

## МЕТОДИ ГЕНЕРУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ НЕСТАНДАРТНИХ СИТУАЦІЙ ТА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

Телешак В.В., здобувач вищої освіти гр. МЗ/2

Ткаченко В.В., здобувач вищої освіти гр. МЗ/2

Миколаївський національний аграрний університет

Науковий керівник асистент Баранова О.В.

### *Анотація*

*Розглянуто та проаналізовано основні методи генерування як засіб вирішення нестандартних ситуацій та ухвалення рішень. Визначено основні етапи прийняття управлінського рішення та розглянуто кожен з цих етапів. Наведена класифікація методів прийняття управлінських рішень.*

### *Annotation*

*The basic methods of generation as a means of solving non-standard situations and decision making are considered and analyzed. The main stages of management decision making are identified and each of these stages is considered. The classification of management decision making methods is given.*

На етапі генерації ідей відбувається накопичення інформації та змінюється підхід до її аналізу. При цьому використовуються результати власних або запозичених досліджень і розробок. Власні розробки використовують зазвичай компанії-лідери, а запозичені – компанії-послідовники. На етапі оцінювання та вибору варіанта рішення можуть залучатися незалежні експерти, застосовуватися більш складний математичний апарат для формування оптимального критерію вибору кращого варіанта, враховуватись як особистісно-психологічні властивості менеджера, так і умови прийняття рішень.

На кожному з цих етапів можна застосовувати і формалізовані, і неформалізовані методи. Перші ґрунтуються на логічних судженнях, доказах, виборі кращого рішення за допомогою математично-статистичного апарату. Другі базуються на аналітичних здібностях менеджера, його досвіді та інтуїції.

Значне місце серед методів на етапі генерації ідей, оцінювання й вибору варіантів займають такі: евристичні, логіко-формалізовані, теоретико-ігрові.

**Евристичні методи.** У системах управління для прийняття ефективних рішень необхідно мати відповідний набір варіантів (альтернатив), яким властиві стійкість до зміни деяких зовнішніх умов, надійність, багатоцільова придатність і адаптивність.

На практиці під час розробки управлінських рішень дуже часто використовують евристичні методи, тобто методи неформального аналізу на основі досвіду, інтуїції тощо.

Виділяють евристичні методи індивідуальної та групової роботи, які використовують як для отримання експертних оцінок, так і для генерування, аналізу, вибору альтернатив і розв'язання проблеми.

До методів індивідуальної роботи можна зарахувати такі.

**Метод інтерв'ю.** Ведеться бесіда з експертом, йому ставляться заздалегідь підготовлені питання з досліджуваної системи, на які він одразу дає конкретні відповіді. Витрачається багато часу, але участь інтерв'юера дає можливість забезпечити надійність і точність відповідей.

**Метод анкетування.** Підготовка до проведення анкетного опитування про об'єкт аналізу включає розробку анкет з набором питань, що мають бути логічно пов'язані із завданням експертизи, містити загальноприйняті терміни, виключати невизначеність, логічно відповідати структурі об'єкта аналізу й забезпечувати єдине тлумачення. Експерт письмово відповідає на питання анкети.

**Метод очікування натхнення.** Під час виконання завдань, коли не вдається сконцентрувати зусилля, окремі автори рекомендують поєднувати напружену інтелектуальну роботу з розслабленням. Прийом базується на "перехідних станах", що виникають у період засинання, й дозволяє "ставити завдання" своєму мозку. З переходом до природного сну й "відключенням" свідомості несвідоме людини немов програмується на розв'язання важливої проблеми.

**Метод Метгчета** рекомендує використовувати такі "режими мислення" під час вирішення питання: стратегічні схеми (діяти відповідно до стратегії): образи (подавати проблему у вигляді схем): паралельні площини (слідкувати за своїми думками): основні елементи (варіанти рішень, суджень, понять, тактик, відносин).

