

К.э.н. Сериков П.Г., Сингх П.П.

Каспийский общественный университет, Казахстан

Научно-теоретические подходы к принятию решений в организации

Как известно, процесс управления представляет собой целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления, осуществляемое для достижения определенных целей. Процесс управления организацией состоит из взаимосвязанных обобщенных функций: планирование, организация, мотивация, координация и контроль, объединенных связующими процессами коммуникации. Общие функции управления, в свою очередь, могут быть представлены совокупностью частных функций. К примеру, планирование включает функции анализа состояния объекта управления, прогнозирования тенденций его развития, определения целей управления, разработки плана достижения целей.^{1,2,3}

Выполнение этих функций требует принятия соответствующих решений. Решение – это одновременно процесс и результат выбора цели и способа ее достижения - является связующим звеном между познанием и тем или иным вариантом поведения, действия человека. Решения могут быть индивидуальными и групповыми: по критерию новизны: рутинные, селективные, адаптационные и инновационные; по степени регламентации: директивные, ориентирующие и рекомендуемые; по содержанию управленческого процесса: социальные, экономические, организационные, технические; по уровням планирования (стратегические, тактические и оперативные) и т.д.

Принятие решений является мыслительным процессом, предполагающим предварительное осознание цели и способа действий, проработку различных вариантов⁴. В обычном случае - это выбор из двух альтернатив: действовать или не действовать.

Целью управленческого решения является обеспечение движения к поставленным перед организацией целям. Чем эффективнее решение, тем больший вклад оно обеспечивает в движении к целям организации. Но эффективность решения можно оценить только после его реализации.

Известный в менеджменте стандарт SMART имеет в своей структуре пять самых важных целевых категорий. На практике его применяют менеджеры во всем мире. Название исходит от аббревиатуры следующих критериев цели:

Specific – конкретная (цель должна быть чёткой и ясной);

Measurable – измеримая (цель должна измеряться – без измерения цели невозможно понять качество результата);

Attainable – достижимая (перед выбором цели всегда встает вопрос, о её достигаемости или достижимости, возможно ли ее вообще достигнуть? Кто-то достигал подобного? Чтобы эти вопросы отпали, цель необходимо делать в меру амбициозной, а также планировать достижимые усилия в разумных пределах);

Relevant – релевантная (эта категория помогает распознать, качество цели, её истинность, и даёт ответ на вопрос: «Зачем мне это?»);

Timed — ограниченная во времени (определение временных границ достижения цели).

Термины «выбор» и «принятие решений» часто используют как синонимы, и это не случайно, тем самым подчеркивается значение этапа выбора возможного действия. Но сначала нужно выбрать критерий сравнения возможных решений, а потом его применять. Образно говоря, критерий можно назвать «весами», на которых взвешиваются будущие решения. «Критерий выбора альтернатив определяет, а в ряде случаев предопределяет всю структуру процесса принятия решений, его содержание, динамику и результативные характеристики».⁴

Процесс принятия решения понимают также как форму интеллектуальной деятельности человека, способствующую или закреплению сложившихся форм знания, или выработке новых форм знания.⁵

Процесс принятия решения включает в себя несколько стадий. Одним из

первых это стадии выделил французский философ XVIII века Жан Антуан Никола Кондорсе. Процесс принятия решения он рассматривал с точки зрения методологии разработки Французской Конституции 1793 г. и выделил три стадии процесса принятия решения⁶:

- первая стадия – обсуждение принципов, в основу которых будет положено решение проблемы;
- вторая стадия - прояснение решаемой проблемы и сведение всех выдвинутых возможных решений к ограниченному количеству альтернатив;
- третья стадия - выбор какого-то одного решения из оставшихся альтернатив.

Философ и педагог Джон Дьюи, выделил пять стадий в процессе принятия решения⁶:

- 1) осознание проблемы;
- 2) уточнение и определение характера данной проблемы;
- 3) предложение возможных вариантов решения проблемы;
- 4) оценка каждого из предложенных вариантов;
- 5) дальнейшее изучение предложенных вариантов, отказ от наименее перспективных и принятие наилучшего варианта решения.

Г. Саймон привнес в процесс принятия решений по Дьюи свой вклад и обозначил первую стадию «intelligence» (разведка), вторую - «design» (проект), третью - «choice» (выбор).⁷

Г. Минцберг дал стадиям принятия решения новые названия: «identification» (идентификация), «development» (отработка) и «selection» (отбор)⁶ и детализировал каждую стадию (Рисунок 1).

