

УДК 34

## Коллективные методы принятия решений в современных организациях, их эффективность

**Веприкова Марина Яковлевна**

Кандидат экономических наук,  
доцент,  
кафедра экономики и управления,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова (Краснодарский филиал),  
350002, Российская Федерация, Краснодар, ул. Садовая, 23;  
e-mail: sak576228@gmail.com

### Аннотация

В статье рассмотрены теоретические и практические вопросы коллективных методов принятия решений в современных организациях, их эффективность. Проблема практического применения коллективных методов принятия решения рассматривается российскими и зарубежными учеными - исследователями, которые имеют как схожие, так и различные точки зрения. В результате анализа теоретических исследований выявлено, что из всего множества методов и моделей, используемых при поиске и выборе решений, нет идеальных, любая имеет недостатки и преимущества и результативна только в определенном промежутке временного периода. Коллективные методы принятия управленческих рассмотрены нами с точки зрения кросс культурного менеджмента. Необходимо отметить, что различия в системе культурных ценностей влияют на степень вовлеченности каждого сотрудника в принятие решений и эффективность принятия коллективных решений в организации.

### Для цитирования в научных исследованиях

Веприкова М.Я. Коллективные методы принятия решений в современных организациях, их эффективность // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 9А. С. 353-360.

### Ключевые слова

Коллективные методы принятия решений, факторы, мозговой штурм, метод Дельфи, метод инверсии, метод 635, интеллект – карты.

## Введение

На современном этапе развития экономики в сфере принятия управленческих решений произошли существенные изменения. Частный бизнес предполагает свободу действий собственников организаций в решении его хозяйственных проблем. Менеджеры всех уровней управления сталкиваются с рядом методологических проблем. Следует обратить внимание на возникновение не только сложности в управлении, но и требований, предъявляемых к качеству и оперативности принимаемых решений. Естественно, что в процессе управления руководители стремятся к нахождению решения, которое объективно является выгодным не только внутренней среде, но и контактной аудитории организации (потребители, банки, потенциальные потребители, государство). Необходимо отметить, что современная внешняя среда способствуют возникновению комплексных проблем, эффективное решение которых возможно только с помощью методов коллективного принятия решений, что и определило актуальность научного исследования. Целью научного исследования – является изучение методов коллективного принятия решений, актуальных для осуществления управления процессом в организации.

## Основная часть

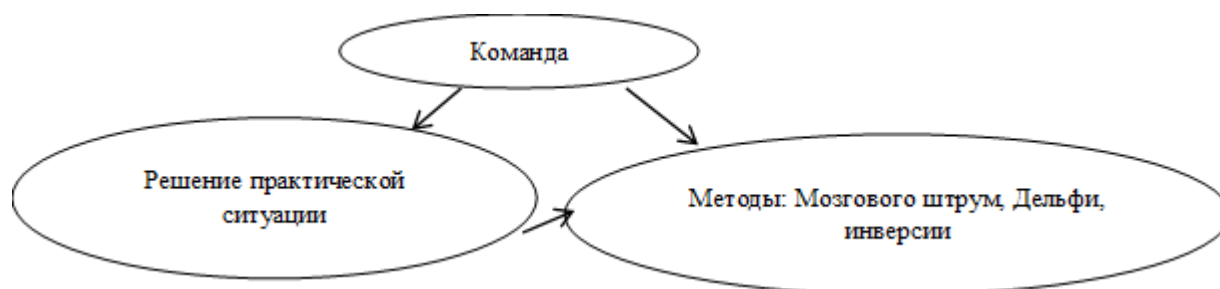
Следует отметить, что в процессе коллективной работы по принятию управленческих решений основным является определение участников данной процедуры. Дадим оценку определений ученых – исследователей, работающих в области данного вопроса. Ахтулова Л.Н. [Ахтулова, Ахтулов, 2016] утверждает, что коллективные решения — это решения, принятые большинством сотрудников организации, совместно трудовым коллективом или группой. Хакменом Д. и Моррисом Ч. [Самсонова, Ефимов, 2016] включают следующие виды групповых задач проблемные, ипродуктивные, идискуссионные. Исследователь Шоу М. [Колпаков, 2016] утверждает о том, что групповая задача имеет такие измерения, как множественность решений (оно включает набор наиболее приемлемых решений и степень верификации приемлемых решений), внутренний интерес к задаче, возможности выполнения задачи, трудность, интеллектуально - манипулятивные требования, популяционное знакомство (задача с которой члены группы уже сталкивались в жизни).

