

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Учебные цели: усвоение студентами основных понятий, принципов и методов и принятий решений, классификация решений, модели принятия решений.

Формируемые компетенции: ОК 01- ОК 09.

ЛЕКЦИЯ

(4 часа)

План

1. Управленческие решения и требования к ним
2. Классификация управленческих решений
3. Процесс принятия решений
4. Методы и модели принятия решений

Вопросы самостоятельной работы обучающихся

1. Изучить лекцию и составить конспект
2. Ответить на контрольные вопросы

1. Управленческие решения и требования к ним

Принятие решений, так же как и обмен информацией, — составная часть любой управленческой функции.

Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности

Обычно в процессе какой-либо деятельности возникают ситуации, когда человек или группа людей сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. Результат этого выбора и будет являться решением.

Таким образом *решение* — это выбор альтернативы.

Принятие решения в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

Что же отличает управленческие (организационные) решения?

- *Цели.* Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей (хотя их влияние и играет определенную роль), а в целях решения проблем конкретной организации.

- *Последствия.* Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения ее руководителей могут серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.
- *Разделение труда.* Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) — реализацией уже принятых решений.
- *Профессионализм.* В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений — гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения.

Управленческое решение — это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

2. Классификация управленческих решений

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определенным образом классифицировать.

Т а б л и ц а Классификация управленческих решений

<i>Классификационный признак</i>	<i>Группы управленческих решений</i>	
Степень повторяемости проблемы	Традиционные	Нетипичные
Значимость цели	Стратегические	Тактические
Сфера воздействия	Глобальные	Локальные
Длительность реализации	Долгосрочные	Краткосрочные
Прогнозируемые последствия решения	Корректируемые	Некорректируемые
Характер использованной информации	Детерминированные	Вероятностные
Метод разработки решения	Формализованные	Неформализованные
Количество критериев выбора	Однокритериальные	Многокритериальные
Форма принятия	Единоличные	Коллегиальные
Способ фиксации решения	Документированные	Недокументированные

• *Степень повторяемости проблемы.* В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на традиционные, неоднократно встречавшиеся ранее в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, нестандартные решения, когда их поиск связан прежде всего с генерацией новых альтернатив.

- *Значимость цели.* Принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством, способствовать достижению цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегическими или тактическими.
- *Сфера воздействия.* Результат решения может сказаться на каком-либо одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решение можно считать локальным. Решение, однако, может приниматься и с целью повлиять на работу организации в целом, в этом случае оно будет глобальным.
- *Длительность реализации.* Реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок — решение краткосрочное. В то же время все более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

- *Прогнозируемые последствия.* Большинство управленческих решений в процессе их реализации так или иначе поддается корректировке с целью устранения каких-либо отклонений или учета новых факторов, т.е. является корректируемым. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых необратимы.
- *Характер использованной информации.* В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть детерминированными (принятыми в условиях определенности) или вероятностными (принятыми в условиях риска или неопределенности). Эти условия играют чрезвычайно важную роль при принятии решений, поэтому рассмотрим их более подробно.

♦ *Метод разработки решения.* Некоторые решения, как правило, типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее определенному алгоритму. Другими словами, *формализованное решение* — это результат выполнения заранее определенной последовательности действий. Точно так же, когда финансовый менеджер принимает решение об инвестировании свободных средств в государственные ценные бумаги, он выбирает между различными видами облигаций в зависимости от того, какие из них обеспечивают в данное время наибольшую прибыль на вложенный капитал. Выбор производится на основе простого расчета конечной доходности по каждому варианту и установления самого выгодного.

В то же время в процессе управления организациями часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В таких случаях большую роль играют интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджеров.

Конечно, на практике большинство решений занимает промежуточное положение между этими двумя крайними точками, допуская в процессе их разработки как проявление личной инициативы, так и применение формальной процедуры. Конкретные методы, используемые в процессе принятия решений, рассмотрены ниже.

▪ *Количество критериев выбора.* Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию (что характерно для формализованных решений), то принимаемое решение будет простым, однокритериальным. И наоборот, когда выбранная альтернатива должна удовлетворять одновременно нескольким критериям, решение будет сложным, многокритериальным. В практике менеджмента подавляющее большинство решений многокритериальные, так как они должны одновременно отвечать таким критериям, как: объем прибыли, доходность, уровень качества, доля рынка, уровень занятости, срок реализации и т.п.

