

## СТРУКТУРА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

О. В. Добросоцкая

Воронежский государственный университет

Процесс принятия решения является объектом внимания многих авторов, однако их подходы к описанию его структуры во многом не схожи. Отсутствие однозначного определения процессуальной организации решения нарушает целостность представления о нем. В статье на основе анализа вариантов определения процессуальной структуры решения, предлагаемых разными авторами, сформулирован общий подход к данной проблеме.

Одной из фундаментальных проблем теории решений и организационной практики является формирование представлений о структуре процесса принятия решения. По мнению А.В. Карпова, «...при сохранении некоторых различий в подходах, практически все работы, посвященные проблеме процессуальной организации принятия решения, содержат сходный в принципе набор этапов их реализации, некоторый процессуальный инвариант» [2]. Однако невозможно категорическое понятие «инвариант» (*лат. invariantis* – неизменяемый) логически сочетать с «некоторыми различиями в подходах», «сходным в принципе набором». Отсутствие однозначного определения структуры процесса принятия решения нарушает целостность представления о нем.

По существу, инвариантность процесса означает его функциональную повторяемость и смысловую неизменность во всех без исключения случаях реализации и предполагает, вследствие этого, стабильность структуры, то есть состава и последовательности выполнения его дифференцированных частей (этапов). Внешне инвариантность выражается в выполнении (соблюдении) определенных формальных условий, требований. К ним относятся:

– «Замкнутость» (в системном смысле) процесса, когда в его структуру нельзя произвольно ничего добавить или аннулировать из нее без нарушения целостности и качественной определенности процесса в целом.

– Четкое определение содержания (функции) каждого составляющего процесс этапа, его лаконичное (по возможности) обозначение (название).

– Различимость и уникальность функции каждого этапа. Функция рассматривается как выделенная, относительно самостоятельная составляющая процесса и представляет собой «...связующее звено

но между структурными и динамическими аспектами...» [11].

– Функции этапов должны быть соизмеримы по содержанию, независимо от предметной области (инженерные, военные, экономические решения и т.п.).

Анализ вариантов описания процессуальной организации решения различными авторами<sup>1</sup> позволяет сделать вывод, что в их совокупности нет признаков инвариантности<sup>2</sup>.

Тестирование по первому условию инвариантности («замкнутость») показывает, что ни одна из рассмотренных схем не отражает полностью всех качественных состояний решения, составляющих его жизненный цикл.

Что касается соответствия требованию однозначности определения содержания и названия этапа, то в условиях ничем не ограниченной лексической свободы удовлетворение этого требования, естественно, не может быть выявлено: каждым автором представлена оригинальная трактовка и содержания, и названия этапов.

Требование различимости и уникальности функции каждого этапа является, по-видимому, самым интуитивно очевидным. Можно констатировать, что практически все схемы ему соответствуют.

<sup>1</sup> См., например: Диксон Дж. Проектирование систем: изобретательство, анализ и принятие решений. – М. : Мир, 1969. – 440 с.; Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. – М. : ЮРИСТЪ, 1998. – 435 с.; Келли Г., Армстронг Р. Тренинг принятия решения. – СПб. : Питер, 2001. – 224 с.; Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Дело, 1992. – 702 с.; Шатири Д.И. Принятие решений в системах организационного управления: использование расплывчатых категорий. – М. : Энергоатомиздат, 1983. – 184 с.; Edwards W. Behavioral Decision Theory // *Am. Rev. of Psychol.* – 1961. – Vol. 12. – P. 473–492.

<sup>2</sup> Не следует думать, что состав авторов подобран нами специально, чтобы драматизировать ситуацию. Можно с уверенностью утверждать, что любая другая достаточно представительная выборка покажет ту же картину. – О. Д.

## УПРАВЛЕНИЕ

Индивидуальные предпочтения и акцентирование внимания на актуальности рассматриваемой каждым автором темы почти во всех случаях приводят к нарушению четвертого условия – соизмеримости этапов по содержанию.

Таким образом, предварительное и чисто логическое предположение об отсутствии признанного «процессуального инварианта» подтверждается результатами анализа.

Принятие решения представляет собой процесс преобразования информации о состоянии управляемого объекта в управляющую информацию – команду (см. рис. 1).

Лицо, принимающее решение (далее ЛПР), постоянно находится в «информационной среде» и получает данные для многих решений. Поэтому на начальном этапе восприятия информации под влиянием ряда детерминант (психофизиологических, социальных, административных и др.) происходит ее фильтрация применительно к каждому отдельному процессу принятия решения.

На следующем этапе происходит идентификация проблемы и формулировка цели. Именно выяснение этого вопроса позволяет наметить контуры решения проблемы.

