

УДК 336.011

Н.Ю. Терентьев

СТИЛИ И ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Данная статья посвящена рассмотрению процесса принятия решения. Особое внимание обращается на закономерности и описание характерных особенностей, присущих объекту исследования. Приведена классификация стилей принятия решений, описаны основные категории и этапы процесса принятия решений.

Ключевые слова: решение, процесс принятия решений, этапы решений, стили решений.

Рассматривая процесс принятия решений, следует учесть два момента. Первый – принимать решения сравнительно легко, но трудно принять хорошее решение. Второй состоит в том, что принятие решений – психологический процесс. Известно всем, что человеческое поведение не всегда логично, иногда нами движет логика, иногда чувства. Процессы принятия решений по сравнению с другими видами психических процессов человека обладают более высокой сложностью и очень сильными индивидуальными различиями. Все люди принимают решения по-разному. Нельзя встретить двух людей, которые мыслят и ведут себя совершенно одинаково даже при решении одной и той же задачи. Поэтому способы, используемые для принятия решений, варьируют от спонтанных до высокологичных.

Влияние индивидуальных качеств на процессы принятия решений имеет две важные закономерности [1].

Во-первых, индивидуальные качества людей в значительно большей степени влияют на процесс, чем на результат принятия решения. Нельзя отрицать, что существует общая зависимость между уровнем развития отдельных психических процессов человека, прежде всего когнитивных, и качеством его решений. Однако эта зависимость носит именно общий характер и часто искажается под влиянием других факторов. Такое важное качество, как уровень интеллекта, который относится к общим способностям личности, непосредственно не связано с качеством решений. Гораздо сильнее индивидуальные качества влияют на то, каким способом люди предпочитают принимать решения. При этом осознанно или

неосознанно они выбирают такой способ, который основан на более «сильных» сторонах их личности, и компенсируют за счет этого влияние «слабых» индивидуальных качеств на результат выбора.

Во-вторых, все индивидуальные качества людей реально взаимосвязаны и неотделимы одно от другого. Поэтому результаты и способы принятия решений зависят скорее не от отдельных качеств личности или их простой «суммы», а от того, как они сочетаются, образуя новые, более сложные качества, т.е. от целостных комплексов или системы качеств.

Таким образом, система индивидуальных качеств устроена так, что она позволяет ослабить влияние «слабых» и усилить влияние «сильных» качеств на принятие решений. Подобная компенсация производится путем выбора человеком таких способов принятия решений, которые наиболее соответствуют его системе качеств. При этом выбираются способы, основанные на сильных сторонах индивидуальности и не требующие использования качеств, развитых недостаточно [2].

Учитывая закономерности влияния индивидуальных качеств на процесс принятия решений, различают инертные, осторожные, уравновешенные, рискованные и импульсивные решения. Соответственно этим типам можно выделить пять стилей принятия решений в зависимости от соотношения усилий на двух основных фазах или стадиях принятия решения:

- 1) стадии генерации и разработки альтернатив;
- 2) стадии их критического анализа, оценивания и контроля [3].

Инертный стиль характеризуется тем, что процесс поиска и генерации новых вариантов решения протекает очень вяло, неуверенно и крайне осторожно. Каждая альтернатива ставится под сомнение и оценивается предвзято и сверхкритично. Любая новая идея сразу же подвергается тщательному анализу, жесткой критике и бесконечным уточнениям, а сами идеи малоинтересны и неоригинальны.

Осторожный стиль представляет собой более мягкий вариант инертного стиля, поскольку выигрывают по сравнению с ним за счет более ровного баланса усилий на двух указанных выше стадиях решения проблемы. Осторожный стиль также характеризуется большими усилиями по сбору необходимой информации и тщательной и критичной оценке всех альтернатив. Вместе с тем для этого стиля характерна несколько более высокая творческая активность и как следствие продуктивность процесса генерации новых идей.

Уравновешенный стиль характеризуется примерно одинаковым распределением сил,

внимания и активности на двух указанных стадиях принятия решений. С одной стороны, для этого стиля характерны достаточно высокая активность по генерации альтернатив, их большое число и хорошее качество. С другой стороны, серьезное внимание уделяется критике альтернатив, их анализу и коррекции. Считается, что подобный стиль позволяет вырабатывать наиболее удачные и обоснованные решения [4].

