

## РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

© 2016 Т. В. Колтакова

*Воронежский институт высоких технологий*

*Статья посвящена обсуждению принципов принятия управленческого решения. Рассмотрены требования, предъявляемые к управленческим решениям.*

*Ключевые слова: управленческое решение, работник, информация.*

В связи с введением санкций против России вопрос эффективности предприятий встал довольно остро. Запреты, предпринятые в отношении многих российских граждан и юридических лиц, повлекли незамедлительные последствия. Это отсутствие возможности произвести оплату в валюте другой страны по внешнеторговым контрактам, задержки оплат от компаний, попавших под санкции, риски расторжения договоров и другие неприятности, отразившиеся на экономической деятельности многих компаний, влияющие на успешную деятельность организаций, повлекшие за собой кадровые, финансовые и репутационные потери.

Сразу появилась необходимость пересмотреть внутренние процедуры и регламенты, имеющие отношение к выбору потенциальных клиентов, заключению договоров и судебным процедурам. А это значит, отсутствие конкуренции только стало способствовать развитию информационных технологий на предприятиях, разработка новых товаров и продуктов российского производства. За всем этим стоят современные способы ведения и управления производственными процессами, что снижает трудоемкость в производственных цехах и совершенствует технологические операции.

Ручное управление осталось в прошлом и в век информационных технологий не приносит ожидаемого эффекта, сегодня механический труд заменяется электронно-механическими системами, потому на смену пришла автоматизация производства, особенно на крупных предприятиях, имеющих длинные и сложные производственные цепочки. Именно конвейерное производство является одним из действенных способов увеличения прибыли предприятия. Однако только целостная система управления поможет стать предприятию успешным. Про-

цесс принятия управленческого решения является центральным в управленческой деятельности руководства предприятия. Невозможно не согласиться с утверждением, что компетентное руководство должно уметь прогнозировать развитие стратегически важных для предприятия ситуаций с тем, чтобы своевременно принять необходимое управленческое решение. Функция принятия решения пронизывает все этапы управленческой деятельности и, чтобы управление было эффективным, руководитель должен быть знаком с основными техниками и технологиями, с помощью которых осуществляется разработка, принятие и реализация управленческих решений.

*Сущность и принципы принятия управленческих решений*

Разберемся с понятием разработки эффективных управленческих решений.

Во-первых, это является необходимым условием достижения конкурентоспособности предлагаемых видов продукции и существования на рынке, создания рациональных организационных структур, осуществления грамотной кадровой политики, здоровый психологический климат в коллективе, и, наконец, создание положительного имиджа. Именно управленческое решение определяет курс дальнейшего направления движения по эффективному разрешению сложившихся проблем, основываясь на знаниях объективных законов работы управляемых систем и анализа информации.

Во-вторых, управленческое решение – это поиск и выбор альтернативы. Результатом управленческого решения будет качество управленческого решения, представляющее собой множество параметров решения, которые удовлетворяют потребность конкретных потребителей и дающих экономически оправданную реализацию. Для общего случая управленческое решение, является оно индивидуальным или групповым, дает

определение программы деятельности коллективов по эффективному разрешению возникших проблем на базе совокупности взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, для реализации управленческих задач. Данный процесс представляет собой варианты и альтернативы решений, сокращающий разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Управленческие решения могут быть отличны от других решений следующим:

- *цели*, обеспечивающие движение к поставленным задачам, когда должностное лицо преследует исключительно цели компании и принимает управленческие решения, реализация которых внесет наибольший вклад в достижение целей компании.

- *последствия принимаемых решений*, когда при положительной динамике результат оправдывает ожидания достижений отраслевого, в рамках мирового или национального, технического и технологического уровня производства за короткий срок и с наименьшими финансовыми потерями и затратами. Однако не всегда принятые решения положительно сказываются на благосостоянии сотрудников компании, а иногда и социально-экономической ситуации целых регионов, особенно если речь идет о решении расформировать штатных сотрудников в связи с нерентабельностью производства.