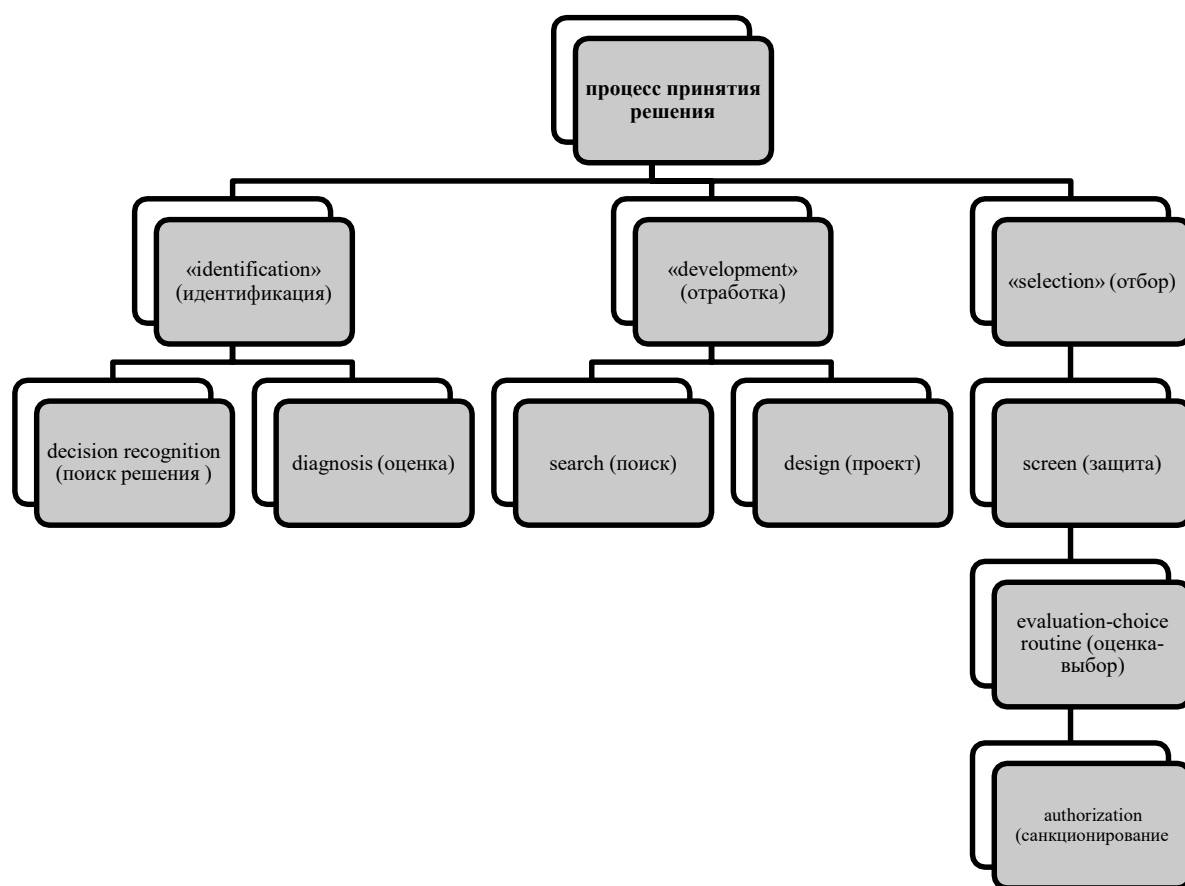


Рисунок 1 – Процесс принятия решений по Г. Минцбергу

Примечание: построено автором по источнику 6

М. Мескон заметил, что «принимать решения, как правило, легко. Трудно принять хорошее решение».² Также он обратил внимание на то, что принятие решения – это психологический процесс, основанный как на логике, так и на чувствах.

Человека, фактически осуществляющего выбор наилучшего варианта действий, принято называть лицом, принимающим решения (ЛПР). В принятии решений неявно участвует и окружение ЛПР, сотрудники той организации, от имени которой ЛПР принимает решения. Именно этой группе ЛПР в первую очередь объясняет логичность, разумность, обоснованность своего решения.⁸

К решениям, принимаемым в условиях риска, относят те решения, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого из них

известна. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов, отражающих возможные положительные и отрицательные последствия при наступлении событий, связанных с этими неопределенностями.¹²

Сталкиваясь с неопределенностью, можно использовать две возможности:

1. Получить дополнительную информацию и ещё раз проанализировать всю имеющуюся информацию.
2. Действовать в соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и предполагать вероятность событий.

