

**Теория разработки и  
принятия решений как научная  
дисциплина**

Лекция2

**Теория разработки и принятия решений** научная дисциплина.

Возникла в середине XX века.

**Предпосылки возникновения** - усложнение процесса принятия деловых решений как следствие развития человеческой цивилизации, увеличения объема информации, развития организаций, влияния фактора глобализации.

**Основные задачи** теории принятия решений :

*исследование* того, каким образом человек или группа людей принимают решения;

*разработка* методов принятия решений, помогающих обосновать выбор наилучшего варианта из нескольких возможных.

**Предмет теории принятия решений** – математические (количественные) методы решения управленческих задач и методы, позволяющие получать и анализировать качественную (неколичественную) информацию

# Две части теории принятия решений

Дескриптивная  
(описательная) или  
Психологическая теория  
принятия решений

это система утверждений, раскрывающих, внутреннее содержание деятельности и поведение людей в процессе принятия решений.

Эти утверждения позволяют ответить на следующие вопросы :

1. Как у людей возникает представление о ситуации принятия решения?
2. Как люди оценивают последствия принимаемых решений?
3. Как люди оценивают вероятности различных факторов, влияющих на принятие решения?
4. Какие правила и стратегии используют люди для принятия решений в различных ситуациях?
5. Как на людей влияют различные факторы, управляющие процессом принятия решения?

Прескриптивная  
(предписывающая) или  
Нормативная теория  
принятия решений

это система методов, обеспечивающих поддержку принятия решений. Эти методы «организуют» мышление человека и предписывают ему, как следует себя вести в процессе принятия решений

1. Концепция максимизации полезности
2. Концепция ограниченной рациональности

## **НОРМАТИВНЫЕ МОДЕЛИ**

- Дают понимание процесса принятия решений.

Базируются на двух основных концепциях – максимизации полезности

и

ограниченной рациональности

# Нормативные модели ППР – функции:

- **Организация.** Как распределить роли (функции) в ППР?
- **Планирование.** Что и в какой последовательности следует делать?
- **Планирование.** Как распределить ресурсы – времени, информации, средств и полномочия между отдельными этапами и участниками ППР?

# Концепция максимизации полезности



**основана на том, что :**

- Человек (лицо), принимающий решения (ЛПР), сформулировал *правильно определенный набор альтернатив*;
- При выборе рациональный потребитель или управляющий *определяют полезность различных вариантов каждой альтернативы*;
- Если у решения неоднозначные последствия, эти полезности оцениваются по их вероятностям, и определяется *«ожидаемая полезность»* каждой альтернативы;
- В качестве конечного выбора *отбирается альтернатива с наивысшей ожидаемой полезностью*;
- Поведение ЛПР следует правилу *«максимизировать ожидаемую полезность»*. Решение, обладающее максимальной полезностью, считается оптимальным.

Чтобы определить его, в теории принятия решений разработаны специальные методы построения и максимизации функции полезности.

Они действительно помогают определить наилучшее решение проблемы, но их применение на практике связано с большими затратами времени и поэтому не всегда возможно и целесообразно.

Методы принятия решений, реализующие концепцию максимальной полезности, описаны в работах Дж. Фон Неймана, О.Моргенштерна, Р. Л.Кини, Х.Райфа, П.Фишберна и др.

# Предпосылки, определяющие рациональность решения

Робинс С.П., Коултер М. Менеджмент



# Концепция ограниченной рациональности

**основана** на том, что ЛПР в реальной жизни редко ведет себя подобно «рациональному» человеку и в большинстве реальных ситуаций, как правило, ограничиваются **удовлетворительными** решениями, которые уступают оптимальным по качеству, но оказываются приемлемыми с точки зрения достижения поставленных целей.

**Реализуется** с помощью методов, основанных на идеях целевого программирования, базовой точки задания уровней устремлений.

Концепция ограниченной реализации предложена и развита в трудах Г. Саймона, Ч. Линдблума, Лж. Марча и др.

