

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕСТА РАЦИОНАЛЬНОГО ОБОСНОВАНИЯ В ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В современной литературе по менеджменту и теории управления экономическими системами в числе категорий, характеризующих свойства управленческих решений, наряду с категорией качества решения часто встречаются категории эффективности и рациональности.

Под качеством управленческого решения принято понимать совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта.

Категорию рациональности управленческих решений можно рассматривать с двух сторон: следуя М. Веберу, как соответствие цели - «целерациональность»; либо как соответствие некоторым нормам и правилам - «логико-методологическая» рациональность. Стандарты последней выражают общие принципы достижения поставленной цели. Они возникают и формулируются в результате изучения и обобщения случаев успешной деятельности, а также как следствие познания внешнего мира.

Содержание категорий качества и рациональности управленческих решений сопряжены в первую очередь через понятие обоснованности (логико-методологической рациональности).

Изучение в специальной литературе вопросов, связанных обеспечением качества управленческих решений, позволило нам обозначить место рациональной обоснованности в обобщенном перечне свойств решений, являющихся *компонентами системы качества управленческих решений*:

1. *Рациональный характер принятия решения*, который раскрывается через соблюдение логико-методологической рациональности при обосновании цели и выборе альтернативы решения.

Проведем декомпозицию указанной характеристики качества:

1.1. *Управленческое решение должно быть ориентировано на выполнение миссии* организации и соблюдение интересов потребителей, собственников и персонала организации.

1.2. *Непротиворечивость* означает согласованность управленческого решения с другими, ранее принятыми.

1.3. *Комплексность* управленческого решения – необходимость учета всех факторов и закономерностей развития внутренней и внешней конкурентной среды, относящихся к решаемой проблеме.

1.4. *Реальность*, т.е. решение должно исходить из достижимых целей, реально располагаемых ресурсов и времени.

1.5. *Рациональное сочетание логического мышления, опыта и интуиции* лица, принимающего решение, математических методов и вычислительной техники при формировании цели и выборе альтернативы решения.

1.6. Решение должно быть основано на *выборе наилучшей альтернативы с точки зрения потенциальной эффективности* с учетом существующих ресурсных, организационных и временных ограничений.

2. *Свойства решения, обеспечивающие качество управления процессом реализации принятого решения*

1.7. *Наличие механизма реализации*, содержание решения должно включать разделы, охватывающие организацию, стимуляцию, контроль при реализации решений; не содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов.

1.8. *Своевременность (оперативность)* означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до принятия решения не должно произойти необратимых явлений, делающих это решение ненужным. Своевременность принимаемых решений, определяется скоростью их

разработки, принятия, передачи и организации исполнения, а также готовностью управляемой системы к исполнению принятых решений.

*1.9. Конкретность* (точность, ясность и лаконичность формулировки).

*1.10. Полномочность*, решение принимается органом или лицом, имеющим на это право.

*1.11. Директивность* решения – обязательность его исполнения.

*1.12. Соответствие квалификации кадров*, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения.

*1.13. Жесткость регламентации деятельности подчиненных.* Различают три уровня жесткости: контурные, структурированные и алгоритмические решения. Оценка преимуществ какого-либо из уровней жесткости рассматривается в увязке с конкретной ситуацией.

*3. Свойства решения, связанные с обеспечением обратной связи, возможностью адекватной оценки и корректировки решения*

*1.14.* Решение должно быть *устойчивым по эффективности* к возможным ошибкам в определении исходных данных (робастным).

*1.15. Гибкость решения*, то есть возможность изменять цель и (или) алгоритм достижения цели при изменении внешних или внутренних условий.

*1.16.* Решение должно предусматривать *возможность верификации и контроля исполнения.*

Таким образом, обеспечение высокого качества управленческих решений – проблема комплексная. Ее разрешение зависит от соблюдения множества условий и учета ряда факторов.