Управленческое решение (УР) определяют, как выбранную альтернативу разрешения проблемы и проблемной ситуации, отобранную из множества возможных вариантов на основе критериев эффективности или субъективного предпочтения и воли лица, принимающего решение, подкреплённых соответствующими полномочиями.¹³

В большинстве современных источников литературы основные этапы принятия рационального УР представлены в таком виде (Рисунок 2).

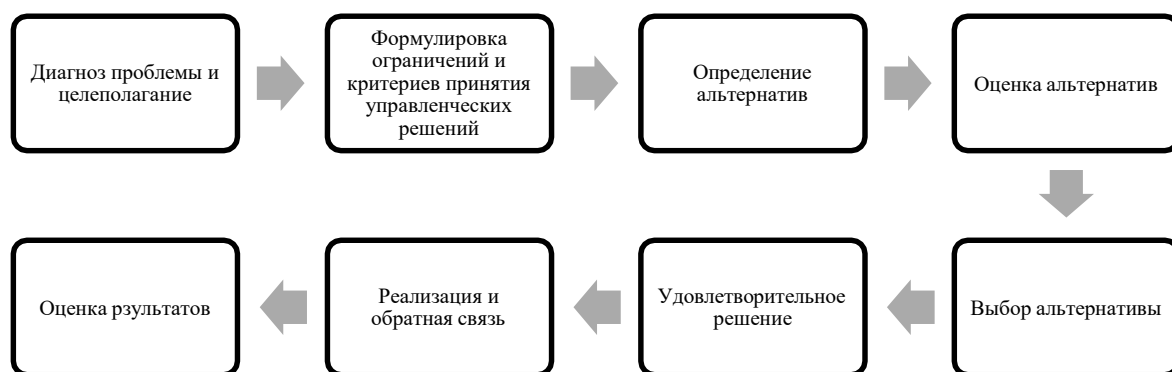


Рисунок 2 – Этапы принятия рационального управленческого

решения

Примечание: построено автором по [1; 4; 5; 6; 7].

В менеджменте существуют три основных уровня принятия решений:

- 1) стратегический;
- 2) тактический;
- 2) оперативный.

Стратегический уровень принятия решений охватывает всю организацию полностью, эти решения обеспечивают достижение стратегических целей, требуют диагностики организации, анализа факторов внешней и внутренней среды.

На тактическом уровне решают проблемы среднего уровня, представляют собой противоречия между среднесрочными целями организации и ее текущим состоянием.

На оперативном уровне решают проблемы нижнего уровня, возникающих постоянно и требующих принятия постоянных решений, ограниченных временными рамками.

Качественные УР на любом уровне должны отвечать следующим требованиям:

- 1) обоснованность;
- 2) эффективность;
- 3) своевременность;
- 4) непротиворечивость;
- 5) правомочность и законность;
- 6) конкретность.

Однако, факторы, обуславливающие качество УР, весьма разнообразны и могут иметь организационный, экономический, политический, методологический, социальный и во многом психологический характер.

Среди основных факторов, влияющих на процесс принятия решений, в разные годы исследователи называли следующие:

1) информация: источник (средства массовой информации, друзья, лоббирующие группы, профессиональные организации); ясность содержания; как представлена информация (форма подачи); ощущение достоверности; ощущение актуальности; сила воздействия (живость подачи);

2) личные ценности, предпочтения и убеждения: социальная роль лица, принимающего решение (потребитель услуг или представитель власти); социально-экономический фон; предшествующее образование или опыт; политические пристрастия: желание воспринимать нововведения; желание принимать неопределенность; желание принимать участие в принятии решений; этические аспекты решения; предшествующие гипотезы;

3) ситуация, в которой принимается решение: социальная роль лица, принимающего решение (потребитель услуг или представитель власти); культурные особенности; лоббирование заинтересованных организаций; фактор времени; административные, финансовые или политические ограничения.¹⁵

Наибольшую значимость для принятия УР на стратегическом уровне имеет макро- и микросреда.