▪ *Форма принятия решений.* Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно единоличным. Однако в современной практике менеджмента все чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые, или коллективные, решения называются *коллегиальными*. Усиление профессионализации и углубление специализации управления приводят к широкому распространению коллегиальных форм принятия решений.

▪ *Способ фиксации.* По этому признаку управленческие решения могут быть разделены на фиксированные, или документированные (т.е. оформленные в виде какого либо документа — приказа, распоряжения, письма и т.п.), и не документированные (не имеющие документальной формы, устные). Большинство решений в аппарате управления оформляется документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

3. Процесс принятия решений

Процесс принятия решений — это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Наиболее целостное и наглядное представление о процессе принятия



решений (ППР) дает схема, отражающая его основные стадии и порядок их следования (рис. 1). **Рис. 1. Состав и последовательность этапов процесса принятия управленческих решений ***,

Следует, однако, отметить, что схема эта — идеализированная модель, так как реальные процессы принятия решений вследствие разнообразия организаций, ситуаций и проблем, требующих решения, как правило, от нее отличаются, т.е. фактически структура ПНР во многом определяется ситуацией и решаемой проблемой.

Рассмотрим этапы процесса принятия управленческих решений.

- *Анализ ситуации.*

Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что в свою очередь позволяет им выявить проблемы, которые следует решать.

- *Идентификация проблемы.* Первый шаг на пути решения проблемы — ее определение, или диагноз, полный и правильный. Как принято говорить, правильно сформулировать проблему — значит, наполовину решить ее.

Существуют два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному — проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонение от заданного уровня, например, мастер может установить, что производительность труда или качество изделий на его участке ниже нормы. В соответствии с другим — как проблему следует рассматривать также и потенциальную возможность повышения эффективности. Объединяя оба эти подхода, будем понимать под *проблемой* *расхождение между желаемым и реальным состоянием* управляемого объекта.

- *Определение критериев выбора.* Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить *показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей*. Эти показатели принято называть *критериями выбора*. Например, принимая решение о приобретении нового оборудования, можно ориентироваться на критерии цены, производительности, эксплуатационных расходов, эргономичности и т.п., а в случае принятия решения о приеме на работу нового сотрудника критериями выбора среди кандидатов могут быть образование, опыт работы, возраст, личные качества.