**Метод ліквідації безвихідних ситуацій** використовується, коли робота зайшла у глухий кут, і дозволяє моделювати прийняття різних управлінських рішень послідовно, уникати факторів, що призводять до небажаних прогнозованих наслідків. Досягається це за рахунок варіювання рішень.

До методів групової роботи належать такі.

**Метод колективної експертної оцінки** передбачає виявлення об'єктивно узагальненої оцінки експертної групи шляхом обробки індивідуальних, незалежних оцінок експертів.

**Метод експертних комісій** полягає у пропонуванні варіантів розв'язання проблеми та їх спільному обґрунтуванні й обговоренні. Слабке місце – логіка компромісу (суб'єктивізм і надмірний вплив найбільш авторитетних експертів).

**Метод прямої "мозкової атаки"** – це системно організована інтелектуальна діяльність підготовлених фахівців, які використовують прийоми та способи роботи мозку для колективного аналізу і генерації ідей. Під час створення групи враховується: неоднорідність знань, досвіду та соціально-функціонального складу її членів, незалежність один від одного, принцип змагальності. Склад групи може оновлюватися - для пожвавлення функціонування колективу, розвитку ініціативи й творчого настрою. Членів групи можуть попередньо інформувати лише про тему роботи, а не про саму проблему, чим намагаються забезпечити спонтанні підходи до її розв'язання. Вважається, що цей метод відрізняється найбільшою продуктивністю в генерації альтернатив. Ідеї добирають у два етапи: найбільш оригінальні та раціональні, а потім - оптимальні.

**Метод оберненої "мозкової атаки"** передбачає не генерацію нових ідей, а критику вже наявних. Обернена "мозкова атака" може бути проведена відразу після прямої, коли після генерування ідей формуються контрідії. При цьому виконується систематизація та класифікація ідей і групування за ознаками, що виражають загальні підходи до розв'язання проблеми: оцінка ідеї щодо можливості й часу реалізації та пошук перешкод; оцінка критичних зауважень і відбір найкращої ідеї або контрідії, що витримала критику.

**Метод дискусії** – це метод підготовки рішень шляхом ознайомлення експертів з поглядами один одного, виявлення різних поглядів. Дискусія допускає критику, вільний виклад своїх позицій, зіставлення різних підходів, публічне обговорення переваг і недоліків.

Аналоговий метод ґрунтується на багаторазовому використанні існуючого досвіду тих ситуацій, що мали місце раніше, та прийнятих щодо них рішень, а також звичайних виробничих завдань, як правило, рутинного чи ординарного характеру, які не потребують творчого підходу. Розв'язання проблеми здійснюється групою фахівців під час обговорення аналогій. Застосовуються аналогії таких видів: прямі (реальні), суб'єктивні, символічні (абстрактні), фантастичні (нереальні). Під час використання даного методу серед фахівців групи має бути створена довірна обстановка, вони не повинні обмежувати "вихід" своїх думок.

**Метод синектики** передбачає отримання найбільш оригінальних ідей за рахунок використання у процесі "мозкової атаки" аналогії, інтуїції, абстрагування, вільного міркування, неочікуваних метафор елементів гри, що дозволяє звичну проблему в незвичній ситуації вирішити неочікувано та оригінально.

**Метод ключових запитань** застосовують для збирання додаткової інформації в умовах проблемної ситуації або впорядкування вже наявної проблеми. Запитання слугують стимулом для формування стратегії й тактики рішення, розвивають інтуїцію, формують алгоритми мислення, наводять людину на ідею рішення, спонукають до правильних відповідей.

**Метод вільних асоціацій.** На етапі генерування ідей з використанням нових асоціацій підвищується результативність творчої діяльності за рахунок народження нових ідей. Метод ураховує особливості діяльності мозку людини, що виробляє нові ідеї під час виникнення нових асоціативних зв'язків. У деяких людей слово, образ, картина, мелодія народжують ідею, що сприяє розв'язанню проблеми.