Управленческие решения от всех других решений отличают цели, последствия, разделение труда и профессионализм. Эти отличительные особенности позволили исследователям дать следующее определение управленческого решения: УР – это выбор альтернативы лицом, принимающим решение, в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение конкретной цели системы менеджмента.¹³

Мировая практика менеджмента показывает, что большую роль в принятии эффективных управленческих решений играет личность самого руководителя. Прежде всего, это особенности его управленческой культуры и поведенческие особенности (способности воспринять проблему и индивидуальные способы реагировать на нее).¹⁶

Учитывая влияние индивидуальных качеств на процесс принятия УР, имеется большое множество классификаций стилей принятия решений по различным основаниям. По одной из классификаций выделяют следующие стили принятия УР:

- инертный стиль, характеризующийся вялым, неуверенным и крайне осторожным процессом поиска и генерации новых идей и вариантов;
- осторожный стиль - большие усилия по сбору информации, критичной оценки всех альтернатив;
- уравновешенный стиль отличается высокой активностью по генерации альтернатив, их хорошему качеству. Самый предпочтительный стиль, позволяет принимать обоснованные решения;
- рискованный стиль характерен высоким уровнем придумывания и предложения вариантов, чем обдумыванием их и взвешиванием всех «за» и «против»;
- импульсивный стиль - стадия генерации альтернатив существенно превосходит стадию анализа, принимаемые решения рискованны.¹⁷

Неэффективное доведение решений до исполнителей чаще всего связано со следующими факторами: недостаточно чёткая формулировка решения; плохое слушание со стороны исполнителя; отсутствие у исполнителя необходимых для реализации решения условий и средств; отсутствие необходимой аргументации решения со стороны руководителя, т.е. отсутствие у исполнителя внутреннего согласия с данным решением.¹⁸

Подводя итог, можно сделать вывод, что методология принятия управленческих решений состоит из процесса подготовки решения с использованием системного подхода и самой процедуры принятия решения, основанной на выявлении проблемной ситуации, определении цели, ограничений и критериев принятия решения, определении и оценке различными методами альтернатив, выбора альтернативы и принятия управленческого решения, его реализация, обеспечение обратной связи и оценке результатов. При этом весь

процесс подчинён теории ограниченной рациональности, включающей в себя психологические особенности субъекта, принимающего решение, его интуицию, суждения, менталитет, ценностные установки и мотивацию.

Список использованных источников

1. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
2. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. – 701 с.
3. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. - 928 с.
4. Диев, В. С. Проблема выбора и принятия решений в междисциплинарном контексте // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. - 2013. - № 2 (22). - С. 41-51.
5. Сорокина, Г. В. Принятие решений как интеллектуальная деятельность. Монография. - М.: «Канон +», «Реабилитация», 2009. - 272 с.
6. Hansson, S. O. Decision Theory: A Brief Introduction. - KTH Stockholm, 1994. - 94 p.
7. Саймон, Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении. / Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса. Т.1. Под ред. В.М.Гальперина.- СПб.: Экономическая школа. 1999. – 380 с.
8. Ларичев, О. И. Теория и методы принятия решений. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Логос, 2002. — 392 с.
9. Нейман, Дж. фон, Моргенштерн, О. Теория игр и экономическое поведение. - М.: Наука, 1970. - 707 с.
10. Оуэн, Г. Теория игр / Г. Оуэн. - М.: Мир, 1971. - 232 с.

11. Сори́на, Г.В. Коммуникативное пространство принятия решений: теория и практика Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. - 2015. - Т. 9. Вып. 2; [Электронный ресурс]; Режим доступа —
URL: http://www.j-spacetime.com/actual%20content/t9v2/t9v2_PDF/2227-9490e-aprov_r_e-ast9-2.2015.01.pdf (дата обращения 13.11.2017).
12. Терентьев, Н. Ю. Стили и процесс принятия решений // Проблемы учета и финансов. - 2014. - № 1 (13). - С. 63-67.
13. Ярьес, О. Б. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / О. Б. Ярьес, И. В. Панышин; Владим. гос. ун-т имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. — Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, 2011. — 66 с.
14. Глушанко, В.С. Разработка и принятие управленческих решений в системе охраны здоровья населения: учеб.-метод. пособие / В.С. Глушанко, М.В. Алферова, А.Т. Щастный. — Витебск: Изд.-во ВГМУ, 2016. — 116 с