

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>  
2019, №4 [http://www.agequal.ru/pdf/2019/AGE\\_QUALITY\\_4\\_2019.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2019/AGE_QUALITY_4_2019.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Попов А.А., Лаптева Е.В. Выбор методов разработки управленческих решений с использованием ситуационного подхода // Электронный научный журнал «Век качества». 2019. №4. С. 106-117. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2019/419007.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 005.4

**Выбор методов разработки управленческих решений  
с использованием ситуационного подхода**

**Попов Александр Александрович,**  
*кандидат военных наук, профессор, профессор кафедры финансов и менеджмента, Оренбургский филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 460000, Оренбургская обл., г. Оренбург, ул. Ленинская/Пушкинская, д.50/51-53, 8(3532)77-66-40, e-mail: [sascha.popov777@mail.ru](mailto:sascha.popov777@mail.ru)*

**Лаптева Елена Владимировна**  
*кандидат экономических наук, доцент, зав.кафедрой финансов и менеджмента, Оренбургский филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 460000, Оренбургская обл., г. Оренбург, ул. Ленинская/Пушкинская, д.50/51-53, 8(3532)77-66-40, e-mail: [lapa1984@inbox.ru](mailto:lapa1984@inbox.ru)*

**Аннотация.** В данной статье представлена типология методов разработки управленческих решений, рассмотрен порядок (основные этапы) выбора этих методов с использованием ситуационного подхода, дана краткая характеристика некоторых методов анализа проблем, подготовки и принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** методы разработки управленческих решений; выбор методов разработки управленческих решений.

В настоящее время в теории и практике менеджмента известно достаточное количество методов разработки и принятия управленческих решений. Однако их практическое применение носит ограниченный характер

из-за трудностей, обусловленных правильным выбором конкретного метода в зависимости от сложившихся условий или этапа разработки управленческого решения. Поэтому существенная доля принимаемых решений носит интуитивный характер и не способствует повышению эффективности управленческой деятельности в целом.

Специалистами в сфере разработки управленческих решений предлагаются отдельные рекомендации по решению данной проблемы, но такие рекомендации применимы лишь к отдельным этапам (эпизодам) выработки решения и обладают широким разбросом мнений, что не позволяет чётко определить приемлемость применения того или иного метода в конкретной ситуации [9].

В целях эффективного выбора метода разработки управленческих решений в данной статье предлагается использование ситуационного подхода, суть которого заключается, прежде всего, в анализе конкретной ситуации и алгоритмизации поиска требуемых методов (группы методов), обеспечивающих качественный анализ проблем и повышение результативности принятия рациональных решений.

В общем случае процесс разработки управленческого решения может происходить в условиях, которые можно свести к трём типовым ситуациям:

- 1) полной или достаточно высокой степени определённости;
- 2) частичной неопределённости;
- 3) полной или достаточно высокой степени неопределённости [2].

Степень определённости (неопределённости) ситуации зависит от достоверности и доступности имеющейся в распоряжении лица, принимающего решение, информации, а также от полноты сведений о конкретной проблеме (проблемной ситуации).

Исходя из этого, *полная или достаточно высокая степень определённости ситуации (условно высокий уровень определённости)* характеризуется избыточной или достаточной (минимально необходимой) полнотой сведений о рассматриваемой проблеме. При этом достоверность

информация подтверждается высокой надёжностью её источников (первичная информация).

*Частичная неопределённость ситуации (условно средний уровень определённости)* возникает из-за недостаточной полноты сведений о проблеме, при этом достоверность сведений (информационная надёжность) подтверждается преимущественно вторичными источниками информации.

*Полная или достаточно высокой степень неопределённости ситуации (условно низкий уровень определённости)* характеризуется отсутствием или недостаточной полнотой сведений о проблеме, при этом достоверность сведений имеет низкую информационную надёжность.

Выбор методов разработки управленческих решений целесообразно проводить поэтапно [3].

### **Первый этап: Сбор и обработка релевантной информации.**

На этом этапе выявляются источники информации (первичной и/или вторичной), которые, в свою очередь, могут быть как внешними, так и внутренними по отношению к решаемой проблеме. При этом каждый источник обладает определёнными достоинствами и недостатками, поэтому ни один из них в отдельности не способен обеспечить достаточной информационной полноты и достоверности [3].

