

ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Никулин Константин, РГЭУ (РИНХ)

Управлять – значит решать.

Заповедь менеджмента

Хорошее решение может быть с успехом применено к любой проблеме.

Всеобщий закон менеджмента

1. Сущность управленческих решений, их характеристика

В организационных структурах управления процессы принятия решений реализуются постоянно. Управленческие решения принимаются в ситуациях:

- возникновения новых условий, обстоятельств, нарушающих нормальный режим функционирования организации с целью возврата ее на оптимальный уровень;
- необходимости сохранения неизменными созданные условия, если режим функционирования организации оптимален;
- необходимости перевода организации на новый режим функционирования, обусловленный новыми целями.

Принятие управленческого решения предполагает действия, направленные

- на восстановление контроля за ходом событий;
- корректировку нормативов оценки деловой информации в соответствии с обстановкой;
- использование открывшихся возможностей

Управленческие решения принимаются на всех уровнях иерархической структуры предприятия. При этом определяются цели, формы деятельности, ресурсы, возможности, трудности и пути их преодоления. Все эти моменты формируются в виде управленческого решения.

Управленческое решение – творческое, волевое действие субъекта менеджмента на основе знания объективных законов функционирования управляемой подсистемы, анализа информации о ее состоянии, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы.

Для управленческого решения характерны:

- целенаправленность;
- волевой характер;
- директивность;
- конкретность.

Проблема – ситуация, характеризующаяся таким различием между желаемым и существующим состоянием управляемой подсистемы, которое препятствует ее развитию и нормальному функционированию.

Основные способы распределения причин возникновения проблемы:

- выявление изменений в объекте управления и внешней среде, предшествующих возникновения проблемы;
- выявление объектов, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникла, и установление различий в объектах;
- построение причинно-следственной диаграммы;
- составление карты мнений.
- Проблемы могут быть вызваны следующими факторами:
- неверные принципы, на которых базируется деятельность предприятия;
- завышенные или заниженные критерии;
- ошибки, допущенные при осуществлении текущей деятельности;
- непредвиденные обстоятельства.

Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- снабжение лица, принимающего решение, качественной информацией;

- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости вариантов решений;
- обеспечениемноговариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

2. Виды управленческих решений

Отражая многогранность и сложность взаимодействия объективных и субъективных факторов, действующих в производственных системах, управленческие решения отличаются многообразием форм. Классификация управленческих решений позволяет систематизировать информацию и ситуации (табл.1).

Обычно в принятии управленческого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

Способ принятия управленческого решения, основанный только на суждении, не очень надежен, так как здравый смысл встречается достаточно редко, хотя метод является достаточно дешевым и быстрым.

Суждение очень часто невозможно соотносить с ситуацией, которая прежде имела место, а менеджер стремится действовать так, как действовал раньше в другой ситуации, а потому рискует упустить хороший результат в новой ситуации, сознательно или бессознательно отказываясь от ее детального анализа.

Интуитивные решения основаны на ощущении того, что выбор человека правилен. Характерны для оперативного управления.

Таблица 1

Классификация управленческих решений

Признаки классификации	Управленческие решения
По масштабам воздействия	Общие Частные
По времени действия	Стратегические Оперативные
По прогнозируемым свойствам	С определенным результатом С вероятным исходом
По методам переработки информации	Алгоритмические Эвристические
По числу критериев	Однокритериальные Многокритериальные
По направлению воздействия	Внутренние Внешние
По глубине воздействия	Одноуровневые Многоуровневые
По способу принятия	Индивидуальные Коллективные
По способу фиксации	Письменные Устные

В основе *решений, основанных на суждении*, лежат знания, осмысленный опыт прошлого и здравый смысл. Характерны для оперативного управления.

Рациональные решения основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации. Характерны для стратегического и тактического управления.

Менеджер, ориентирующийся только на интуицию, становится заложником случайности, и его шансы на правильный выбор решения не очень высоки.

Управленческие решения принимаются людьми, а потому их характер во многом зависит от личности менеджера, непосредственно участвующего в их разработке.

Уравновешенные решения принимает менеджер, внимательно и критически относящийся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

Импульсивные решения характерны для менеджера, который легко генерирует самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить.

Инертные решения – результат осторожного поиска менеджера. В них уточняющие и контролирующие действия преобладают над генерированием идей, где трудно обнаружить оригинальность, новаторство, блеск.

Если менеджер не нуждается в тщательном обосновании своих гипотез, уверен в себе, то может не испугаться любых трудностей и принять *рискованные решения*.

Осторожные решения появляются тогда, когда менеджер тщательно оценивает все варианты, критично подходит к делу. Решения не отличаются новизной и оригинальностью.

3. Требования, предъявляемые к управленческому решению

Принимаемое менеджером управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

- быть научно обоснованным, компетентным;
- приниматься на основе достоверной, полной и своевременной информации с анализом и оценкой возможных альтернатив;
- быть непротиворечивым;
- иметь ясную направленность и адресность;
- отличаться своевременностью и быстродействием;
- обладать точностью и ясностью;
- быть контролируемым;
- иметь комплексный характер;
- обладать полномочностью;
- быть экономичным и эффективным.

Процесс подготовки и реализации управленческого решения предусматривает выполнение в определенной последовательности целого ряда работ, включающих фазу принятия и фазу реализации управленческого решения (рис. 1).

При разработке управленческого решения очень важно правильно выбрать *критерии – показатели, характеризующие варианты решений и используемые для оценки и выбора*.

Очень важно при этом определить вес (значимость) критерия – количественное выражение относительной важности каждого используемого для оценки и выбора критерия в сравнении с остальными критериями.

Действенность принимаемого менеджером управленческого решения существенно зависит от правильного выбора степени участия подчиненных в принятии и осуществлении решения. При этом возможно как полное неучастие подчиненных (решение принимается менеджером единолично), так и совместная с менеджером выработка и принятие решения (коллективное решение).



Рис.1. Алгоритм подготовки и реализации управленческих решений

Основные факторы выбора степени участия – квалификация подчиненных, их добросовестность и ответственность.

Качество управленческих решений проявляется через наличие и предотвращение ошибок при их подготовке, принятии и реализации. Качество управленческого решения – не только целостная совокупность параметров, позволяющая отличить одно решение от другого, но и степень соответствия выбранной альтернативы требованиям разработчиков и потребителей, обеспечивающая возможность эффективной реализации. Целевыми критериями качества управленческого решения являются: адаптированность, активность, устойчивость, согласованность, достоверность и реализуемость.

Эффективное управленческое решение – это решение, соответствующее ситуации, обладающее потенциалом эффективности и приемлемым уровнем ожидаемой реализуемости.

Список литературы

- 1) Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М.: Экономика, 1999.
- 2) Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1998.
- 3) Панкин А. Основы практического менеджмента: Учеб. пособие для вузов. М.: Экономика, 2000.
- 4) Лифшиц. А. С. Управленческие решения: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2009.