Необходимо сделать акцент на то, что при коллективном принятии решений важно обязательное согласование мнений членов группы. В некоторых случаях групповое принятие решений используется в условиях ограничения передачи информацией. Тогда члены коллектива могут сообщить только о своих первоначальных решениях. Необходимо сформулировать, то, что в процессе принятия коллективных управленческих решений решаются одновременно несколько эффективных задач, нами обозначен процесс командообразования (рисунок 1).

Командообразование предполагает системное воздействие на определённую проблему, что увеличивает эффективность ее решения.

Как утверждают исследователи Самсонов М.В., Ефимова В.В. [Самсонова, Ефимов, 2016] для решения проблемы в группе необходимы специальные методы, которые позволят участникам работать конструктивно, в обратном случае группа не добьется положительных результатов. «Мозговой штурм – это главный творческий метод, применяемый в группах. При решении проблем используется много методов и практически в каждом из них используется методика мозгового штурма, овладение которой является основополагающим фактором

процесса коллективного решения проблем». Исследователь Рабцевич А.А. [Рабцевич, 2014], подтверждает вышеизложенное и выделяет главное достоинство «Мозгового штурма». Оно заключается в поиске как можно большего количества идей, постановке целей развития творческого мышления, включая невыполнимые варианты, а также полное освобождение от однообразного мышления участников и переход на новый уровень использования своих мыслительных способностей. По его мнению, использование метода «Мозгового штурма» способствует увеличению поиска новых перспективных идей в любой творческой группе. Особое внимание данному методу уделяют такие авторы, как Трофимова Л.А. и Трофимов В.В. [Трофимова, 2016] раскрывая его сущность. Они утверждают, что метод базируется на психологических закономерностях коллективной деятельности, он основан на творческой активности каждого человека.



**Рисунок 1-Командообразование в принятии коллективных управленческих решений (составлено автором)**

Однако существуют определенные риски в осуществлении данного метода: социальные, педагогические, коммуникативные, психологические. Цель мозговой атаки - обеспечение процесса генерирования идей без их анализа и обсуждения участниками. Положительный эффект от внедрения данного метода зависит от осуществления двух основополагающих принципов:

- 1) за счет синергетического эффекта группа может производить идеи высокого качества;
- 2) если группа находится в состоянии генерирования идей, то процесс творческого мышления нельзя останавливать. Следует отметить, что данный метод применим, когда нет ограничений по времени выработки решения. Колпаков В.М. среди методов коллективного принятия решений также выделяет метод мозговой атаки. Автор показывает нам, что данный метод позволяет выявить и сопоставить индивидуальные суждения, спектр идей по решению проблемы, а затем принять решение. Существует несколько типов этого метода: обратная «мозговая атака», прямая «мозговая атака», «конкуренция идей». Прямая «мозговая атака» представляет собой форму работы коллективного генерирования идей необходимых для решения творческой задачи. Целью является отбор идей. Обратная «мозговая атака» представляет собой форму коллективного взаимодействия, основанного не на генерации новых идей, а критику уже имеющихся. Исследователь Колпаков В.М. [Колпаков, 2016] также уделяет внимание изучению других методов коллективного принятия решений, которые являются эффективными.