Собирать и обрабатывать информацию целесообразно за необходимый период, что позволит не только «отсеять» ненужные и устаревшие сведения, но и провести последующий её анализ в динамике, сделать более объективные выводы о сущности решаемой проблемы.

Сбор и обработка необходимой информации может осуществляться непосредственно лицом, принимающим управленческое решение (ЛПР), либо для этих целей могут привлекаться специалисты, консультанты и иные лица. Это, прежде всего, зависит от масштаба проблемы и важности решаемых задач, а также от имеющихся в наличии ресурсов, в том числе и временных (располагаемое время) [2].

## **Второй этап: Идентификация ситуации.**

Под идентификацией ситуации в данном случае понимается распознавание конкретно сложившейся ситуации и отнесение её к одному из трёх типовых признаков (высокий, средний или низкий уровень определённости), приведённых ранее [8].

## **Третий этап: Выбор приоритетных групп методов для разработки управленческого решения.**

Необходимо отметить, что в рамках ситуационного подхода всю совокупность методов условно можно классифицировать на четыре группы:

- *общенаучные методы разработки управленческих решений (РУР)*, которые, по существу, являются универсальными и могут использоваться практически в любой ситуации и, в определённой мере, на любом из этапов разработки РУР (не путать с этапами выбора методов РУР). К ним относятся: дедукция, индукция, анализ, синтез, аналогия, типология;
- *формальные методы РУР*, основанные на использовании алгоритмических приемов и способов, позволяющих получить новые сведения (знания) о решаемой проблеме, сделать правильные выводы и принять рациональные решения;
- *эмпирические методы РУР*, которые относятся к неформальным методам РУР, и основаны на чувственном познании;
- *логико-интуитивные методы РУР* (ещё одна разновидность неформальных методов РУР) предполагают одновременное использование формальных логических приёмов и интуиции ЛПР.

В зависимости от типовой ситуации (степени её определённости) приоритеты групп методов РУР целесообразно расставить следующим образом:

**Типовая ситуация 1: Высокий уровень определённости** – приоритетное использование формальных методов, а при необходимости – эмпирических методов РУР.

К числу формальных методов РУР относятся [1, с. 80]:

а) *общие методы*, включающие:

– аналитические методы, основанные на моделировании проблемной ситуации в форме математической или логической зависимости, т.е. формул, таблиц, графиков, законодательных актов и инструкций. Среди них наибольшую популярность получили методы поиска экстремумов функций, математического программирования и теории игр;

- статистические методы – это, прежде всего, методы анализа данных, основанные на сборе и обработке статистического материала (методы математической статистики, теории вероятностей и массового обслуживания, статистических испытаний, выдвижения и проверки статистических гипотез);

– графические методы (графики, диаграммы, гистограммы и т.п.);

– методы экстраполяции, заключающиеся в перенесении на будущий период устойчивых тенденций развития изучаемых явлений, закономерности изменения которых в прошлом и настоящем достаточно хорошо известны. К ним относятся, например: метод скользящей средней; метод экспоненциального сглаживания; метод наименьших квадратов и др.;

б) *специфические методы*:

- метод анализа документов – это способ получения сведений об исследуемом объекте и о его взаимодействии с окружающей средой посредством изучения документов;

- метод SWOT (CCBY)-анализа предназначен для оценки сильных и слабых сторон или внутренней среды деловой организации, а также её потенциальных возможностей и внешних угроз со стороны конкурентных сил;

- методы портфельного анализа являются весьма распространенными матричными методами оценки эффективности видов деятельности диверсифицированной (многоотраслевой) компании. Наиболее известными портфельными матрицами являются: матрица портфельного анализа Бостонской консалтинговой группы «рост/доля рынка»; матрица General Electric (при участии консалтинговой компании McKinsy) «привлекательность

отрасли/позиция в конкуренции»; матрица жизненного цикла отрасли (Hofer/A.D. Little);

- методы оценки финансового состояния организации служат для оценки текущего состояния предприятия. При этом используются современные инструменты финансового анализа: горизонтальный и вертикальный виды анализа, сравнительный финансовый анализ, расчет финансовых коэффициентов, анализ ликвидности баланса, экспресс-анализ общей направленности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, оценка экономического потенциала субъекта хозяйствования и др.;

- метод функционально-стоимостного анализа (ФСА) предназначен для оценки и выявления резервов, позволяющих снизить трудоёмкость выполнения управленческих функций в системе управления при одновременной минимизации затрат на их реализацию;

- модели оценки вероятности банкротства предприятий позволяют с достаточно высокой степенью точностью (до 95%) прогнозировать вероятность банкротства предприятий.