- *разделение труда* – специализация трудовой деятельности, сосуществование, когда за каждым работником закрепляются конкретные функции, прописанные, как правило, в служебной инструкции, где одни принимают управленческие решения, а другие воплощают их в жизнь.

- *профессионализм* – степень того, как человек овладел психологической структурой в своей работе, для которой есть соответствие стандартов и объективных требований, используемых обществом. Не каждого сотрудника наделяют полномочиями в принятии важных решений, а только достигшего определенной степени совершенства и мастерства в своем роде занятий.

Принятие решения – это стратегический план, включающий в себя набор решений для грамотного использования ресурсов, способствующих достижению целей организации и немаловажным условием является обеспечение его согласованности с теми решениями, которые были приняты ранее, как по горизонтальным, так и по вертикальным направлениям управления.

Выработка и принятие решений возможны, если управленец владеет такими техниками, как планирование, организация, мотивация и контроль.

Принятие решений характеризуется как:

- осознанная, целенаправленная деятельность, которая осуществляется управленческим звеном;

- поведение, базирующееся на фактах и ценностных ориентациях;

- процесс сотрудничества индивидов, групп и организаций; поиск альтернатив, как систематическое выявление, формулирование и анализ способов достижения целей в рамках возникшей проблемы;

- запуск механизма взаимодействия всех уровней иерархической лестницы;

- разработка продуманной стратегии, минимизирующей риск потерь.

*Сформулируем основные принципы принятия управленческих решений.*

1. Принцип системности. Благодаря пониманию самого принципа системности, как комплекса взаимосвязанных элементов, организация ориентируется на всесторонний учет значимых факторов и принимает правильные решения, позволяющие избежать стрессовые ситуации, финансовые потери.

2. Принцип стандартизации. В ходе нее разрабатываются и устанавливаются характеристики, нормы, требования и правила, обязательные и рекомендуемые к выполнению.

3. Принцип оптимальной информированности. Любое рациональное управленческое решение возможно при наличии достаточной информационной базы.

4. Принцип автоматизма реализации управленческих решений заключается в прохождении информации по разным ступеням иерархической (бюрократической) структуры до требуемого уровня в его первоначальном виде. Это возможно только при качественно отработанных управленческих механизмах, иначе выполнение поручения может затянуться либо поменять траекторию выполнения задачи.

5. Принцип учета вероятных последствий учитывает вероятные риски и последствия от принятия управленческих решений.

6. Принцип свободы выбора. Предоставление соответствующих полномочий и ресурсов лицу, принимающему на себя ответственность за их выполнение, которое можно охарактеризовать как делегирование или предоставление возможностей

подчиненному для принятия эффективного решения.

7. Принцип ответственности. Ответственность является фундаментальным нравственным качеством личности. Степень ответственности действий человека существующим в обществе моральным нормам определяет степень ответственности личности за судьбу окружающих лиц, в отношении которых принимаются важные решения, способные изменить уровень качества жизни.

8. Принцип соразмерности прав и ответственности. Категорически нельзя возлагать на человека принятие важных управленческих решений, если человек не в готовности за них ответственность. Также не стоит ждать от подчиненного креативных решений, если он не имеет права что-либо решать. Уровень ответственности должен соответствовать уровню возложенных функциональных обязанностей.

9. Принцип творчества или методы активизации творчества и творческого решения управленческих проблем. Особого внимания заслуживают фундаментальные методы «Мозговой штурм», «Метод дерева решений» и «Морфологический анализ», благодаря которым бытовое мышление выходит за обычные рамки и начинает генерировать свежие идеи.

10. Принцип своевременности означает, что исполнительные действия и меры должны быть совершены в установленные сроки. Если затянуть с принятием решения, можно упустить имеющиеся возможности.