Например, метод ключевых вопросов. Данный метод необходимо применять для сбора дополнительной информации в условиях проблемной ситуации или уже имеющейся при решении проблемы. Вопросы, служат стимулом для формирования стратегии и тактики

решения задачи, наводят человека на идею решения, формируют алгоритмы мышления, развивают интуицию и побуждают к правильным ответам. Требования к использованию метода: оптимальность и существование проблемы. Метод свободных ассоциаций. Данный метод и алгоритм его осуществления учитывает особенности умственные способности человека, вырабатывающего новые идеи при возникновении новых ассоциативных связей.

Метод инверсии. Он заключается в поиске идеи для решения проблемы, путем изменения направления поиска на противоположное, которое противоречит логики и традиционных взглядов.

Метод номинальной группы. Данный метод эффективен для поиска наилучших вариантов решения задач. В процессе участвуют эксперты, которые хорошо решают проблему, но при условии, что ранее они вместе не работали. Участники могут генерировать собственные идеи, но в будущем они должны пересмотреть их с учетом позиции коллег.

Метод синектики. Он позволяет получить творческие, нестандартные идеи за счет «обучения» участников использованию в процессе «мозговой атаки» методов аналогии, свободного размышления, интуиции, абстрагирования, применения неожиданных метафор, элементов игры, что позволяет обыденную проблему в непривычной ситуации решить оригинально.

Критический отбор и оценку идей решения проблемы лучше осуществлять поэтапно:

- 1) анализ каждой выдвинутой идеи;
- 2) группировка и классификация идей;
- 3) критический анализ выдвинутых идей;
- 4) отбор оригинальных, оптимальных решений.

Оптимальный состав группы – 3-15 человек с разными способностями, профессиональными интересами и подготовкой. Рекомендации для членов группы: максимальное использование личного опыта, знания, умения.

Метод 635. Группа из шести участников проводит анализ и формулировку заданной проблемы. Каждый участник заносит в формуляр три предложения по решению задачи (в течение 5 мин), а затем передает формуляр соседу. Данные предложения могут использоваться в дальнейшей разработке записанных решений, однако и могут выдвигаться новые. Завершением процесса тогда, когда участники обработали все формуляры. Оптимальный состав участников - 6. Время на ротационную фазу может увеличиваться на последующих фазах. Технология позволяет получить до 108 ( $6 \cdot 3 \cdot 6$ ) предложений.

Одним из эффективных и современных способов принятия решения являются интеллект – карты. Они эффективный инструмент для применения результатов коллективного метода принятия управленческих решений.

Информацию, записанную в виде интеллект - карт, легко воспринимать и запоминать, потому что интеллект - карты построены на тех принципах, на которых построено наше мышление. Опыт работы показал, что использование теоретически обоснованного инновационного метода интеллект карт в принятии коллективных решений даёт возможность обеспечивать:

- развитие креативности мышления менеджера организации;
- повышение его мотивации, качества знаний и конкурентоспособности, коммуникативной компетенций;
- выявление причины когнитивных затруднений и их коррекции и заинтересованность в конечном результате.

Установившиеся процедуры принятия управленческих решений также имеют свои корни в культуре определенной страны. Коллективные методы принятия управленческих решений следует рассмотреть с точки зрения кросс культурного менеджмента.

Необходимо учесть, что ценности, прежде всего, связаны с личными целями менеджеров рассмотренных нами стран и их потребностями. В данном случае воздействие на процесс принятия решений не прямое, а косвенное, то есть через удовлетворение работой. В той мере, в какой организация не в состоянии соответствовать потребностям менеджера, у него возникает ощущение неудовлетворенности. Это в свою очередь способствует изменению его поведения. Данный факт свидетельствует о воздействии на степень вовлеченности субъекта управления в коллективную работу, эффективность его воздействия. При вовлечении в коллективный процесс принятия решений необходимо учесть систему организационных ценностей различных культур и их влияние на эффективность вовлечения работника в коллективное принятие решений (таблица 1.)