- методы анализа информационных потоков используются в целях изучения, формализации и упорядочения информационных процессов (потоков), протекающих в системе управления;

- метод сетевого планирования и управления основывается на графической модели выполнения определённого комплекса работ, предназначенных для решения задач управления и располагаемых в строгой технологической последовательности.

- метод «Дерево решений» – это математическая модель, которая задаёт процесс принятия решений так, что будут отображены каждое возможное решение, предшествующие и последующие этим решениям события или другие решения и последствия каждого конечного решения;

- модели прогноза.

**Типовая ситуация 2: Средний уровень определённости** – приоритетное использование эмпирических методов. При уровне определённости выше

среднего возможно использование некоторых формальных методов, а при уровне определённости ниже среднего – логико-интуитивных методов РУР.

Эмпирические методы РУР условно можно классифицировать на пассивные и активные.

*Пассивные методы РУР* не предполагают активного вмешательства ЛПР в естественное протекание процесса анализа проблем и подготовки решений. К их числу можно отнести:

- метод наблюдения – это метод сбора некоторой первичной информации путём непосредственного изучения проблемы в естественных условиях. Он базируется на фиксации и регистрации параметров и показателей свойств изучаемого объекта;

- метод описания – это способ фиксации посредством естественного и искусственного языка сведений об объектах, полученных в результате наблюдения, измерения или сравнения;

- метод сравнения – это способ познания, лежащий в основе суждения о сходстве или различии объектов;

- метод измерений, заключающийся в определении количественных значений тех или иных свойств, сторон изучаемого объекта или явления в принятых единицах измерения [4].

*Активные методы РУР* предполагают непосредственное (прямое) вмешательство ЛПР в процесс изучения объекта и подготовки решения. К ним относятся:

- метод опроса является одним из самых распространенных методов анализа проблем и подготовки решений, и предполагает получение ответов на задаваемые вопросы. Особенность этого метода состоит в том, что источником информации выступает человек, его суждение по конкретной проблеме. Среди методов опроса наиболее распространены анкетирование, интервьюирование и опросы-беседы;

- эксперимент – это метод РУР, осуществляемый посредством активного воздействия на объекты путём создания искусственных,



но близких к реальности условий их проявления; способ получения информации о количественном и качественном изменении показателей деятельности и поведения объекта в результате воздействия на него некоторых управляемых и контролируемых факторов. При этом ЛПР может преобразовывать исследуемый объект, создавать искусственные условия его изучения, вмешиваться в естественное течение процессов;

- моделирование – это метод научного познания, основанный на изучении свойств каких-либо объектов посредством их моделей. Моделирование является единственным систематизированным способом увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать.

**Типовая ситуация 3: Низкий уровень определённости** – приоритетное использование логико-интуитивных методов, а при необходимости – эмпирических методов РУР.

Логико-интуитивные методы РУР чаще всего применяются при поиске новых идей, выявлении скрытых проблем, при необходимости принятия оперативных решений, когда возникает дефицит временных и иных ресурсов. Процедуры использования этих методов практически не подвергаются алгоритмизации [7, 10].

Основу логико-интуитивных методов исследования составляют метод интуитивных озарений и экспертные методы [1].

*Метод интуитивных озарений* применяется, как правило, на начальном этапе изучения объекта познания. Данный метод в большей мере должен использоваться в тех ситуациях, когда ЛПР испытывает огромный недостаток релевантной информации, а имеющиеся сведения об объекте познания являются весьма неопределёнными, противоречивыми.

Метод интуитивных озарений предполагает использование определённых стратегий поиска интуитивных решений, которые предполагают различные степени использования интуиции:

а) стратегия случайного поиска;



- б) стратегия целенаправленного поиска;
- в) стратегия систематизированного поиска;
- г) стратегия алгоритмического поиска;
- д) стратегия интуитивного поиска;
- е) стратегия интуитивно-целевого поиска.

*Экспертные методы (методы экспертных оценок)* являются способом поэтапного продвижения группы специалистов (экспертов) к достижению единого мнения при коллективном обсуждении различных аспектов решения проблем.