11. Принцип единства единоначалия и коллегиальности. Принцип коллегиальности и единоначалия реализуется в направлении преодоления авторитаризма и субъективности в управлении. Стоит отметить, что коллегиальность способна повысить объективность и обоснованность всех принимаемых решений, так как опирается на знания и опыт коллег, но, как правило, осуществление решений происходит довольно медленно, потому желательно объединение коллегиальности с единоначалием, наделенное всей полнотой распорядительной власти.

12. Принцип соучастия, суть подхода заключается в том, что управление становится более эффективным, когда сотрудников привлекают к постановке и решению управленческих задач, то есть при условии их соучастия.

#### *Виды управленческих решений*

Обычно, при принятии управленческого решения в разной степени используются

три компонента: интуиция, суждение и рациональность. Интуитивное решение возникает на основе ощущения того, что оно правильное. На данное решение влияет так называемое шестое чувство. Интуитивные решения характерны для оперативного управления, но, как правило, шансы на правильный выбор невысоки. В основе адаптационного решения лежат знания, осмысленный опыт прошлого и здравый смысл. Если у руководителя не хватает опыта, часто такие решения кажутся интуитивными, поскольку логика не всегда прослеживается. Но если в прошлом решения были успешными, то довольно легко спрогнозировать конечный результат представленных альтернативных вариантов. Главное при принятии аналогичных решений не упустить новую альтернативу, которая может оказаться более эффективной в существующей ситуации.

Аналитическое решение отличается от рационального тем, что формируется на основе объективного анализа с применением научных методов и разработок, не опираясь на прошлый опыт. Аналитические методы подразделяются:

- по уровню новизны – рутинные (стереотипные, стандартные, традиционные, типичные) и творческие (новаторские, инновационные);

- степени формализации проблем – программируемые (детерминированные) и непрограммируемые (недетерминированные);

- объему информационного обеспечения – определенные и неопределенные (принимаемые в условиях неопределенности и риска);

- форме принятия – единоличные и групповые (коллегиальные);

- способу фиксации – письменные и устные.

Рациональные решения основаны на базе аналитического процесса, методе экономического анализа и оптимизации. Применимы для стратегического и тактического управления.

#### *Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений*

Организация представляет собой сложный механизм, представляющий собой цепочку взаимодействия людей и механизмов, являющийся составляющей единого целого. Так как принимаемые решения в организации являются результатом деятельности человека, потому имеют целый ряд разнообразных факторов и последствий принимае-

мых решений. Далее будут личностные оценки руководителей, уровни рисков, время и меняющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, негативные последствия и взаимозависимость решений.

Личностные оценки руководителя. Практически все управленческие решения, вне зависимости от ответственности, берут свое начало от методов воспитания и внешних факторов, на основе которых формируется шкала ценностей. У каждого человека свои ценностные ориентации, которые влияют на способ, которым принимаются решения. Сколько людей – столько мнений. Главное в этом вопросе – качество принятого решения. Как правило, в системе ценностей явный перевес в сторону экономики, политики и науки, а вот этические и социальные нормы удовлетворяются в последнюю очередь.

Среда принятия решения. Динамика изменяющейся среды требует молниеносного принятия решений в условиях срочности, пока они являются релевантными и точными, иначе запоздалые решения теряют свою актуальность. Такие решения всегда принимаются в условиях риска и имеют под собой различные обстоятельства, которые классифицируются как условия *Определенности*, риска или *Неопределенности*. *Риск* – это сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий. Знание вероятности неблагоприятного события позволяет определить вероятность благоприятных событий.

*Определенность* – это свойство правильного мышления воспроизводить в структуре мысли реальные признаки и отношения самих предметов и явлений, их относительную устойчивость. Управленческие решения принимаются в условиях, когда известны все результаты альтернативных вариантов выбора.

*Неопределенность* – это ситуация, при которой полностью или частично отсутствует информация о вероятных будущих событиях, низкая степень предсказуемости. Решения в условиях неопределенности принимаются в быстро меняющихся обстоятельствах.

