

## ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

А.Б. Богословская

Инженерный факультет  
Российский университет дружбы народов  
ул. Орджоникидзе, 3, Москва, Россия, 115419

Рассмотрены вопросы, связанные с особенностями принятия управленческих решений. Показаны возможные виды классификации управленческих решений. Рассмотрен алгоритм разработки и принятия решения. Отмечается, что успех реализации принятого решения зависит от того, как руководство будет его осуществлять. Уделено внимание контролю за процессом осуществления решения как заключительной стадии управленческого цикла.

**Ключевые слова:** управленческое решение, алгоритм, эффективность, анализ, реализация, контроль.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Чаще всего под *решением* подразумевается процесс выбора оптимального варианта действия либо сам результат этого выбора [1. С. 125; 2. С. 307].

Под *управленческим решением* понимается творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания законов функционирования управленческой системы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы.

Необходимость классификации управленческих решений требуется для определения общих и конкретных подходов к разработке, реализации и оценке их эффективности. Решения можно классифицировать по многочисленным признакам. Одним из определяющих моментов являются условия, в которых принимаются решения. В условиях определенности менеджер обычно уверен в результатах каждого из вариантов принимаемого решения. В обстановке неопределенности менеджер может только определить вероятность успеха для каждого варианта решения.

Существуют другие варианты классификации управленческих решений. Это варианты классификации по функциональному содержанию (плановые, организационные, контролирующие, прогнозирующие, регулирующие, учетные), по причинам возникновения (ситуационные, инициативные), по предписанию (программные, эпизодические, периодические), по широте охвата (касающиеся всех сотрудников и узкоспециализированные), по форме подготовки (единоличные, коллегиальные, коллективные решения), по характеру целей (оперативные, тактические, стратегические), по методам разработки (графические, математические, эвристические), по жесткости регламентации (контурные, структурированные). Контурные решения приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления. Структурированные ре-

шения имеют жесткое регламентирование действий подчиненных, их инициатива может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов.

Для того, чтобы управленческое решение было эффективным, оно должно удовлетворять определенным требованиям. Во-первых, оно должно быть реальным и устойчивым, т.е. решение должно приниматься на базе полной и достоверной информации об управляемой и управляющей системах, а также окружающей среды. Оно должно исходить из достижимых целей, располагаемых ресурсов и времени, быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных. Во-вторых, управленческое решение должно быть реализуемым и гибким, т.е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения, которые вызывают досаду и раздражение исполнителей. Принятое решение должно соответствовать силам и средствам исполнителей и предусматривать изменение алгоритма достижения цели при изменении внутренних и внешних условий. В-третьих, решение должно содержать механизм реализации, т.е. содержание управленческого решения должно охватывать организацию выполнения работ на всех этапах его реализации, порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями, стимуляцию и контроль. В-четвертых, управленческое решение должно быть полномочным и согласованным, т.е. необходимо строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему делегированы высшим уровнем управления. Принятое решение должно отражать преемственность и непротиворечивость, а также соблюдение четкой причинно-следственной связи общественного развития. Появление противоречащих друг другу решений является следствием низкого уровня управленческой структуры. Принятие и реализация управленческого решения требует высокого уровня профессионализма и наличия определенных социально-психологических качеств личности.

Процесс разработки управленческого решения является важным фактором обеспечения его качества. Лицо, возглавляющее разработку решения, должно определить проблему и задачи ее решения, цели и пути достижения цели, распределить работу при подготовке решения, выбрать людей, ответственных за выполнение решения. На организацию разработки решения могут влиять различные факторы: степень структурированности проблемы, по которой предстоит разрабатывать и принимать решения, время, отведенное на принятие решения, источники информации, которыми располагает лицо, принимающее решение, степень неопределенности и формализованности информации, доступность к ресурсам (людским и материальным), техническим средствам (в том числе компьютерным) в процессе разработки и реализации решения, последствия принятого решения, процедура согласования решения в процессе его подготовки, квалификация и специальная подготовка разработчиков управленческого решения и др.

При традиционном менеджменте продуктивнее применять следующий алгоритм разработки и принятия решения.

