

Лекция 3. Этапы и стадии процесса принятия решений

3.1. Этапы процесса принятия решений

В современной практике системы принятия решений существуют следующие этапы принятия решений:

- идентификация проблемы;
- Определение критериев, влияющих на решение;
- Распределение критериев по степени важности;
- Определение существующих вариантов;
- Анализ вариантов;
- Выбор оптимального варианта;
- Реализация выбранного варианта;
- Оценка эффективности решения.

Этап 1. Идентификация проблемы.

Процесс принятия решений начинается с возникновения и выявления определенной проблемы или, что является более точным, некоего расхождения между существующим и желаемым состоянием дел.

Идентификация проблемы -- процесс субъективный. Более того, менеджер, сумевший решить изначально неправильно идентифицированную проблему, работает так же неэффективно, как и его коллега, который не сумел правильно определить проблему и не предпринял никаких действий. Таким образом, идентификация проблемы -- важный и сложный этап процесса принятия решений.

Прежде чем какая-либо ситуация обернется проблемой, менеджер должен знать о несоответствии между желаемым и действительным положением дел, оказаться в условиях, требующих определенных действий, и иметь необходимые для этого ресурсы.

Для того, чтобы определить наличие несоответствия между желаемым и действительным, менеджерам необходимо сравнить текущее состояние дел с определенным стандартом или нормой. В качестве такого стандарта можно использовать показатели эффективности работы за прошлые периоды, намеченные раньше цели либо показатели эффективности других подразделений компании или других организаций.

Этап 2. Определение критериев, влияющих на решение.

После того как менеджер идентифицировал проблему, требующую разрешения, необходимо определить критерии, влияющие на ее решение.

Независимо от того, насколько точно определены критерии, влияющие на решение, каждый, кто сталкивается с этой задачей, руководствуется в процессе принятия решений некими критериями. На данном этапе процесса принятия решений не выбранные менеджером критерии столь же важны, как и выделенные им. Таким образом, если лицо, принимающее решение, на этом втором этапе не определяет конкретные характеристики как критерии, влияющие на итог данного процесса, они рассматриваются как не имеющие к этому решению отношения.

Этап 3. Распределение критериев по степени важности.

Поскольку критерии, определенные на предыдущем этапе процесса принятия решений, не равноценны по степени важности, менеджеру необходимо определить весовой коэффициент каждого критерия с тем, чтобы назначить приоритеты в ходе принятия решения.

Простой способ заключается в том, что сначала самый важный критерий оценивается 10 баллами, а затем всем остальным факторам присваиваются оценки по мере убывания их важности. Таким образом, в отличие от критерия, оцененного 5 баллами, наиболее важный фактор будет в два раза весомее. Разумеется, в качестве высшей оценки можно использовать 100 или 1000 баллов или любое другое число по выбору. Идея в том, чтобы на основе своих личных предпочтений определить приоритеты критериев,

способных повлиять на то или иное решение, а затем указать их важность, присвоив каждому из них конкретный весовой коэффициент.

Этап 4. Определение существующих вариантов.

На четвертом этапе лицо, принимающее решение, должно определить все реальные варианты, которыми можно воспользоваться для разрешения имеющейся проблемы.

Этап 5. Анализ вариантов.

После определения вариантов лицо, принимающее решение, должно критически проанализировать каждый из них. Преимущества и недостатки каждого варианта становятся очевидными по мере того, как они сравниваются с помощью критериев и их весовых коэффициентов, установленных на этапах 2 и 3.

При этом каждый вариант оценивается по каждому назначенному критерию.

Этап 6. Выбор оптимального варианта.

Шестой этап принятия решения можно считать решающим, поскольку именно на нем делается выбор наилучшего варианта из всех перечисленных и оцененных.

Таким образом, после определения всех факторов, влияющих на решение, распределения их по степени важности и выделения наиболее подходящих и выгодных вариантов просто надо выбрать модель, получившую наивысшую оценку на этапе 5.

Этап 7. Реализация выбранного варианта.

Процесс выбора завершается на предыдущем этапе, однако, если выбранный вариант не реализовать должным образом, он еще вполне может оказаться неудачным. Итак, этап 7 заключается во внедрении принятого решения в жизнь.

Реализация варианта заключается в информировании лиц, ответственных за его реализацию, о принятом решении и обеспечение ими его выполнения.

Этап 8. Оценка эффективности решения.

Последний этап в процессе принятия решения заключается в оценке его результатов, с тем, чтобы определить, привело ли его внедрение к ликвидации соответствующей проблемы. Достигнут ли желаемый эффект в результате внедрения на этапе 7 варианта, выбранного на этапе 6.