Рискованному стилю свойственна более заметная активность на фазе генерации альтернатив по сравнению с фазой их критики и контроля. В этом случае индивидум быстрее и легче придумывает, предлагает различные варианты, идеи, чем обдумывает их, т.е. проводит анализ и «взвешивание». При этом в процессе анализа альтернатив основное внимание уделяется их преимуществам и ожидаемому «выигрышу», а возможные потери и связанный с ними риск недооцениваются. Эти решения менее обоснованы по сравнению с сбалансированными, но, как показывает практика, они более эффективны и позволяют достигать более высоких положительных результатов. Вместе с тем рискованные решения менее надежны, так как могут приводить к существенным потерям. Здесь проявляется основное противоречие, заключенное в процессе принятия решений, – противоречие между выигрышем и риском. Максимальный выигрыш, как правило, могут обеспечить лишь решения, связанные с наибольшим риском. Если же риска нет, то может быть получен гарантированный, но значительно меньший положительный результат.

Импульсивный стиль характеризуется тем, что стадия генерации альтернатив существенно превосходит фазу их критического анализа и контроля. В этом случае человек очень легко и быстро придумывает новые идеи, генерирует всевозможные варианты решения, однако не утруждает себя необходимым анализом альтернатив, который может вообще отсутствовать. Оценки и суждения излишне категоричны и резки. Принимаемые решения в высшей степени рискованны, наименее обоснованы и часто приводят к необратимым последствиям. Подобный стиль выработки решений характерен для людей с очень слабой рефлексивностью, высокой самооценкой, низкими аналитическими способностями и самоконтролем.

Формирование и принятие решений по конкретным проблемам и проблемным ситуациям является ключевым элементом процесса. Решение проблемы представляет собой процесс, состоящий из последовательности сменяющих друг друга действий. Процесс начинается с момента

возникновения, обнаружения, проблемной ситуации и завершается реализацией выбранного решения и оценкой результата снятия проблемы [5].

Процесс принятия решений имеет рациональный характер, основанный на суждениях, и интуитивный вид. Однако любое конкретное решение редко относится конкретно к какой-то одной категории.

Интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. То, что мы называем «озарением» или «шестым чувством», и есть интуитивные решения. Несмотря на то, что увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений, даже представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения.

Практически в любой сложной ситуации возможны тысячи вариантов выбора, однако наиболее верным являются лишь несколько или даже одно. Как пример, предприятие с достаточным количеством денег может выпускать любую продукцию. Однако выпускать и продавать с прибылью ему удастся лишь некоторые ее виды. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

Решения, основанные на суждениях, иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде. Стоит отметить, что суждение всегда опирается на опыт, знакомый по прежним действиям. Именно из-за этого возможно упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что чрезмерно приверженный суждению по накопленному опыту может сознательно или бессознательно избегать использования новых возможностей.

Рациональным решениям как виду решений

стоит уделить большее внимание, поскольку он способствует повышению вероятности принятия эффективного решения в новой сложной ситуации [6]. Главное отличие рациональных решений заключается в том, что они не зависят от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса, включающего в себя следующие основные этапы:

1. Постановка задачи: выявление и более или менее строгое определение исходного (данного) – его элементов и отношений между ними – и требуемого (цели).

Чтобы определить и правильно сформулировать проблему, необходимо установить причины ее возникновения и тип. Кроме этого, нужно оценить обстановку, которая создается в связи с решением задачи, и основные факторы, оказывающие влияние и воздействие на ее решение в целом.

Стоит отметить, что принятое по ошибочной поставленной проблеме решение может принести больше вреда, чем отсутствие какого-либо решения вообще.

2. Определение альтернатив.

В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и тем самым дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее на практике редко располагают достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому, как правило, ограничивают число вариантов выбора всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными. Вместо поиска наилучшего возможного решения люди продолжают перебирать альтернативы только до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту, считая, что поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден. Вместо него они выбирают решение, которое позволит снять проблему.

3. Оценка альтернатив.

При выявлении альтернатив необходима определенная предварительная оценка. Это означает, что только после составления вами списка всех вариантов следует переходить к оценке каждой альтернативы. На этом этапе определяются достоинства и недостатки каждой из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. При

оценке возможных решений мы пытаемся спрогнозировать то, что произойдет в будущем, а будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями.

4. Выбор альтернативы.