Информационные ограничения. *Информация* – это данные или сведения, которые кого-либо интересуют. Не всегда информация бывает доступной, из-за ее высокой стоимости. В сложившихся условиях ограниченных ресурсов необходимо пони-

мать необходимость дополнительных затрат. Не последнее место занимает надежность информации, это должен быть проверенный источник. А также факт того, что двигаясь по иерархии, информация часто трансформируется и хорошо, если она не теряет смысловой нагрузки, а наоборот «обрастает» дополнительными сведениями.

Поведенческие ограничения. На принятие решений влияют внутренние и внешние факторы, – они просто затрудняют межличностные и внутриорганизационные коммуникации. Все решения базируются на нескольких предыдущих решениях, которые задают курс направления решения проблемы. Опять же не всегда бывает качественной обратная связь от подчиненных к руководству, т. к. первые часто боятся преподнести негативную информацию так как она есть, всячески сглаживая углы, что дает ложное ощущение некоторой стабильности. И бывает, руководство узнает о реальной проблеме, когда решить ее становится очень непросто. Но и отлаженные ранее связи, варианты и пути решения зачастую лишают возможности увидеть новых пути развития событий, возможностей для более эффективного взаимодействия.

Взаимозависимость решений реализуется посредством взаимосвязанных функций, последовательное выполнение которых формирует процесс его выработки, принятия и реализации. Отличительными свойствами данного процесса являются непрерывность и последовательность выработки и принятия решений. Взаимосвязь зависит от лиц принимающих решения и персонала аппарата управления, который обеспечивает результативность и оперативность выполнения управленческих решений.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Для каждого управленческого решения, принимаемого в системах управления в соответствии с его назначением, необходимо соблюдение таким требованиям:

Цели организации, или миссия, когда организация пытается достичь целей, ради которых создана сама компания и на достижение которых направлена ее деятельность

Обоснованность решений. Когда к требованиям, предъявляемых к управленческим решениям, является их научная обоснованность, имеющая ясную цель и количественный расчет; проверенная анализом различных вариантов и основа на итогах научно-исследовательских разработок, обнаружен-

ных закономерностях и тенденциях, норма- тивах, положительном опыте решения задач управления. Но здесь не допустимо двойст- венное толкование решений и излишнее красноречие.

Реальность управленческих решений должно разрабатываться и приниматься с учетом возможностей организации, ресур- сы должны быть достаточными для его ре- ализации.

Эффективность управленческих реше- ний обуславливает не только качество самих решений, но и качество их осуществления. Если учтен фактор времени на осуществле- ние принимаемых решений, то как правило удается избежать неприятных сюрпризов в виде упущенных возможностей. Практика показывает, что не все принимаемые реше- ния могут быть реализованы в обозначенные сроки. Также эффективность управленческо- го решения возрастает, если увеличивается степень достижения поставленных целей и уменьшаются затраты ресурсов.

Быть правомочным, т. е. следовать предписаниям, нормативным документам, своевременно выполнять распоряжения ру- ководства, не подавлять активности подчи- ненных.

Экономичность и эффективность. Своевременное рациональное и наиболее производительное использование экономи- ческих и людских ресурсов, отвечающее за эффективность управленческого решения. И достижение намеченных целей при мини- мальных затратах и издержках, что делает решение экономичным.

Своевременность, т. е. Управленческие решения должны носить последовательный характер, исключая необратимые изме- нения, способные свести на «нет» все при- ложенные усилия, когда решение становится попросту неэффективным или противоре- чащим конечным целям организации.

Ответственность за выполнение реше- ний должна принадлежать правомочному лицу, несущему за принимаемое решение ответственность. Решения, входящие в ком- петенцию нижестоящих менеджеров долж- ны проверяться и анализироваться, т. к. час- то носят ошибочный характер и нельзя на них полностью полагаться.

