

## **Лекция 4. Модели принятия решений**

### **4.1. Модели принятия управленческих решений**

Основные модели принятия управления рассмотрел и выделил Ричард Л. Дафт. Как он говорит, все применяемые менеджерами для принятия решений подходы подразделяются на три типа, или три модели: классическую, административную и политическую.

#### **4.2. Классическая модель**

Эта модель основывается на экономических положениях. Управленческое решение должно соответствовать экономическим интересам организации. В ее основе лежат следующие предположения:

1. Принимающее решение лицо стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы определены и точно сформулированы.

2. Ответственный за выбор сотрудник стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все допустимые варианты и возможные последствия

3. Известны критерии оценки альтернатив. Лицо, принимающее решение, выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации.

4. Лицо, принимающее решение, действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его выбор, наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

Пример классической модели принятия решений- SABER Group, создававшаяся как система контроля бронирования билетов авиакомпании American Airlines.

#### **4.3 Административная модель**

Сущность этой модели состоит в том, что она описывает реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности).

Административная модель принятия решений основывается на работах Герберта Саймона.

Традиционная теория принятия решений в организации основывается на идее о существовании одиночного, рационального предпринимателя, поступки которого направлены на максимизацию прибыли.

Саймон же в своих исследованиях классического предпринимателя заменил группой управляющих лиц, которые принимают решения - такая ситуация характерна для большинства современных фирм.

Управление фирмой осуществляет группа руководителей, способность которых к рациональным действиям ограничена недостатком знаний обо всех последствиях принимаемых решений, а также личными качествами и общественными связями. Кроме того, входящие в группу лица не могут выбрать самую лучшую альтернативу и должны быть согласны с альтернативой удовлетворительной.

Именно поэтому некоторые фирмы не стремятся к максимизации прибыли, а стараются найти приемлемые решения наиболее актуальных проблем. Исследуя процессы принятия сложных решений, Саймон вышел за рамки традиционной экономической теории и использовал методы других наук, в частности психологии.

Административная модель более реалистична в плане принятия сложных, непрограммируемых решений и включает следующие принципы:

1. Цели решения, как правило, не отличаются определенностью, находятся в конфликте друг с другом. Менеджеры часто не подозревают о существующих в организации проблемах и возможностях.

2. Рациональные процедуры используются далеко не всегда, а если применяются, то ограничиваются упрощенным взглядом на проблему, не отражающим сложности реальных событий.

3. Границы поиска менеджерами различных вариантов определяются человеческими, информационными и ресурсными ограничениями.

4. Большинство менеджеров довольствуются скорее приемлемыми, нежели максимизирующими решениями. Отчасти это происходит из-за ограниченности имеющейся у них информации, отчасти- из-за нечеткости критериев максимизации.

Данная модель носит описательный характер, отражает реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктует, как следует принимать их в соответствии с теоретическим идеалом, в ней учитываются человеческие и иные влияющие на рациональность выбора ограничения.

Административное принятие решения во многом основывается на интуиции менеджера. М.Х.Мескона и Р.Л. Дафт определяют **интуицию** как способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта.

Интуитивный выбор не является автократическим или иррациональным, так как он основывается на жизненном опыте, позволяющем менеджерам быстро находить правильное решение безо всяких расчетов и вычислений. Например, автомобиль «Dodge Viper», в 1990-ных «звезда» компании Chrysler (ныне DaimlerChrysler), мог бы не появиться на свет, если бы Боб Лутц, в то время президент компании, вопреки всем сомнениям и критике не доверился своей интуиции. Объясняя одно из важнейших за свою карьеру решений, Б. Лутц сказал: «мне казалось, что так будет правильно».

#### 4.4. Политическая модель

Третья модель используется, как правило, для принятия непрограммируемых решений в условиях неуверенности, ограниченности информации и отсутствия единого мнения о том, какую цель преследовать или какую линию поведения выбрать. В случае, когда менеджерам предстоит принять сложное организационное решение, создают коалиции.

**Коалиция** представляет собой неформальный альянс между разделяющими определенными цели менеджерами. Создание коалиций позволяет инициативным менеджерам внести свой вклад в процесс принятия решений и добиться принятия предлагаемого ими варианта.

Данная модель основана на следующих предположениях:

1. Организации состоят из имеющих различные интересы, цели и ценности групп. Менеджеры по-разному определяют приоритетность проблем, разделяя или выражая несогласие с целями и интересами коллег.

2. Информация является неопределенной и неполной. Рациональное поведение лимитировано сложностью многих проблем, а также личными и организационными ограничениями.

3. Менеджеры не обладают необходимыми для идентификации всех составляющих проблемы и обработки всей значимой информации временем, ресурсами или ментальными способностями. Для сбора информации и уменьшения неопределенности менеджеры общаются друг с другом, обмениваются мнениями.

4. Цели и альтернативы вырабатываются в ходе дебатов. Решения являются результатом дискуссий и «переговоров» между членами коалиций.

#### 4.5. Характеристика моделей принятия решений

В табл. 3. представлены основные характеристики этих трех моделей.

Таблица 3

Классическая модель	Административная модель	Политическая модель
Четкость целей, осознание проблемы Полная определенность ситуации Исчерпывающая информация о вариантах решений и возможных	Проблема и цели неочевидны Имеет место ситуация неопределенности Ограниченность информации о вариантах решения и их последствиях	Плюрализм; конфликт целей Состояние неуверенности неопределенности Несоответствие мнений; неопределенность информации

результатах Человек рациональный максимизации результатов	делает выбор для полезных	Приемлемы выбор, опирающийся на интуицию и коалиции	Дискуссии и «переговоры» между членами коалиций
---	---------------------------------	--	--

**Контрольные вопросы:**

1. Типы моделей ПР
2. Что составляет основу классической модели?
3. Пример классической модели
4. Какова сущность административной модели ПР?
5. В чем состоит отличие модели Г. Саймона от традиционной модели ПР?
6. Принципы административной модели
7. Как определяют М.Х. Мескон и Р.Л. Дафт понятие «интуиция»?
8. Приведите пример интуитивного решения
9. Каковы условия применения политической модели?
10. Что такое коалиция?
11. Что дает менеджерам создание коалиции?
12. На каких предположениях основана политическая модель?
13. Чем характеризуется классическая модель?
14. Чем характеризуется административная модель?
15. Чем характеризуется политическая модель?