К данной группе методов относятся [4]:

- методы рейтинговой оценки (ранжирование, мягкая рейтинговая оценка, непосредственное оценивание, попарное сравнение, скоринг);
- метод Дельфи;
- метод творческих совещаний. Наиболее распространенными методами творческих совещаний являются: метод «мозгового штурма», синектика, метод творческого коллективного обсуждения, полемика, метод контрольных вопросов, метод коллективного блокнота;
- метод сценариев;
- метод морфологического анализа;
- метод анализа проблем и др.

***Четвёртый этап: Выбор конкретных (процедурных) методов разработки управленческого решения.***

Например, для сбора и обработки информации о проблеме целесообразно использовать методы изучения документов, проведения опросов (анкетирования) и бесед, инспектирования, непосредственного наблюдения за развитием ситуации и др. Характеристика конкретных методов сбора и обработки информации, анализа проблем и принятия управленческих решений подробно изложена в [6].

## **Выводы**

1. Любое принятие решения весьма индивидуально, но оно не должно сводиться к использованию только одного, единственно возможного метода, возведённого в рамки абсолютизации.

2. Каждый метод, как правило, применяется не изолированно, сам по себе, а в сочетании, взаимодействии с другими методами. При этом выбираются те методы, которые при наилучшем сочетании позволяют создать наиболее аргументированную и доказательную базу для анализа проблем и принятия управленческих решений [5].

## **Литература**

1. Исследование систем управления: учебник для бакалавров / А.А. Попов и др. - Оренбург: Издательский центр ОГАУ. 2015. - 408 с.
2. Менеджмент: учебник для бакалавров / А.А. Попов, Д.А. Попов, О.Н. Аргунеева и др. – Оренбург: Издательский центр ОГАУ, 2013. – 540 с.
3. Огородников П.И., Огородникова Е.П., Кретьева Т.В. Основные направления научно-технического прогресса в сельском хозяйстве... // Экономика региона. 2008. Приложение к № 2. С. 194-200.
4. Фирсова И. А. Методы принятия управленческих решений: Учебник и практикум / И.А. Фирсова, М.В. Мельник. – М.: Юрайт, 2016. – 418 с.
5. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувинова. – М.: Дашков и К, 2016. – 324 с.
6. Ахмедов А.Э., Смольянинова И.В., Шаталов М.А. Институциональное развитие органов государственного управления в системе обеспечения экономической безопасности страны // Век качества. - 2017. – № 1. – С. 19-34.
7. Синько Ю.В., Кособокова Е.В. Государственное регулирование экономического развития регионов страны // Век качества. - 2017. - № 1. – С. 35-48.
8. Огородников П.И., Огородникова Е.П., Лактионов О.В. Технический прогресс – основа динамического развития экономики сельскохозяйственных предприятий региона // Экономика региона. - 2009. - № 4 (20). - С. 9-12.
9. Смирнов Э.А. Управленческие решения / Э.А. Смирнов. – М.: РИОР, 2016. – 366 с.
10. Золотова Л.В., Лаптева Е.В., Портнова Л.В. Статистическая оценка влияния сберегательного поведения населения на современное состояние банковского сектора России // Экономика и предпринимательство. - № 6-3 (59). – 2015. – С. 53-59.

11. Золотова Л.В., Лаптева Е.В., Портнова Л.В. Дифференциация регионов России по уровню финансового потенциала домашних хозяйств // Экономика и предпринимательство. - № 1-1 (66-1). – 2016. – С. 473-480.

## **The choice of methods for developing management decisions with using a situational approach**

***Popov Alexander Alexandrovich***

*Candidate of Military Sciences, Professor, Professor, Department of Finance and Management, Orenburg Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "G.V. Plekhanov Russian University of Economics", 460000, Orenburg Region, Orenburg, ul. Leninsky / Pushkinskaya, d.50 / 51-53, 8 (3532) 77-66-40, e-mail: [sascha.popov777@mail.ru](mailto:sascha.popov777@mail.ru)*

***Lapteva Elena Vladimirovna***

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Finance and Management, Orenburg Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "G. V. Plekhanov Russian University of Economics", 460000, Orenburg Region, Orenburg, ul. Leninsky / Pushkinskaya, d.50 / 51-53, 8 (3532) 77-66-40, e-mail: [lapa1984@inbox.ru](mailto:lapa1984@inbox.ru)*

**Abstract.** This article presents a typology of methods for developing management decisions, considers the order (main stages) of choosing these methods using a situational approach, gives a brief description of some methods for analyzing problems, preparing and making managerial decisions.

**Keywords:** methods for developing management decisions; selection of methods for developing management decisions.