

Степанова Айталина Юрьевна
бакалавр экон. наук, магистрант
Финансово-экономический институт
ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный
университет им. М.К. Аммосова»
г. Якутск, Республика Саха (Якутия)

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ И КОЛЛЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ УНИКАЛЬНОГО ВЫБОРА

Аннотация: в статье рассматриваются проблемы уникального выбора. Автором выделены два подхода принятия решения: индивидуальный и коллективный. В рамках индивидуального подхода наибольшую значимость приобретает централизация принятия решений. При централизованном подходе акцент делается на то, чтобы решения принимались высшим звеном управления. При коллективном подходе к принятию решения менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих.

Ключевые слова: принятие решения, индивидуальный подход, коллективный подход, проблема уникального выбора.

Принятие решений для менеджера – это ответственная работа. Так как принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути этого процесса чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления. Однако человек принимает большинство решений не задумываясь. Есть решения, которым мы придаём малое значение, и решения проблемы выбора. Эти проблемы имеют исключительный характер и связаны с рассмотрением целого ряда альтернатив. В таких проблемах новым является либо объект выбора, либо обстановка, в которой совершается выбор. Такие проблемы принятия решений называются проблемами уникального выбора.

Существует множество различных проблем уникального выбора. Выделим проблемы, в которых может быть найдено рациональное, понятное другим

людям изложение причин, приведших к выбору одной из альтернатив. Наиболее характерными проблемами рационального выбора являются проблемы, возникающие перед людьми, работающими в разных административных службах. Любой сотрудник административного аппарата обязан быть рациональным хотя бы для того, чтобы иметь возможность объяснить другим логические основания своего выбора [4].

Список подобных проблем довольно обширен, но все они имеют следующие общие черты:

- уникальность, неповторяемость ситуации выбора;
- сложный для оценки характер рассматриваемых альтернатив;
- недостаточная определенность последствий принимаемых решений;
- наличие совокупности разнородных факторов, которые следует принять во внимание;
- наличие лица или группы лиц, ответственных за принятие решений [5].

В последние десятилетия важность проблемы рационального выбора в уникальных ситуациях значительно возросла. Резко возрос динамизм окружающей среды и уменьшился период времени принятия решений; развитие науки и техники привело к появлению большого числа альтернативных вариантов выбора; возросла сложность вариантов принимаемых решений; увеличилась взаимозависимость различных решений и их последствий. В результате резко возросли трудности рационального решения проблем уникального выбора. Эти проблемы существенно усложнились, и люди встречаются с ними все чаще [2].

В ситуациях принятия уникальных решений существует нехватка информации. Руководители фирм используют все полезные советы, но поступают на основе своей модели развития будущих событий, своей оценки тех или иных личностей. Проблемы принятия уникальных решений требовали творческого подхода, то есть рациональный выбор в уникальных ситуациях является особым искусством [3].

На условия выбора влияет также новизна рассматриваемой проблемы. Если одна и та же проблема встречается неоднократно, то у руководителя

2 <https://interactive-plus.ru>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

вырабатываются типовые методы ее решения. Со временем эти методы могут войти в регламентирующие документы, определяющие решение, – при этом выбор исчезает. Но для уникальных проблем выбора каждый выбор предстает в совершенно другом виде. Это могут быть новые для руководителя объекты выбора, либо выбор осуществляется каждый раз в различных условиях. Такой выбор является наиболее трудным. Он требует выявления основных факторов, влияющих на будущие последствия решения, взвешивания всех «за» и «против» [1].

В управленческой практике к принятию решений сложились два подхода: индивидуальный и коллективный.

В рамках индивидуального подхода наибольшую значимость приобретает централизация принятия решений. Имеется в виду тот факт, что при централизованном подходе акцент стараются делать на то, чтобы решения принимались высшим звеном управления.

При коллективном подходе к принятию решения менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих. Этот подход предохраняет главных менеджеров от возможности увязнуть в решении мелких ежедневных проблем. Главное преимущество данного подхода состоит в том, что ответственность и власть передаются людям из более низких уровней управления. Разрешение рабочим участвовать в принятии решения напрямую затрагивает их интересы, что увеличивает эффективность принятого решения [1].

При решении проблем уникального выбора предполагается, что:

- принимающий решение может рассматриваться как измеритель со случайными погрешностями;
- групповое мнение может быть получено осреднением мнений отдельных экспертов;
- усредненное мнение достаточно близко к «истинному».

Полученная информация при этом получается путем групповой экспертизы. Однако в проблемах уникального выбора верным может оказаться и мнение одного человека. В этом случае информация может быть получена путем индивидуальной экспертизы [5].