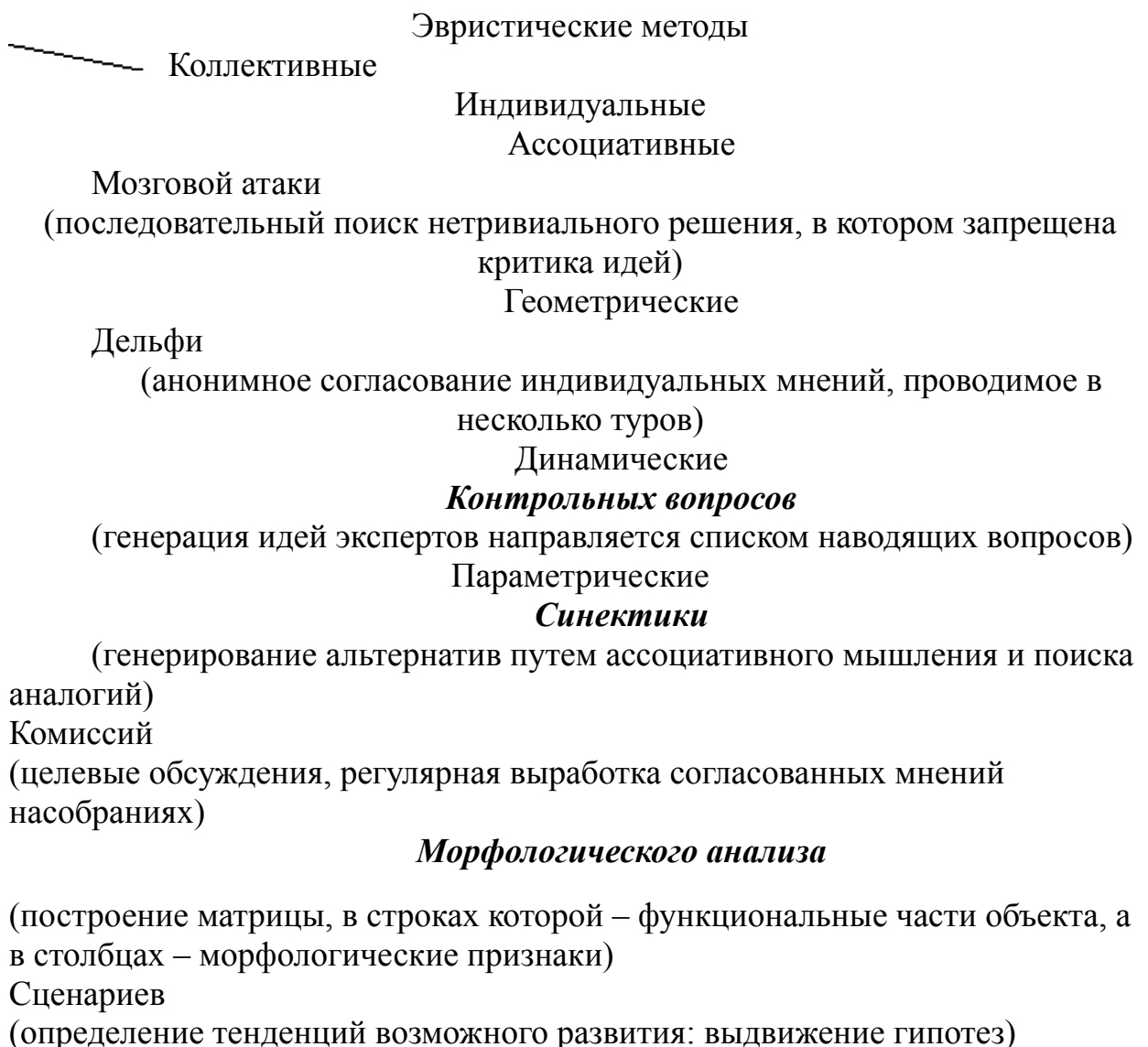
- *Разработка альтернатив.* Следующий этап — разработка набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Менеджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему. Помогают отсеять заранее непригодные альтернативы критерии выбора, определенные на предыдущем этапе.

- *Выбор альтернативы.* Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы, и объективно проанализировать вероятные результаты их

реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать.

Ф *Согласование решения.* В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают — другие, а выполняют — третьи. Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывая; специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений. Принятие управленческих решений в организации довольно часто ошибочно рассматривается как индивидуальный, а не групповой процесс. Конечно, менеджеры выбирают курс для организации, но чтобы решение было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации.

4. Методы и модели принятия решений



«Метра»

(сочетание мозгового штурма, синектики, морфологических таблиц и ассоциаций)

Суда

(обсуждение альтернатив: сторонниками, противниками и «судьями»)

Ассоциаций

(генерирование альтернатив на основе семантических аналогий и вторичных смысловых оттенков)

Гордона

(предварительный разогрев экспертов на общей проблеме с последующей конкретизацией проблемы и поиском ее решения)

Рис. 2. Структура экспертных методов выработки решений

Метод мозговой атаки

Метод мозгового штурма «*Brainstorming*» предложил в 1938 году американский специалист Алекс Осборн.

Метод базируется на психологических и педагогических закономерностях коллективной деятельности и основан на том, что творческая активность каждого человека зачастую сдерживается по тем или иным причинам, среди которых существенное место занимают разнообразные барьеры: психологические и коммуникативные, социальные и педагогические.

Главная функция мозгового штурма - обеспечение процесса генерирования идей без их анализа и обсуждения участниками, а успех проведения штурма зависит от соблюдения двух главных принципов:

- группа может производить при совместной работе идеи более высокого качества, чем при индивидуальной работе тех же людей за счет синергического эффекта;
- если группа находится в состоянии генерирования идей, то процесс творческого мышления, господствующего в этот момент, нельзя тормозить преждевременной субъективной оценкой этих идей.

Суть метода: каждому участнику группы предоставляется право высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности. Чем больше разных предложений, тем лучше. Руководит атакой ведущий. С информацией о характере проблемы участники групповой работы знакомятся заранее.