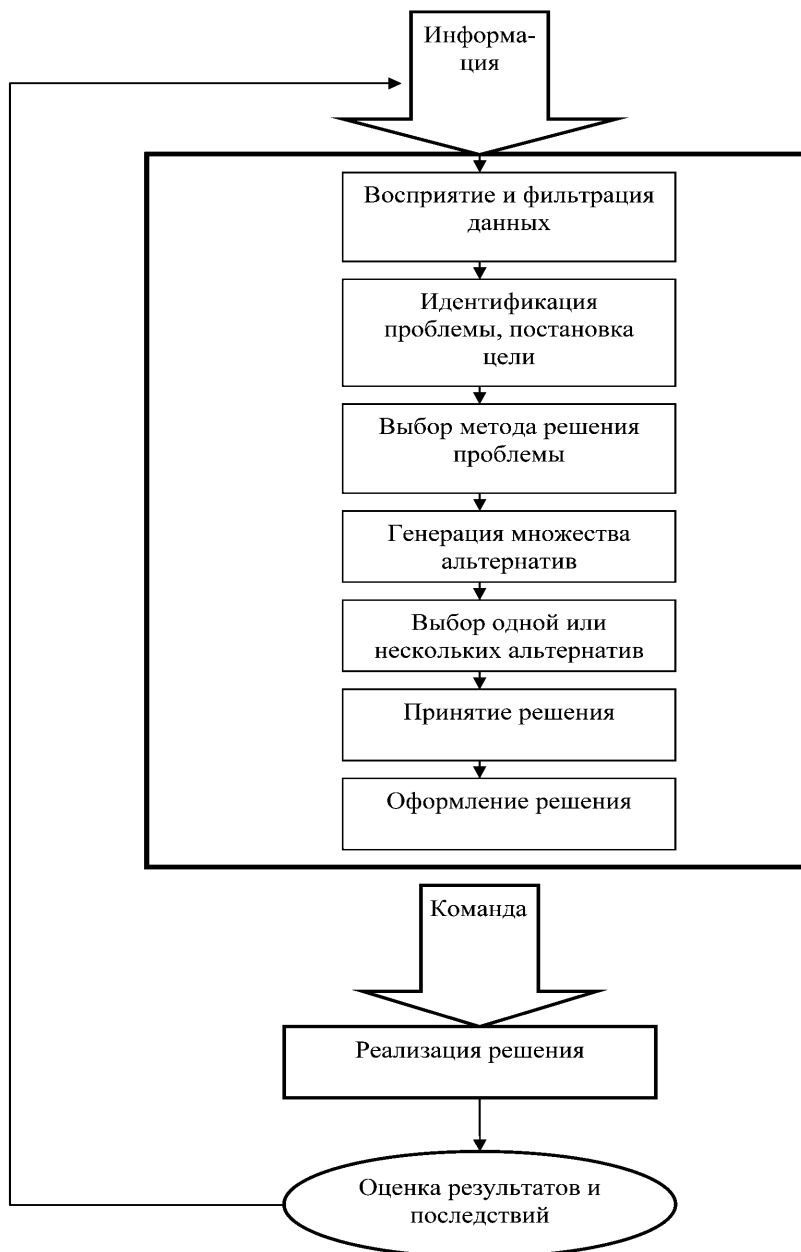


Рис. 1. Процессуальная организация решения

Целевые ориентиры, определенные ранее, позволяют выбрать методику решения проблемы.

Практически все схемы процессуальной организации решения акцентируют внимание на этапе разработки (генерирования) альтернативных вариантов. Главные усилия на данном этапе направлены на создание как можно более разнообразного и представительного множества, исключая лишь заведомо нереальные, фантастические варианты. Наиболее компактной формулой этапа, на наш взгляд, является «генерация множества альтернатив».

В некоторых из рассмотренных нами схем содержание следующего этапа истолковывается как «сокращение множества альтернатив» [5]. Он начинается с формулировки критериев сопоставимости, критериев соответствия, оптимальности и т.д.; в целом – разработки инструментальных средств выбора, и завершается выделением из множества одной или нескольких альтернатив.

Принятие решения – наиболее психологически трудный и ответственный для ЛПР этап. Это в явной или неявной форме отражено практически во всех рассматриваемых схемах, а те случаи, где этот этап в явном виде опущен, можно считать результатом скорее невнимательности, нежели недооценки его значения. Начиная с анализа выбранных на предыдущем этапе альтернативных вариантов решения, оценки вероятных последствий их реализации и кончая декларацией, то есть провозглашением решения в той или иной форме, этап принятия решения – наиболее эмоционально насыщен, поскольку ЛПР с этого момента несет полную ответственность за решение как в случае его принятия, так и в случае отклонения.