Управленческое решение должно быть обоснованным, в нем должна содержаться количественная, расчетная основа, объяс- няющая мотив выбора именно данного ре- шения из ряда других возможных. При по- иске решения необходимо просматривать

различные варианты, анализировать ситуа- цию с разных ракурсов точки зрения, учи- тывая последствия каждого представленного варианта, как позитивного, так и негативно- го. Для того чтобы понять суть проблемы, желательно привлечь сотрудников, участ- вующих в принятии решения, дискутируя и организовывая «мозговые штурмы». В сложных случаях желательно сделать по- строение модели проблемы и на ней прово- дить рассмотрение всех вариантов.

*Подходы к принятию управленческих решений*

Менеджер в своей работе должен разли- чать решения по видам, а организация в це- лом должна иметь определенный подход к принятию решений. В этой связи выделяют:

Централизованный подход, при кото- ром решения принимаются высшим звеном управления и децентрализованный подход – передача или делегирование полномочий для принятия решений и ответственности за их реализацию на нижние уровни иерархии.

Групповой подход, характеризующийся меньшим количеством ошибок за счет высо- кой обоснованности, которая достигается благодаря слаженному механизму взаимо- действия всех членов группы и большему числу многовариантности разработок. Ин- дивидуальному подходу свойственны твор- ческие разработки на более высоком уровне, генерирующие множество различных идей. Существенным недостатком этого подхода является большее количество ошибок в сравнении с групповым.

Подход «система участия» – высшим руководством производится опрос сотрудни- ков, которые принимают участие в принятии решений, но решающее слово всегда остае- тся за руководителем, система участия связа- на с групповым подходом, но это не одно и то же, может быть рассмотрена как процесс консультаций, и «система неучастия», при котором руководство не обращается к ниже- стоящим сотрудникам и самостоятельно ищет информацию, анализирует ее и при- нимает решения без участия других лиц.

Демократический подход представляет собой форму группового подхода, в котором принимает участие большое количество компетентных людей, излагающих свою точку зрения, на основании которого фор- мируется единое мнение. Аналогом демо- кратического подхода является совеща- тельный подход, в принятии решения принимает участие большое количество человек, выска-

зываются мнения и происходит коллективный поиск альтернативного решения.

*Стадии принятия управленческого решения*

1. Формулировка проблемы, при которой формируются вопросы и установки, происходит сбор информации, определение условий, проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне.

2. Разработка плана решения, включающая в себя разработку альтернативных вариантов решения, происходит оценка альтернативных вариантов решения по социальным последствиям, по экономической эффективности, разработка и составление развернутого плана решения на основе многовариантных расчетов.

3. Выполнение решения с предоставлением полной информации и доведением решений до конкретных исполнителей с постоянным контролем за выполнением указаний и распоряжений.

*Заключение*

В данной работе был рассмотрен процесс принятия управленческих решений. Чтобы на практике получить положительный результат от принимаемого решения, сначала необходимо ознакомиться с теоретическим процессом принятия решения, который помогает осмыслить всю структуру подготовки для дальнейшей реализации принятия управленческого решения. Нужно помнить, что для совершенствования данного процесса не только использовать накопленный управленческий опыт, но необходимо пробовать новые методы разработки, разработанные в области принятия управленческих решений. Все представленные методы универсальны, применение конкретной методики зависит от реального содержания проблемы. Если метод не сработал, никогда не поздно поменять стратегии, чтобы выйти на новый уровень принятия решений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Землянухина Н. С. О применении информационных технологий в менеджменте / Н. С. Землянухина // Успехи современного естествознания. – 2012. – № 6. – С. 106-107.

2. Преображенский Ю. П. Формулировка и классификация задач оптимального управления производственными объектами / Ю. П. Преображенский, Р. Ю. Паневин // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2010. – Т. 6. – № 5. – С. 99-102.

3. Завьялов Д. В. О применении информационных технологий / Д. В. Завьялов // Современные наукоемкие технологии. – 2013. – № 8-1. – С. 71-72.