**Метод Делфі.** Особливості цього методу: а) анонімність (виключається безпосередня взаємодія експертів між собою); б) інформативність (оголошення результатів кожного туру експертам); в) багатоетапність процедури анкетування; г) експерти мають висловити свою думку щодо кожного запитання анкети, користуючись пропонованою бальною або числовою шкалою; д) керованість (керівники експертизи порядкують її проведенням і пропонують деяким експертам пояснити, чому вони мають значні розбіжності оцінок з середньою груповою оцінкою з відповідного запитання); е) контроль за якістю експертизи (в кожному турі оброблюються оцінки експертів, отримують

середню групову, крайні оцінки та максимальні відхилення оцінок експертів від середньої групової щодо кожного запитання, оцінюється узгодженість думок експертів); ж) процедуру експертизи повторюють, доки або не отримують достатньо узгоджені думки експертів, або результати експертизи не стабілізуються. За групові оцінки кожного запитання після завершення експертизи приймають усереднені оцінки відповідей.

**Метод Патерн** дозволяє аналізувати й ранжувати за ступенем важливості дані будь-якої предметної області, щоб можна було уявити складне та взаємне відношення постійних і змінних факторів, що становлять основу прийняття управлінських рішень. Цей метод базується на ієрархічному дереві цілей та кількісній оцінці його елементів.

Отже:

- **Методи** – це організація прийомів і способів діяльності, що дозволяє людині чи організації досягти певних цілей. Класифікація методів обґрунтування, прийняття й реалізації рішень охоплює всі сфери діяльності осіб, що приймають рішення, і персоналу управління, дозволяючи обирати кращий метод для виконання різних завдань і проводити їхнє подальше дослідження.

- Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і ресурсів, виділених для її вивчення, кількості та якості доступної інформації. З цього погляду методи прийняття управлінських рішень можна поділити на дві групи – формальні та неформальні. Формальні методи ґрунтуються на логічних судженнях, доказах, виборі кращого рішення за допомогою математично-статистичного апарату. Неформальні рішення базуються на аналітичних здібностях менеджера, його досвіді та інтуїції.

- Відповідно до етапів прийняття управлінських рішень можна виділити методи діагностики проблеми управління (економічного аналізу, прогнозування), методи генерації ідей, оцінювання і вибору варіантів (евристичні, теоретико-ігрові, логіко-формалізовані). На кожному з цих етапів прийняття рішень можна застосовувати як формалізовані, так і неформалізовані методи.

- Застосування методів на етапі діагностики управлінської проблеми має дати змогу об'єктивно, достовірно й повно описати поточний стан проблеми, виявити чинники, що призвели до неї, оцінити й передбачити, "що буде далі, якщо нічого не змінювати". Ці методи спираються на статистичний матеріал минулих періодів у певній сфері діяльності.

- На етапі генерації ідей відбувається накопичення інформації та змінюється підхід до її аналізу. На етапі оцінювання й вибору варіанта рішення можуть залучатися незалежні експерти, застосовуватись більш складний математичний апарат для формування оптимального критерію вибору кращого варіанта, враховуватись як особистісно-психологічні властивості менеджера, так і умови прийняття рішень.

- Керівники/менеджери повинні добре знати переваги та недоліки різних методів прийняття рішень, уміти комбінувати їх, виділяти типові

управлінські завдання й застосовувати під час їх виконання структуровані методи, а також збагачувати арсенал методів власними розробками.

*Література:*

1. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – К. : Всеуито ; Наук. думка, 2001. – 242 с.
2. Дехтяр А. Системний підхід до прийняття державноуправлінських рішень / А. Дехтяр // Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ. – 2002. – Вип. 20. – С. 192-196.
3. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов. – 3-е изд., доп. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999. – 240 с.
4. Раппопорт Б. Оптимизация управленческих решений / Б. Раппопорт. – М. : Теис, 2001. – 364 с.