1.3 Стадии процесса принятия решений

Несмотря на различие целей и задач, по которым принимаются решения, типов принимаемых решений, их важности в процедурах менеджмента, особенностей лица, принимающего решение (ЛПР), процесс принятия решения всегда включает следующие **три взаимовлияющие стадии**:

- 1) подготовку решения;
- 2) принятие решения;
- 3) выполнение решения и его корректировку.

По составу выполняемых процедур каждая стадия является сложной. Так, первая стадия включает в себя реализацию следующих процедур.

1. Определение и анализ мотивов, диктующих необходимость принятия решений.
2. Изучение ситуации и ее динамики под воздействием факторов организации.
3. Определение целей или желаемых состояний организации. Последние могут быть следствием уже принятых, но еще не реализованных решений.
4. Формирование множества вариантов возможных решений (альтернатив).
5. Определение информации, которую необходимо иметь для оценки каждой альтернативы.
6. Оценка полезности каждой из рассматриваемых альтернатив. **Выходом первой стадии** принятия решения является следующая исходная информация: набор возможных альтернатив; критерии, позволяющие оценить каждую альтернативу; оценки каждой альтернативы по каждому из критериев; сопоставимость критериев по признаку важности при принятии решения, характеризующих альтернативы.

Вторая стадия принятия решения — выбор наилучшего варианта решения. Основа выбора — определение решающего правила, на основе которого из имеющегося

множества альтернатив выбирается единственная. Выбор решающего правила определяется спецификой задачи, степенью формализации.

Третья, последняя стадия — реализация решения и корректировка решения. Описание процесса принятия решения будет неполным, если параллельно не рассматривать реализацию процедуры, во-первых, во времени и, во-вторых, в рамках совершенно конкретной структуры организации.

1.4. Составные части процесса принятия решений

Процесс принятия управленческого решения является сложным, и теория решений выделяет следующие составляющие его части:

- цель;
- альтернативы;
- исходы;
- решающее правило;
- ЛПР;
- внешние условия.

Рассмотрим каждую из них.

При отсутствии цели задача принятия решений становится бессмысленной. Цель может быть обусловлена как субъектом, принимающим решение, так и внешней средой, например, поставлена руководством или продиктована текущей ситуацией на рынке. Функционирование организации возможно исключительно при наличии информации, необходимой для выработки и реализации управленческих решений. Информация в организации образует информационные потоки. Входная информация для системы управления делится на внешнюю и внутреннюю.

Внешними по отношению к организации являются сведения со стороны окружающей среды, которые включают характеристику потребителей, поставщиков, конкурентов, раскрывают финансово-кредитную политику, социальные и экономические тенденции, тенденции научно-технического прогресса, доступность и производительность факторов производства.

Внутренняя информация характеризует производственный потенциал организации и включает сведения о состоянии основных производственных факторов (финансы, рабочая сила, материалы, оборудование, здания и сооружения). Выходные данные могут быть выражены в форме различных управленческих воздействий (решений), направленных на управляемую подсистему (производство).

Наиболее распространенным инструментом для этих целей является план (бизнес-план). Обратная связь пополняет внутреннюю информацию в результате производства и обеспечивает корректировку отклонений от плана в процессе функционирования организации.

Система управления (вне зависимости от происхождения (природы) системы или ее сложности) обладает свойством, которое заключается в том, что все элементы подсистем реагируют на внутреннюю и внешнюю информацию, строящуюся на основе обратной связи.

Это свойство определяет природу и принципы построения и функционирования систем управления и оценки степени обеспечения процессов связи и принятия решений в организации. Таким образом, в современном менеджменте информация становится самостоятельным фактором производства. Этому способствовало развитие повсеместного применения компьютеров для сбора, передачи, обработки и хранения информации, что, в конечном счете, привело к появлению информационных компьютерных технологий.

Контрольные вопросы:

1. Перечислить этапы системы принятия решений
2. Что такое идентификация?
3. Что нужно сделать менеджерам для того, чтобы определить наличие несоответствия между желаемым и действительным?

4. Что составляет содержание второго этапа процесса принятия решений?
5. Что делается на третьем этапе принятия решений?
6. Каков наиболее простой способ определения весового коэффициента?
7. Каково содержание четвертого этапа ПР?
8. Что делается на пятом этапе ПР?
9. Почему шестой этап является решающим?
10. Что составляет содержание седьмого и восьмого этапов ПР?
11. Какие существуют стадии процесса ПР?
12. Какие процедуры составляют содержание первой стадии процесса ПР?
13. Что является выходом первой стадии ПР?
14. Что составляет содержание второй стадии ПР?
15. Содержание третьей стадии ПР
16. Каковы составные части процесса ПР?
17. Чем обусловлена цель?
18. Что является внешней информацией для организации?
19. Что характеризует внутренняя информация?
20. Каким свойством обладает система управления
21. Почему информация становится самостоятельным фактором производства?