Некоторые авторы ограничивают процесс принятия решения этапом выбора наилучшей альтернативы, однако без дальнейшей ее реализации проблемная ситуация останется без изменений или усугубится. Реализация, конечно, является необхо-

димым этапом процесса принятия решения. Однако между принятием решения и его реализацией имеет место промежуточный этап, который Е.З. Майминас [5] называет «оформление решения». Он включает представление решения в виде команды, которая может представлять собой словесное, письменное или иное сообщение.

Реализация решения («организация выполнения», «осуществление» и т.п.) это самостоятельный этап. Он отличается наиболее интенсивной интеллектуальной и (или) физической деятельностью как самого ЛПР, так и других участников. Естественное завершение этапа – достижение предполагаемой на первом этапе цели.

К сожалению, большинство авторов считают процесс завершенным по получению результата, и, как следствие, этап оценки результата (последствий принятого решения) оказался наименее исследованным. Содержательная оценка не сводится только к одобрению или неодобрению результата. В тех случаях, когда в результате оценки выявляются отклонения фактического результата от поставленной цели или изменения условий реализации решения, возникает необходимость в коррекции решения (см. рис. 2), которая обеспечивает полное достижение цели.

Таким образом, можно с достаточным основанием утверждать, что процессуальный инвариант – это совокупность следующих этапов:

- Идентификация проблемы и постановка цели.
- Выбор методики решения проблемы.
- Генерация множества альтернатив.
- Выбор одной или нескольких альтернатив.
- Принятие решения.
- Оформление решения.
- Реализация решения (реализованное решение).
- Оценка результата и последствий (оцененное верифицированное решение).

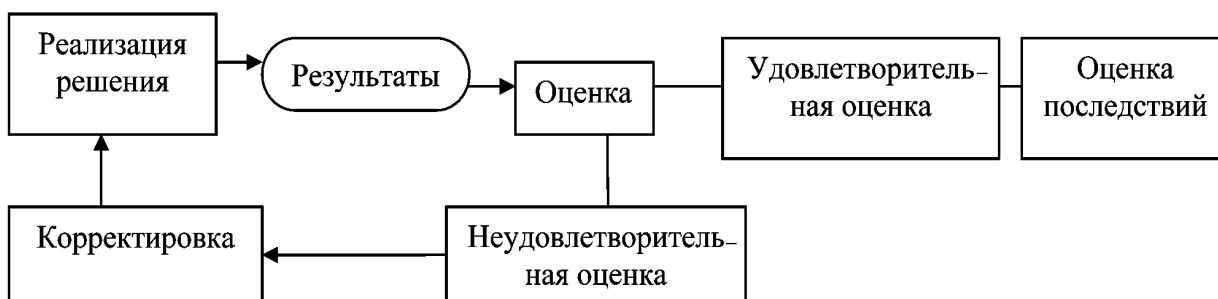


Рис. 2. Место оценки результата в процессе ПР

Определение этапов процессуального инварианта, которое, естественно, можно сформулировать только на достаточно абстрактном уровне, важно само по себе в концептуальном и методологическом плане. Но помимо этого оно открывает возможность рассмотреть и исследовать теперь уже на общем основании своего рода микропроцессуальные аспекты: внутренний процедурный состав этапов, организационные и психологические особенности каждого из них, специфические требования и условия, которые должны соблюдаться в каждом из этапов в целях обеспечения конечной эффективности решения и др.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Диксон Дж.* Проектирование систем: изобретательство, анализ и принятие решений / Дж. Диксон. – М. : Мир, 1969. – 440 с.
2. *Карпов А.В.* Психология принятия управленческих решений / А.В. Карпов. – М. : ЮРИСТЪ, 1998. – 435 с.
3. *Келли Г.* Тренинг принятия решения / Г. Келли, Р. Армстронг. – СПб. : Питер, 2001. – 224 с.
4. *Ковалев А.Г.* Коллектив и социально-психологические проблемы управления / А.Г. Ковалев. – М. : Политиздат, 1975. – 270 с.
5. *Майминас Е.З.* Процессы планирования в экономике: информационный аспект / Е.З. Майминас. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 1971. – 390 с.
6. *Мескон М.Х.* Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
7. *Михеев В.И.* Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя / В.И. Михеев. – М. : Моск. рабочий, 1975. – 493 с.
8. *Шапиро Д.И.* Принятие решений в системах организационного управления: использование расплывчатых категорий / Д.И. Шапиро. – М. : Энергоатомиздат, 1983. – 184 с.
9. *Edwards W.* Behavioral Decision Theory / W. Edwards // *Am. Rev. of Psychol.*, – 1961. – Vol. 12. – P. 473–492.
10. *Hoffman L.R., Stein R.L.* The Hierarchical Model of problem solving Group and Social Interaction / L.R. Hoffman, R.L. Stein. – London, 1983. – P. 173-192.
11. *Parsons T.* An outline of social system / T. Parsons // *Theories of society.* Glencoe: Free press, 1961. – Vol.1. – P. 20–79.