При решении проблем выбора в уникальных ситуациях приходится преодолевать трудности.

- многоаспектный характер оценок качества альтернатив

Для многих проблем уникального выбора понятия стоимости и эффективности многоаспектный. Для рационального решения необходимо принимать во внимание прямые и косвенные оценки эффективности, оценки с точки зрения внешней среды и побочных явлений. Денежные оценки эффективности являются лишь одними из многих. То же относится и к оценкам потерь, так как многие потери при реализации альтернатив трудно выразить в деньгах. Во многих случаях необходимо учитывать изменения оценок во времени;

- трудности выявления всех аспектов сравнения альтернатив

Факт того что альтернативы следует оценивать многоаспектно, делает проблему оценки более реалистичной, но ставит трудный вопрос о полноте списка аспектов. Конечно, иногда сама проблема диктует руководителю, что именно надо принять во внимание, а что – отбросить. В ряде случаев набор аспектов для руководителя не совпадает с набором для вышестоящей организации и т. д.;

- трудности сопоставления разнородных качеств

Существование разнородных аспектов оценки альтернативы ставит перед руководителем трудные проблемы их сопоставления. Такое сопоставление всегда субъективно и поэтому всегда может быть подвергнуто критике. Эти проблемы усугубляются при коллективном принятии решений: у каждого из членов коллективного органа, принимающего решения, могут быть разные меры сопоставления разнородных качеств;

- субъективный характер многих оценок качества альтернатив

Многие из оценок качества альтернатив можно получить либо путем построения специальных моделей, либо путем сбора и обработки экспертных заключений. Способы связаны с использованием субъективных оценок либо специалистов, разрабатывающих модели, либо экспертов. Для проблем уникального выбора надежность подобных субъективных оценок не может быть абсолютной. Даже при полном единодушии экспертов возможен такой поворот событий,

когда их оценки окажутся неправильными. Возможно также существование различных моделей либо несовпадение оценок экспертов. Следовательно, несколько альтернатив могут иметь разные оценки и результат выбора зависит от того, какие из этих оценок будут использованы;

- трудность организации работы экспертов

Основным источником информации для оценки альтернатив являются люди, эксперты. Однако получить от них требуемую информацию далеко не просто. Часто от экспертов требуется весьма существенная по объему работа, в то же время лучшие специалисты люди занятые, загруженные основной работой. Кроме того, эксперты могут быть пристрастны и отдавать предпочтение какой-либо из альтернатив. Возможно наличие прямого или косвенного давления на экспертов с целью изменить их оценки в пользу каких-то альтернатив. Естественно, что руководитель заинтересован в получении по возможности беспристрастной информации. Лицо, принимающее решение, по своему положению в задаче принятия решений стремится найти компетентных экспертов, которые выступали бы в виде беспристрастных измерителей качеств альтернатив. Так как в ряде ситуаций люди субъективны и пристрастны, а круг лучших экспертов для многих проблем сравнительно узок, то проблема получения надежной информации от экспертов далеко не проста;

- трудности получения полного списка альтернатив

Задача оценки альтернатив в сложных проблемах выбора достаточно сложна. Но в ней имеется одно существенное предположение, что набор альтернатив уже известен. Иногда же оказывается, что лучшее решение проблемы связано с новым взглядом на нее, т.е. с поиском новой альтернативы. Проблема полноты списка альтернатив является одной из сложных проблем в процессе выбора [2].

Проблемы уникального выбора различаются по своей сложности. Сложность нарастает с увеличением количества альтернатив, периода, на который принимается решение, количества аспектов оценки альтернатив и числа лиц и организаций, которых затрагивает решение.

Список литературы

1. Левяков О.М. Личностный фактор в принятии решений. Скрытые ловушки процесса принятия решений / О.М. Левяков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.scr-master.ru>
2. Очирова Т.Б. Современные проблемы принятия управленческих решений / Т.Б. Очирова // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). – 2012. – Вып. 3.
3. Васильков Ю.В. Особенности формирования управленческих решений / Ю.В. Васильков, А.Б. Филиппова // Российское предпринимательство. – 2011. – №5. – Вып. 2 (184). – С. 68–73.
4. Управленческие решения: Учебное пособие – Чита: ЧитГУ, 2005.
5. Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учебное пособие для сред. спец. учеб. завед. / А. Л. Ломакин. – М.: Форум; Инфра-М, 2005.
6. Проблемы и методы принятия решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xreferat.com/113/13976-1-problemy-i-metody-prinyatiya-resheniiy.html> (дата обращения: 25.12.2017).