**Таблица 1-Система организационных ценностей**

Ценности	Индия		США		Австралия	
	баллы	ранги	баллы	ранги	баллы	ранги
Удовлетворение работой	67	1	51	4	54	2
Достижения	64	2	63	1	55	1
Творчество	60	3	53	2	44	3
Успех	57	4	52	3	40	4
Достоинство	48	5	30	6	28	6-7
Престиж	41	6	11	11	10	11
Безопасность	40	7	15	8	28	6-7
Индивидуальность	38	8	33	5	33	5
Независимость	24	9	13	9	16	9
Деньги	22	10	19	7	18	8
Власть	20	10	6	12	6	12
Влияние	19	12	12	10	12	10
Досуг	11	13	13	3	6	13

Исходя из данных таблицы следует отметить, что существуют значительные расхождения между индийскими, американскими и австралийскими менеджерами в системе ценностей. Необходимо сделать акцент на различие в восприятии престижа и удовлетворение работой. Такая разница связана с системой ценностей и нормами, господствующими в индийском обществе. Нами определено, что различия в системе культурных ценностей влияют на степень вовлеченности каждого сотрудника в принятие решений. Так «высокий контекст» означает, что в «межличностных отношениях» большую роль играют традиции и обычаи, что характерно для Индии. Отсюда, степень вовлеченности в принятие решений будет выше по сравнению с США и Австралией, так как для этих стран характерен «низкий контекст», он обусловлен тем, что у них более консервативные традиции.

### Заключение

Необходимо отметить, что рассмотренные модели принятия коллективного метода принятия управленческих решений позволяют провести комплексное оценивание альтернатив в

сложной неоднозначной ситуации. Отсюда следует, что должно быть уделено внимание активизации творческой деятельности сотрудников предприятий и использовании коллективных методов, которые станут базовыми при определении задач и эффективном решении проблем, а также будут направлены на совершенствование продукции и услуг. В современных организациях коллективные методы принятия решений являются продуктивными в различных сферах деятельности. Считаю необходимым выделить основные достоинства и недостатки коллективного метода.

Достоинства заключаются в следующем:

- 1) повышение качества принимаемых решений;
- 2) значимости работника в управлении организацией;
- 3) снижение ответственности руководителя;
- 4) повышение доверительного отношения в межличностных отношениях;
- 5) усиление самостоятельности в принятии решений подчиненных;
- 6) возможность творчески мыслить и реализовывать свои идеи в работу;

А основными недостатками является высокая стоимость и отсутствие оперативности. Эффективность создания конкурентоспособной продукции зависит как от выбора стратегии, так и от средств ее реализующих.

Коллективные методы принятия управленческих решений следует рассмотреть с точки зрения кросс культурного менеджмента. Нами определено, что различия в системе культурных ценностей влияют на степень вовлеченности каждого сотрудника в принятие решений и эффективность принятия коллективных решений в организации.

Считаю, необходимым отметить, что в процессе принятия коллективных решений определяются возможности, основанные на точной и своевременной информации, а также на тщательном выборе возможных творческих вариантов решений. Неверно принятые управленческие решения ведут к возникновению различных рисков.

