

Інна КУЗНЕЦОВА

д.е.н., професор, завідувач кафедри
менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету

Ігор СОКУРЕНКО

доктор філософії, консультант з управління (СМС),
управляючий партнер BST consulting

ДІАГНОСТИКА ЯКОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНЧЬКИХ РІШЕНЬ

У проблематиці менеджменту з прийняття управлінських рішень існують істотні наукові результати. Найбільш вагомими в цій області є теорія обмеженої раціональності лауреата Нобелівської премії Герберта Саймона [1] та теорія перспектив лауреата Нобелівської премії Даніеля Канемана [2].

Якість управлінських рішень, і, як наслідок, їхня результативність, значною мірою детермінуються ретельністю виконання процедури їхнього прийняття менеджерами, особливо в контексті функціонування малих підприємств. Поряд із дотриманням формалізованих процедур, не менш вагомого значення набувають когнітивні аспекти цього процесу. Виявлені в наукових дослідженнях когнітивні упередження досить часто чинять вплив на кінцеве рішення та подальші результати його імплементації. Сучасні досягнення нейробіології переконливо доводять, що остаточне рішення формується під впливом складних мозкових процесів, зокрема розпізнавання образів та емоційного маркування, які за певних умов можуть призводити до виникнення неусвідомлених помилок у процесі прийняття рішень.

До першої групи факторів, які впливають на якість управлінських рішень доцільно віднести можливі відхилення від процедури процесу прийняття управлінських рішень, а саме: у визначенні проблеми, розробці достатньої кількості варіантів прийняття рішення, виборі варіанта рішення, організації реалізації управлінського рішення.

Процес прийняття управлінських рішень зазнає суттєвого впливу когнітивних упереджень, що проявляються у несвідомих

помилках судження з боку менеджерів. Ця проблематика стала об'єктом сучасних наукових досліджень. На основі аналізу наукових джерел систематизовано комплекс факторів, що викривляють раціональність прийняття рішень. До таких факторів слід віднести:

- схильність до прийняття рішень на основі особистої прихильності, що свідчить про потенційні методологічні помилки. Цей феномен характеризується наданням преференцій певним варіантам рішення через суб'єктивні вподобання з ігноруванням об'єктивних критеріїв селекції. При цьому спостерігається тенденція до перебільшення ризиків і витрат у випадку негативного ставлення до об'єкта оцінювання.
- надмірний вплив яскравих аналогій з попереднього досвіду на діагностику поточної ситуації. Успішний досвід минулих періодів може виступати детермінантою при формуванні управлінських рішень. Емоційна складова цього процесу знижує ефективність оцінювання альтернативних варіантів рішення.
- прийняття рішень під впливом імпліцитних упереджень. Ця проблематика виявляється у домінуванні несвідомих стереотипів над аналітичним оцінюванням переваг наявних альтернатив. Більше того, спостерігається тенденція до орієнтації на вже прийняті рішення, внаслідок чого оцінювання актуальних варіантів відбувається через призму ретроспективного досвіду.
- викривленими спогадами негативного або позитивного характеру. Під час процесу прийняття рішень такі спогади генерують інтенсивну емоційну реакцію, що призводить до когнітивної пастки, коли раціональність судження підпорядковується емоційному стану. Попередній досвід здатен дезорієнтувати процес прийняття рішень через закріплення певних, часто хибних, суджень у свідомості менеджера.
- тенденція до перебільшення ймовірності негативних результатів та одночасної недооцінки позитивних наслідків

через упереджене ставлення до ризику. У цьому випадку також превалює емоційний компонент. Прагнення уникнути несприятливих наслідків призводить до гіперболізації їх масштабу та концентрації уваги на превентивних заходах, нехтуючи при цьому потенційними можливостями.

- необґрунтований оптимізм щодо результатів прийнятого рішення. У даному контексті спостерігається схильність до припущення, що події розвиватимуться за найсприятливішим сценарієм. Емоційна складова цього фактору зумовлює формування в управлінця ілюзорного сприйняття дійсності.
- проблема формування достовірних альтернатив. Цей аспект виявляється у схильності менеджера до апріорного вибору певного варіанта рішення. За таких обставин альтернативні варіанти розробляються виключно як інструмент обґрунтування заздалегідь обраного рішення, що суттєво знижує об'єктивність процесу прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Sajmon G.A. Racional'nost' kak process i produkt myshleniya. Elektronnij resurs. Rezhim dostupu: https://igiti.hse.ru/data/003/314/1234/3_1_2Simon.pdf
2. Kahneman, D. (2011) Thinking, Fast and Slow. Reviewed by Freeman Dyson in New York Review of Books, 22 December 2011, pp. 40–44.