань.

Розглянемо *оцінку прийнятності альтернатив*. Прийнятність альтернативи – та міра, в якій її вибір і реалізація забезпечують досягнення цілей організації. Значною мірою критерії прийнятності залежать від цілей конкретного рішення. Проте можуть бути корисні два узагальнення:

- ✦ оцінка операційного імпульсу альтернативи;
- ✦ оцінка фінансового імпульсу альтернативи.

Усі рішення мають операційні наслідки. Прийнятність рішення визначає міру просування до цілей при виборі даної альтернативи. Це, наприклад, дохід, який ми отримуємо при виборі цієї альтернативи. На *рис. 2* представлено прийнятність альтернатив при ухваленні рішень.

Прийнятність варіанта означає ступінь задоволення даного варіанта всім цілям рішення. Один полюс в спектрі альтернатив представлений варіантами, які повністю задовольняють всім цілям.

На іншому полюсі знаходяться альтернативи, які не задовольняють жодної мети. Між двома крайніми полюсами розташовуються варіанти, які можуть задовольняти різним цілям в різному ступені.

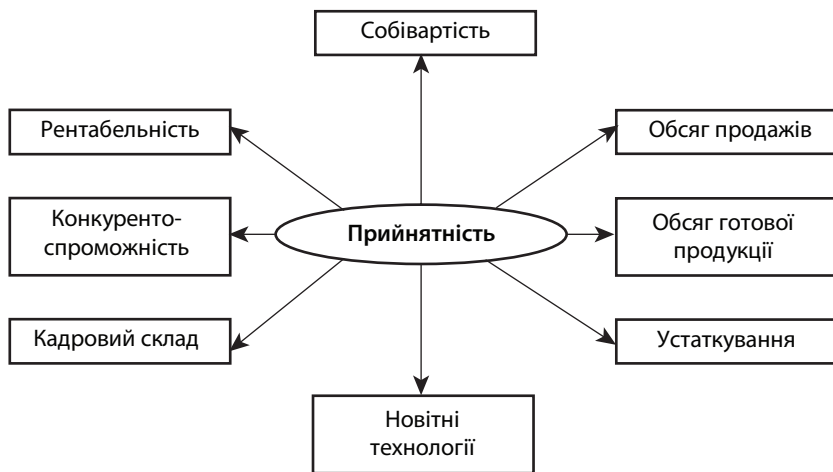


Рис. 2. Прийнятність альтернатив

Саме у цій проміжній області ЛПР стикається зі всіма проблемами здійснення вибору варіанту по безлічі критеріїв. У якійсь точці даної послідовності альтернатив можна визначити поняття «мінімального рівня прийнятності» для даного рішення. Це поняття може бути представлене однією або декількома точками в послідовності, яка відокремлюватиме прийнятне від неприйняттого. Швидше це буде лава, усередині якої лежать різні варіанти мінімальної прийнятності.

Розглянемо оцінку вразливості альтернатив. Уразливість альтернативи вказує міру ризику, яку ми приймаємо, вибираючи цю альтернативу. Існує велика різноманітність думок з приводу поняття визначення, суті і природи ризику. Це пов'язано з багатоаспектністю цього явища, недостатнім використанням в реальній діяльності, ігноруванням в існуючому законодавстві. Розглянемо два поняття, які доповнюють один одного і охоплюють загальний зміст ризику [3].

Перше визначення полягає в тому, що ризик визначають як вірогідність (загрози) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої та фінансової діяльності. Отже, ризик відноситься до можливості настання якої-небудь несприятливої події, можливості невдачі, можливості небезпеки.