## Библиография

1. Ахтулова, Л. Н., Ахтулов А. Л. Особенности процесса принятия управленческих решений в организации [Текст] / Л.Н. Ахтулова, А.Л. Ахтулов // Журнал «Омский научный вестник. 2016. № 3 (129). С. 136-141.
2. Виханский, О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник для ср. спец. учеб. заведений. – 5-е изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРА-М. 2014. – 576 с.
3. Громова, О.Н. Формирование стратегии управления персоналом организации (теоретические и методологические аспекты): диссертация докт.экон.наук: 08.00.05/Громова Ольга Николаевна: Госуд. Университет управления. - Москва: 2018.-150с.
4. Колпаков, В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие.—2е изд., перераб. и доп. - К.: МАУП. 2016. 504 с.
5. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебное пособие /В.И. Маслов-М.: Издательство «Финпресс» 2015. 288с.
6. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник / Ю.Г.Одегов. - М.: Академический Проект. 2016. 352с.
7. Рабцевич, А. А. Использование «мозгового штурма» как формы деловой игры [Текст] / А. А. Рабцевич, К. Э. Курбангалеева // Молодой ученый. 2014. №5. С. 556-558.
8. Самсонова, М. В., Ефимов, В. В. Технология и методы коллективного решения проблем / Учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ. 2016. 152 с.
9. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М. 2016. 248с.
10. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. 2016. 101 с.

---

## Collective decision-making methods in modern organizations, their effectiveness

**Marina Ya. Veprikova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Plekhanov Russian University of Economic (Krasnodar branch),  
350002, 23, Sadovaya st., Krasnodar, Russian Federation;  
e-mail: sak576228@gmail.com

### Abstract

The article discusses the theoretical and practical issues of collective decision-making methods in modern organizations, their effectiveness. The problem of practical application of collective decision-making methods is considered by Russian and foreign scientists - researchers who have both similar and different points of view. As a result of the analysis of theoretical studies, it was found that of the entire set of methods and models used in the search and selection of solutions, there are no ideal ones, each has disadvantages and advantages, and is effective only in a certain period of time. Collective methods of making management are considered by us from the point of view of cross-cultural management. It should be noted that differences in the system of cultural values affect the degree of involvement of each employee in decision making and the effectiveness of collective decision-making in an organization.

### For citation

Veprikova M.Ya. (2018) Kollektivnyye metody prinyatiya resheniy v sovremennykh organizatsiyakh, ikh effektivnost' [Collective decision-making methods in modern organizations, their effectiveness]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (9A), pp. 353-360.

### Keywords

Collective decision-making methods, factors, brainstorming, Delphi method, inversion method, method 635, intellect - maps.

## References

1. Akhtulova, L.N., Akhtulov A.L. (2016) Features of the management decision-making process in an organization [Text] / L.N. Akhtulova, A.L. Akhtulov // *Journal Omsk Scientific Herald*. № 3 (129). P. 136-141.
2. Vikhansky, O. S., Naumov A. I. (2014) *Management: a textbook for cf. specialist. studies. institutions. - 5th ed. stereotypical. - M.: Master: INFRA-M. 576 p.*
3. Gromova O.N. (2018) Formation of strategy of management of the organization personnel (theoretical and methodological aspects): the dissertation of the doctor of economics: 08.00.05 / Gromova Olga Nikolaevna: State. University of Management.- Moscow:- 150 s.
4. Kolpakov, V. M. (2016) *Theory and Practice of Making Management Decisions: Proc. allowance. — 2nd ed., pererab. and add. - K .: MAUP. 504 p.*
5. Maslov, V.I. (2015) *Strategic personnel management in an effective organizational culture: study guide / V.I. Maslov- M.: Finpress Publishing House. 288p.*
6. Odegov, Yu.G. (2016) *Personnel management in structural and logical schemes: Textbook / Yu.G.Odegov. - M .: Academic Project. 352p.*

7. Rabtsevich, A. A. (2014) The use of “brainstorming” as a form of business game [Text] / A. A. Rabtsevich, K. E. Kurbangaleeva // Young Scientist. №5. Pp. 556-558.
8. Samsonov, MV, Efimov, V.V. (2016) Technology and Methods for Collective Problem Solving / Tutorial. Ulyanovsk: UISTU. 152 p.
9. Smirnov E.A. (2016) Organization Theory: Tutorial. - M.: INFRA-M. 248c.
10. Trofimova, L.A. (2016) Management decision-making methods: study guide / L.A. Trofimova, V.V. Trofimov. - SPb.: Publishing House SPSUEF. 101 p.