4. Москальчук Ю. И. Проблемы оптимизации инновационных процессов в организациях / Ю. И. Москальчук, Е. Г. Наумова, Е. В. Киселева // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. – 2013. – № 2. – С. 10.

5. Гуськова Л. Б. О построении автоматизированного рабочего места менеджера / Л. Б. Гуськова // Успехи современного естествознания. – 2012. – № 6. – С. 106.

6. Павлова М. Ю. Проблемы адаптации специалистов / М. Ю. Павлова, А. П. Преображенский // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 4 (12). – С. 70-73.

7. Жданова М. М. Вопросы формирования профессионально важных качеств инженера / М. М. Жданова, А. П. Преображенский // Вестник Таджикского технического университета. – 2011. – Т. 4. – № 4. – С. 122-124.

8. Шишкина Ю. М. Вопросы государственного управления / Ю. М. Шишкина, О. А. Болучевская // Современные исследования социальных проблем. – 2011. – Т. 6. – № 2. – С. 241-242.

9. Пеньков П. В. Экспертные методы улучшения систем управления / П. В. Пеньков // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2012. – № 9. – С. 108-110.

10. Павлова М. Ю. Вопросы адаптации выпускников вузов / М. Ю. Павлова // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2013. – № 10. – С. 234-237.

11. Зяблов Е. Л. Построение объектно-семантической модели системы управления / Е. Л. Зяблов, Ю. П. Преображенский // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2008. – № 3. – С. 29-30.

12. Кравцов Д. О. Методика оптимального управления социально-экономической системой на основе механизмов адаптации / Д. О. Кравцов, Ю. П. Преображенский // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2008. – № 3. – С. 133-134.

13. Исакова М. В. Об особенностях систем управления персоналом / М. В. Исакова, О. Н. Горбенко // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2014. – № 12. – С. 168-171.

14. Лисицкий Д. С. Построение имитационной модели социально-экономической

системы / Д. С. Лисицкий, Ю. П. Преображенский // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2008. – № 3. – С. 135-136.

15. Преображенский Ю. П. Некоторые аспекты информатизации образовательных учреждений и развития медиакомпетентности преподавателей и руководителей / Ю. П. Преображенский, Н. С. Преображенская, И. Я. Львович // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2013. – Т. 9. – № 5-2. – С. 134-136.

16. Бессонова А. А. Управление социально-экономическими системами в условиях модернизации / А. А. Бессонова, В. В. Дубинин, И. Я. Львович, Ж. И. Лялина, А. П. Преображенский, Е. Д. Рубинштейн, М. А. Салтыков, В. Н. Филиппова, И. В. Филиппова // коллективная монография / Саратов, Издательство: ЦПМ «Академия Бизнеса» (Саратов), 2013. – 110 с.

17. Петрашук Г. И. Маркетинг в прикладном менеджменте / Г. И. Петрашук //

В мире научных открытий. – 2010. – № 4-7. – С. 35-36.

18. Львович И. Я. О характеристиках обучающих систем / И. Я. Львович, А. П. Преображенский // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2013. – № 11. – С. 179-180.

19. Мельникова Т. В. Некоторые особенности работы бизнес-аналитика в IT-сфере / Т. В. Мельникова // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. – 2016. – № 1. – С. 5.

20. Мельникова Т. В. Особенности математического моделирования экологических и гостиничных систем / Т. В. Мельникова // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. – 2016. – № 1. – С. 14.

21. Бешер Х. И. Разработка имитационной модели для описания функционирования гостиничных систем / Х. И. Бешер, А. А. Максимова // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. – 2016. – № 2. – С. 20.

## THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL DECISIONS

© 2016 T. V. Koltakova

*Voronezh institute of high technologies*

*The paper is devoted to the discussion of the principles of management decision making. Reviewed requirements for management decisions.*

*Keywords: management decision, an employee, information.*