## Модели ППР - рациональная





# **Объективные причины принятия удовлетворительных решений управляющими:**

- 1. Из большого числа возможностей он может видеть только несколько альтернатив, а поэтому маловероятно, что его выбор окажется оптимальным;**
- 2. Как правило, он работает в режиме «хронического» дефицита времени, что приводит к ошибкам;**
- 3. Часто ему приходится принимать решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды организации, так как он не обладает всей необходимой информацией;**
- 4. Не хватает знаний;**
- 5. Возможности ЛПР по переработке информации, необходимой для принятия рациональных решений ограничены;**
- 6. Влияние психологических факторов.**

# Очевидно, что выполнение в реальной жизни наличие этих предположений не вполне обосновано

Известна критика Саймона по этому вопросу, состоящая из трех основных блоков:

- **Проблемы целей** - их много, они взаимосвязаны и противоречивы, цели нижних уровней не являются формальной детализацией целей верхнего уровня, существует множество неформализуемых политических целей. Следовательно, в реальной жизни реализуется не объективная, а субъективная рациональность.
- **Проблемы менеджеров** - ограниченность времени на принятие решений, ограниченность знаний и способностей менеджеров, необходимость принятия решений в условиях отсутствия и неточности информации, тенденция к избеганию риска.
- **Проблемы организации** - ее изменение в процессе разработки и принятия решения, квазиразрешение предыдущих конфликтов, наличие назревающих конфликтов.

# Модели Минцберга

**Признание трех параллельно  
существующих моделей  
формирования идеи решения**

# Три способа принятия решений:

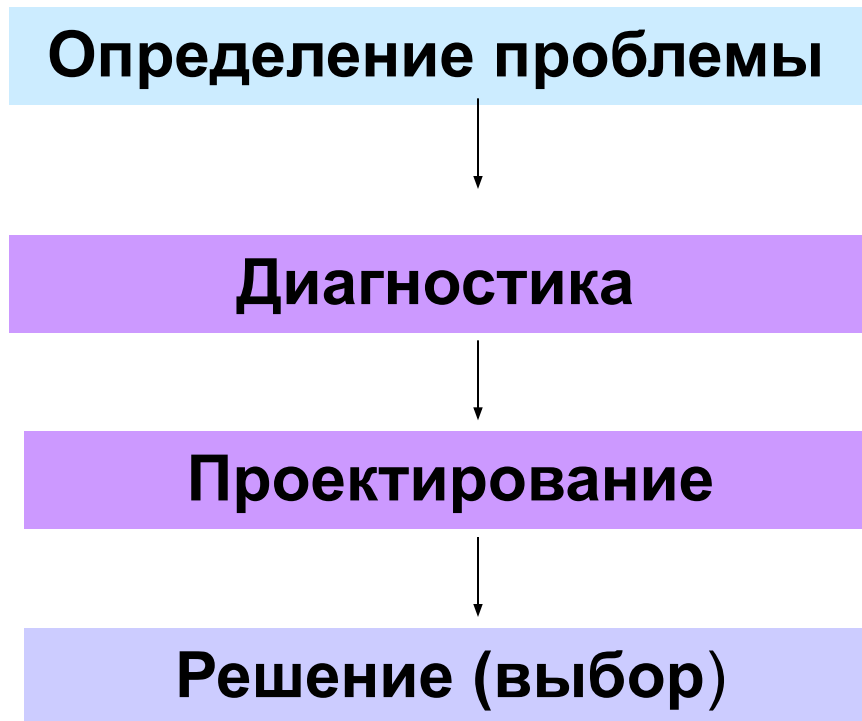
Основаны на признании трех параллельно существующих моделей формирования идеи решения сложных задач:

- **Мгновенное решение**, принимаемое без размышлений.
- **Сознательное решение**, принимаемое в результате логического анализа.
- **Бессознательное решение**, основанное на инсайте, на ощущении правильности.

В менеджменте эти три типа решений называют, соответственно, «**сначала делаю**», «**сначала думаю**» и «**сначала вижу**».