Все предложения выслушиваются без критики и оценки (за этим следит ведущий), а их анализ производится централизованно после завершения процесса высказывания идей на основе записей, производимых секретариатом. В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам (критериям), а также по их результативности в части решения обсуждаемой проблемы.

Графическая модель содержания этапов метода мозгового штурма приведена на рис. 3.

При подготовке к проведению мозгового штурма необходимо определить место его проведения и участников. Лучшим местом является «круглый стол», за которым все участники могли бы чувствовать себя равноправными коллегами.

Штурм можно проводить при любом количестве участников, но наиболее удачный состав группы — от 4 до 12 человек. При этом для решения определенной проблемы надо приглашать как специалистов, так и неспециалистов: практика показывает, что наиболее ценные идеи чаще всего принадлежат людям, которые не являются специалистами в заданной области, но косвенно связаны с решаемой проблемой.

Мозговой штурм «наоборот» или «свернутая мозговая атака» как метод во многом напоминает обычную "мозговую атаку", но при этом от участников не только разрешается, но и предлагается высказывать критические замечания по сформулированным идеям.

Основные сложности в этом процессе связаны с необходимостью корректного отношения участников друг к другу в ходе дискуссии. Обычно в ходе реализации этого метода участники должны стараться не только найти как можно больше слабых мест в каждой идее, но и предложить пути их устранения.

Анализ сущности метода мозгового штурма приводит к двум противоречиям. С одной стороны, чтобы развивать идею на этапе генерирования, ее необходимо критиковать, а критика правилами проведения штурма запрещена. С другой - чтобы направлять ход решения в одну сторону, необходимо им управлять, а суть метода заключается в хаотическом генерировании идей.

Этот метод используется обычно при дефиците времени, отпущенного на решение проблемы. По сути дела, это ускоренная или "свернутая мозговая атака".

Постановка задачи Определение цели Коррекция задачи Группа генераторов Группа аналитиков Группа генераторов контридей Подготовка помещения, техники, доски Распределение ролей среди участников
● представление участников ● постановка задач ведущим ● ответы на вопросы ● генерирование идей

● анализ идей ● составление отредактированного списка идей
1. Отсутствие всякой критики 2. Поощрение предлагаемых идей 3. Равноправие участников мозгового штурма 4. Свобода ассоциаций и творческого воображения 5. Творческая атмосфера на «игровой поляне» 6. Обязательная фиксация всех высказанных идей 7. Время для обдумывания выдвинутых идей
Диагностика ситуации Глубинный анализ проблемы
Изучение признаков, по которым можно объединить идеи, классификация и составление перечня групп идей Всестороннее рассмотрение возможных препятствий к реализации выдвинутых идей

Определение оптимальной идеи

Итоговый перечень идей и контр идей

Формулирование цели

Подготовка

Подбор участников

Решение организационных вопросов

Регламент

Этапы

Генерирование идей

Правила

Диагностика

Классификация

Анализ и оценка идей

Оценка реализуемости

Выбор оригинальных

Список годных

Рис. 3. Графическая модель содержания этапов метода мозгового штурма

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Назовите классификацию управленческих решений.
2. Дайте определение понятия "управленческое решение".
3. Дайте определение понятия " процесс принятия решений".
4. Назовите этапы процесса принятия управленческих решений.

Список рекомендованных источников

Основная литература:

1. Бгашев, М. В. Основы менеджмента: учебное пособие для СПО / М. В. Бгашев. — Саратов: Профобразование, 2023. — 407 с.
2. Мальшина, Н. А. Менеджмент: учебное пособие для СПО / Н. А. Мальшина. — 3-е изд. — Саратов : Профобразование, 2023. — 100 с.
3. Орлов, А. И. Менеджмент: методы и инструменты : учебное пособие для СПО / А. И. Орлов. — Саратов : Профобразование, 2023. — 383 с.

Дополнительная литература:

1. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебник / Н. П. Беляцкий. — Минск : Вышэйшая школа, 2022. — 384 с

Выполненную работу переслать на электронный адрес:

<https://vk.com/id243967631> или polozyuk90@bk.ru

На фотографии вверху должна быть фамилия, дата задания, группа, дисциплина. Например: «Иванов И.И, 12.11.2025, группа ТД 2/1-9/24, Менеджмент».