1. Обнаружение и постановка проблемы. Существует проблемная ситуация, требующая своего решения. Процесс постановки проблемы состоит из ее обнаружения и определения. Обнаружение проблемы — процесс осознания, что существ-

вует некоторая проблема. Источники, из которых можно узнать о проблеме, — это личный опыт, анализ данных и документов, мнение окружения, в том числе менеджеров и их подчиненных. Определение проблемы — процесс установления масштаба и природы проблемы. Следует оценить размер и серьезность проблемы после ее обнаружения.

2. Сбор и анализ информации о проблеме, по которой следует принимать решение. Информация может быть получена из разных источников (публикации и документы, мнения и наблюдения сотрудников и т.д.). При сборе информации менеджер осознает границы разумной рациональности, так как нет проблемы, которую можно исчерпывающе исследовать.

3. Разработка критерия оценки эффективности решения. В менеджменте следует рассматривать такой критерий, который позволяет выбрать предпочтительный вариант решения из ряда альтернативных. Выделяют следующие варианты решений: неэффективные, не позволяющие решить проблему; рациональные, т.е. позволяющие решить проблему; оптимальный вариант, т.е. позволяющий эффективно решить проблему в соответствии с разработанным критерием. Неэффективных и рациональных решений может быть много, а оптимальное решение одно. Существуют различные подходы к разработке критерия оценки эффективности принимаемого решения. Каждый критерий может включать в себя в качестве компонентов различное число параметров эффективности. Параметрами эффективности являются наиболее важные параметры системы, которые позволяют оценивать качество решения проблемы и достижения поставленной цели. При оценке экономической эффективности параметрами эффективности могут быть: прибыль, объем затрат, уровень риска, производительность труда и т.п. Один из подходов к разработке критерия оценки эффективности решения состоит в том, что одну часть параметров эффекта (которые нужно улучшить) заносят в числитель, а другую часть параметров (которые нужно уменьшить) заносят в знаменатель. Главный недостаток такого подхода состоит в том, что при малой величине числителя, уменьшая знаменатель, можно обеспечить большое значение критерия. Такой критерий может быть применен с использованием ограничений на величину критерия или на величину числителя, или на величину знаменателя. Примером такого рода критерия является критерий «эффективности затрат».

4. Анализ возможных вариантов решений и выбор наиболее эффективного варианта решения. Анализ возможных вариантов решений должен проводиться по совокупности параметров эффекта, соответствующих каждому варианту. Правила анализа возможных вариантов решений предопределяются заданным критерием оценки эффективности. Любое решение может быть оценено с использованием как минимум трех параметров эффекта: целевого эффекта (прибыль, производительность труда и т.п.), затрат на получение этого эффекта (времени, других ресурсов), безопасности. При отсутствии заданного критерия эффективности для анализа возможных вариантов могут быть использованы следующие два принципа. Первый принцип — это принцип, в соответствии с которым уменьшение качества решения производится до тех пор, пока улучшаются все параметры эффекта. Вто-

рой принцип позволяет считать решение оптимальным, если все параметры эффекта, входящие в критерий эффективности, обладают устойчивостью. Разработка альтернативных решений проводится для того, чтобы предотвратить принятие первого попавшегося решения и найти лучшее. Процесс принятия решения многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, какого конкретного содержания каждой стадии, зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Менеджер должен понимать сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решений, умело выбрать вариант решения с учетом ситуации и собственного стиля управления. Каждый вариант решения должен быть оценен не только относительно поставленной цели, но и относительно других вариантов. При выборе альтернативы следует учесть, насколько реальна альтернатива в условиях поставленных целей и ресурсов, каков риск дополнительных проблем, какой эффект альтернатива принесет в других сферах организации.

5. Реализация принятого решения. За выбором оптимального варианта решения следует реализация решения, т.е. внедрение решения в действие. Реализация решения может состоять из двух этапов: 1) доведение решения до исполнителя; 2) организация исполнения решения.

Доведение решения до исполнителей начинается обычно с разделения решения на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителя. В результате каждый сотрудник получает конкретное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда объективных и субъективных факторов. Умение передать задачи исполнителям является одним из главных факторов реализации принятого управленческого решения. Можно назвать основные причины невыполнения решений: 1) решение было недостаточно четко сформулировано менеджером; 2) решение было ясно и четко сформулировано, но исполнитель его плохо понял; 3) решение было четко сформулировано, исполнитель его понял, но у исполнителя не было необходимых условий и средств для его выполнения; 4) решение было грамотно и правильно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в последнем случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы. Отсюда следует, что внедрение решения в действие зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителя, личных качеств руководителей и исполнителей и согласованности их действий.