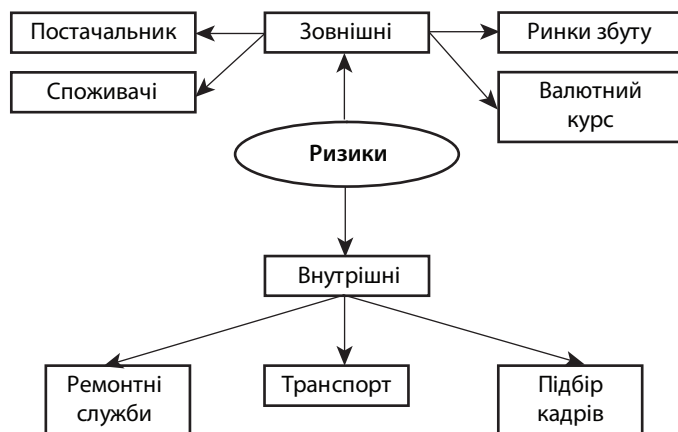


Рис. 3. Вразливість альтернатив

Друге визначення ризиків пов'язане з поняттям «Ситуація ризику». Ситуацією, взагалі, називається поєднання, сукупність різних обставин і умов, що створюють певну обстановку для того або іншого виду діяльності. Обстановка може сприяти або перешкоджати здійсненню даної дії.

При ситуації ризиків існує можливість кількісно і якісно визначати ступінь того або іншого варіанта та її супроводжують три умови:

- ✦ наявність невизначеності;
- ✦ необхідність вибору альтернативи (включаючи відмову від

вибору);

- ✦ можливість оцінити вірогідність здійснення вибраних альтернатив.

На рис. 3 представлено вірогідні вразливості альтернатив.

Ситуація ризиків якісно відрізняється від ситуації невизначеності. При ситуації невизначеності вірогідність настання результатів рішень або подій в принципі не встановлена [4].

Отже, ситуація ризиків є різновидом ситуації невизначеності, оскільки в ній настання подій вірогідне і може бути визначено.

Завдяки цим видозмінам суб'єкт робить вибір і прагне реалізувати його. У результаті цього ризик існує як на стадії вибору рішення, так і на стадії його реалізації [5].

Більш повно ризики визначають як діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити вірогідність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети.

З останнього визначення можна виділити основні елементи, які складатимуть поняття «ризик».

1. Можливість відхилення від передбачуваної мети, ради якої здійснювалася вибрана альтернатива (відхилення як негативної, так і позитивної властивості).

2. Вірогідність досягнення бажаного результату.

3. Відсутність упевненості в досягненні поставленої мети.

4. Можливість матеріальних, етичних і інших втрат, пов'язаних із здійсненням вибраної в умовах невизначеності альтернативи.

Альтернативи можуть мати відповідність в одній функціональній області і погану відповідність – в іншій. Часто такі альтернативи запропоновані тим функціональним підрозділом в організації, який отримує велику вигоду від відповідності. Небезпека полягає в тому, що вигоди в одній області можуть призвести до негативних наслідків в інших.

Оцінка здійснюваності альтернативи з погляду навиків, сукупних потужностей і здійснимого фінансування може привести до її здійсненості. Проте навіть якщо всі ці ресурси можуть бути отримані організацією самостійно, ступінь змін у загальному розміщенні ресурсів організації може виявитися настільки великою, що альтернатива має бути оцінена як нездійсненна.

#### ВИСНОВКИ

Вибір альтернатив залежить від їх здійснення, прийнятності та ризику. Основними рисами ризику є: суперечність, альтернативність і невизначеність. Така межа, як суперечність в ризику, приводить до зіткнення об'єктивно існуючих ризикованих дій з їх суб'єктивною оцінкою. Альтернативи можуть мати добру відповідність в одній функціональній області і погану відповідність – в іншій. Часто такі альтернативи запропоновані

тим функціональним підрозділом в організації, який отримує велику вигоду від доброї відповідності. Небезпека полягає в тому, що вигоди в одній області можуть призвести до негативних наслідків в інших. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. **Ларичев О. И.** Наука и искусство принятия решений.– М.: Наука, 1979.
2. **Simon H. A.** The New Science of Management Decision.– N. Y.: Harper and Row Publ., 1960.
3. **Ларичев О. И. , Мошкович Е. М.** Качественные методы принятия решений.– М.: Физматлит, 1996.
4. **Вагнер Г.** Основы дослідження операцій.– М.: Мір, 1973.
5. **Ларичев О. И.** Об'єктивні моделі і суб'єктивні рішення.– М.: Наука, 1987.