Такие названия были предложены современным классиком науки управления, **Генри Минцбергом** и называются «**модели Минцберга**»

# Модель Г. Минцберга: «сначала думаю»

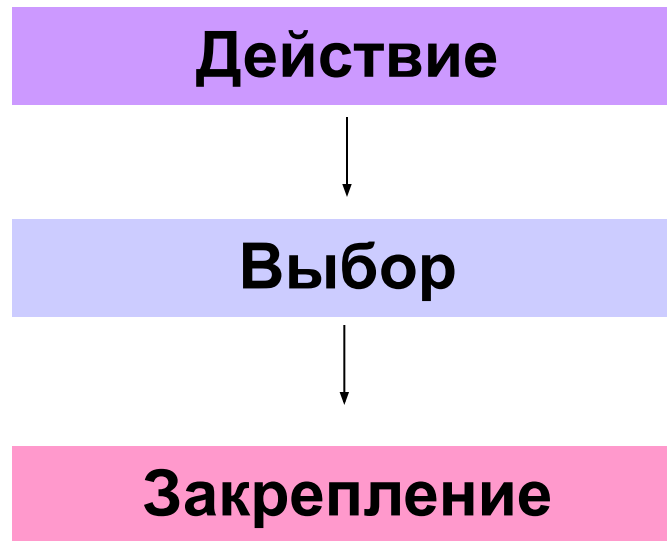


# Модель Г. Минцберга: «сначала вижу»



*Впервые предложена в 1926 году  
Джозефом Уолласом*

# Модель Г. Минцберга: «сначала делаю»



*“По словам древних, решение должно быть принято за семь вдохов и выдохов.”*

*– Ямамото Цуэнтomo*

# Сравнение трех моделей (для работы на практических занятиях)

	<b>Сначала думаю</b>	<b>Сначала вижу</b>	<b>Сначала делаю</b>
<i>УР рассматрива ется как....</i>			
<i>Подход</i>			
<i>Форма реализации</i>			
<i>Основа</i>			
<i>Метод</i>			
<i>Результат</i>			



**Авторы книги "Раскрепощенный менеджер" М.Вудкоку и Д. Френсису выделяют следующие 11 факторов, которые актуальны в настоящее время и, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшем будущем.**

<p><b>Факторы, которые будут влиять на управленческую деятельность</b></p>	<p><b>Требуемые навыки и умения</b></p>
<p>1.Стрессы, давление и неопределенность</p>	<p>способность эффективно управлять собой и своим временем.</p>
<p>2.Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей.</p>	<p>способность прояснить свои личные ценности.</p>
<p>3.Широкая возможность выбора</p>	<p>четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.</p>
<p>4.Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю.</p>	<p>должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.</p>
<p>5.Проблем становится все больше и их решение все сложнее, в то время как средства их решения зачастую достаточно ограничены</p>	<p>способность решать быстро и эффективно</p>

<b>Факторы, которые будут влиять на управленческую деятельность</b>	<b>Требуемые навыки и умения</b>
<b>6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность</b>	<b>изобретательность и способность быстро реагировать на изменение ситуации.</b>
<b>7. Традиционные иерархические отношения затрудняются</b>	<b>использование навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам</b>
<b>8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего</b>	<b>новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных</b>
<b>9. Больше затрат и трудностей связано с использованием наемных рабочих</b>	<b>умелое использование человеческих ресурсов</b>
<b>10. Возрастающие масштабы изменений</b>	<b>умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков</b>
<b>11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение</b>	<b>уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становятся изобретательными и результативными в работе .</b>

1. Какой смысл имеет понятие «решение»?
2. Каковы различия между личными и деловыми решениями?
3. На какие основные виды подразделяются деловые решения? В чем различие между ними?
4. Какую роль принятие решений играет в процессе управления организацией?
5. Приведите примеры решений, которые принимает руководитель организации при выполнении различных функций управления.
6. Назовите основные функции руководителя в процессе принятия решения.
7. Какие задачи стоят перед теорией принятия решений?
8. Что такое психологическая теория решений? Какие функции она выполняет?
9. Какие концепции лежат в основе нормативной теории принятия решений?
10. В чем состоит суть моделей принятия решений по Г. Минцбергу.
11. Назовите основные причины по которым оттягивается принятие решений или выбираются неоптимальные или неправильные варианты.
11. Какими качествами должен обладать современный эффективный руководитель?