Организация исполнения решения требует знания людей, их возможностей, сил, средств и методов исполнения. Это задача, требующая знания людей, их возможностей, сил, средств и методов исполнения. Организация исполнения решения — это специфическая деятельность руководителя, завершающая управленческий цикл. В процессе организации исполнения решения у руководителя могут возникнуть дополнительные проблемы, если на этапе разработки и принятия решения была использована не объективная и не полная информация. Приступить

к исполнению решения можно только после того, как руководитель будет уверен, что, все сотрудники, участвующие в исполнении решения, правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения. Для того, чтобы организация выполнения работ исполнителем соответствовала содержанию решения, к ней предъявляются следующие требования:

1) модель организации работ должна быть полной, т.е. модель должна быть настолько развернутой, что еще до начала работы исполнитель мысленно может представить весь объем предстоящей деятельности;

2) модель организации выполнения работ должна быть точной, т.е. если задача ставится абстрактно, в общем виде, то она либо не выполняется, либо выполняется формально;

3) модель организации выполнения работ должна быть согласованной, т.е. вся деятельность исполнителя должна быть согласована по задачам, времени, месту с другими исполнителями;

4) модель организации выполнения работ должна предусмотреть мотивацию выполнения. Необходимо мотивировать деятельность исполнителей решения. Воздействие на мотивы, побуждающие исполнителей к проявлению активности, — основной смысл мотивации их на выполнения решения.

6. Контроль за процессом осуществления решения и оценка результатов реализации этого решения. Контроль за процессом осуществления принятого решения является заключительной стадией управленческого цикла. Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения, достижения организацией поставленных целей. Главное назначение контроля состоит в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также своевременном принятии мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений. Основная задача контроля состоит в том, чтобы своевременно выявить и спрогнозировать ожидаемые отклонения от заданной программы реализации управленческих решений. Можно выделить три основных вида контроля в практике управления организацией. *Предварительный контроль* предшествует принятию окончательного решения. Его цель — дать более глубокое обоснование принимаемого решения. *Текущий контроль* предназначен для того, чтобы с его помощью вносить коррективы в процесс исполнения принятых решений. *Последующий контроль* служит для проверки эффективности принятых решений. По мере реализации принятого решения достигаются определенные результаты. Их оценка должна быть систематической, взвешенной, непредвзятой, всесторонней.

Далее проводится оценка результатов реализации принятого решения. В результате оценки определяется следующее:

- эффективность решения согласно выбранному критерию эффективности;
- достигло ли решение цели;
- было ли решение эффективно по издержкам;

- способствует ли принятое решение развитию организации;
- согласны ли подчиненные с тем, что это продуктивное решение;
- какие трудности встретились при реализации решения.

Анализ и оценка достигнутых результатов и выводы, которые делаются при этом, являются замыкающим звеном обратной связи для корректировки в системе принятия и реализации решения. Экспертиза, осуществляемая на уровне анализа результатов реализации решения, выводов и предположений, должна осуществляться также на всех уровнях и стадиях принятия и реализации решений.

### ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Богословская А.Б.* Управление знаниями как инновационная технология организации // Вестник РУДН. — 2010. — № 4. — С. 125. [*Bogoslovskaya A.B.* Upravlenie znaniiami kak innovatsionnaoa tekhnologiia organizatcii // Vestnik RUDN. — 2010. — № 4. — S. 125—127.]
- [2] *Виханский О.С.* Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Экономистъ, 2006. [*Vikhanskii O.S.* Menedzhment / O.S. Vikhanskii, A.N. Naumov. — M.: Ekonomist, 2006.]

## PECULIARITIES OF ACCEPTANCE OF MANAGEMENT DECISIONS

**A.B. Bogoslovskaya**

Peoples' Friendship University of Russia  
*Ordgonikidze str., 3, Moscow, Russia, 115419*

We consider the problems connected with the peculiarities of acceptance of management decisions. The possible types of classification of management decisions are given. The algorithm of development and decision-making is considered. It is noted that the success of the implementation of decisions taken depends on how management will implement it. Attention is paid to monitoring the process of implementation of the decisions as the final stage of the management cycle.

**Key words:** management decision, algorithm, efficiency, analysis, implementation, control.