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т.е. принять решение, сравнительно просто. Достаточно просто выбирать альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Обычно оптимальное решение не обнаруживается из-за нехватки времени и невозможности учесть всю уместную информацию и альтернативы. В силу этих ограничений, как правило, выбирают направление действия, которое, очевидно, является приемлемым, но не обязательно наилучшим из возможных. Мы склоняемся к поведению, которое можно назвать «удовлетворяющим», а не «максимизирующим» [7].

5. Реализация.

Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность, так как для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает.

Принятие решения представляет собой процесс, реализуемый поэтапно. В общем виде эти этапы можно обнаружить во многих теориях решения задач [8].

На принятие решений, помимо всего, влияет масса внешних и внутренних обстоятельств. При принятии решений всегда важно учитывать риск, относящийся к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результаты в разных обстоятельствах и условиях. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности, в том числе негативные последствия [9].

Решение принимается в условиях определенности в том случае, когда известен

результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Ситуации с полной определенностью называют детерминистскими, а оцениваемые в этих условиях результаты – детерминированными. В условиях определенности существует одна альтернатива.

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. Сталкиваясь с неопределенностью, можно использовать две возможности [10].

1. Получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать всю имеющуюся информацию. Это очень часто позволяет уменьшить новизну и сложность проблемы.

2. Действовать в соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и предполагать вероятность событий.

Время и изменяющаяся среда. Ход времени обычно меняет ситуацию, поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются точными относительно организации и ее среды.

Учет негативных последствий. Проблема процесса принятия решения в условиях возможных негативных последствий состоит в сопоставлении минусов конкретного решения с его плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша. Когда выбираются критерии для принятия решения, негативные последствия следует трактовать и использовать как ограничения. Принятие решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективных компромиссов, когда выигрыш в одних последствиях приводит к проигрышу в других [11].

Информационные ограничения. Информация – это данные, принятые для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. Информация необходима для рационального решения проблем.

Вся человеческая деятельность осуществляется на основе принятых решений и состоит из постоянного изучения, анализа, оценки и выбора путей решения проблем. Состояние жизни, его внутренние переменные и внешнее окружение постоянно создают массу вопросов, требующих своего разрешения. Одни из них текущие, и решать их необходимо немедленно, другие

требуют тщательного изучения, диагностики и носят стратегический характер. Знание процесса и категорий решений имеет важное практическое значение. Их определение предполагает направление действия и помогает сформулировать и проанализировать мотивы этого решения.

Особенно важным этапом после выявления сущности проблемы и принятия решения является его реализация. Ход реализации будет тем успешнее, чем яснее проблема и методы ее решения непосредственным исполнителям. Принятие правильных решений – это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным на протяжении всей жизни.

Литература

1. Плаус С. Психология оценки и принятия решений: пер. с англ. – М.: Информационно-изд. дом «Филинь», 1998. – 368 с.
2. Саймон Г.А. Теория принятия решений в экономической теории и в науке о поведении // Вехи экономической мысли: в 2 т. / Под ред. В.М. Гальперина, С.М. Игнатова, В.И. Моргунова. – СПб.: Экономическая школа, 2000.
3. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. – М.: Дело и сервис, 2005. – 544 с.
4. Лафта Дж.К. Управленческие решения: учеб. пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
5. Гончаров В.И. Менеджмент: учеб. пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
6. Джонсон С. «Да» или «нет». Система принятия верных решений. – СПб., 1997.
7. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. – М., 2000.
8. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. – М., 2002.
9. Терентьев Н.Ю. Определение, сущность и классификация решений / Н.Ю. Терентьев // Проблемы учета и финансов. – 2013. – № 4 (12).
10. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник. – 5-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 283 с.
11. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2007. – 304 с.
12. Земцов А.А. Долгосрочное финансовое планирование в домохозяйствах: количественные параметры возможности / А.А. Земцов // Проблемы учета и финансов. – 2011. – № 3. – С. 11–13.
13. Земцов А.А. Структура жизненного пути домохозяйства в основных финансовых мирах: доходно-расходные позиции / А.А. Земцов // Проблемы учета и финансов. – 2012. – № 4 (8). – С. 3–12.

14. Кулюткин Ю.Н. Эвристические методы в структуре решений. – М., 1970.

15. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. – М.: Наука, 1979.

16. Ларичев О.И. Объективные модели и субъективные решения. – М., 1987.

17. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решения, а также Хроника событий в Волшебных странах: учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Логос, 2002. – 392 с.

18. Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 264 с.