

Игнатенко Т.О.
Санкт-Петербургский им. В.Б.Бобкова
филиал Российской таможенной академии
научный руководитель Тариков В.С.

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ. ПРОЦЕСС,
МЕТОДЫ И ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ СТИЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.
УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.**

На протяжении своей жизни каждый человек принимает тысячи решения. Некоторые из них просты и индивидуальны, некоторые более сложны и требуют более основательного обдумывания. Однако для менеджера принятие решений является постоянной работой, требующей большой ответственности. Необходимость принятия решений возникает относительно всего, что касается деятельности руководителей любого уровня, формируя цели и направляя эту деятельность на их достижение. Принятые менеджером решения касаются не только его самого, но и работников, всей организации в целом, а также других людей, прямо или косвенно связанных с организацией. Поэтому понимание сути принятия решений важно для тех, кто хочет добиться успеха в сфере управления¹.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Способность менеджера принимать правильные управленческие решения является одним из показателей его деятельности. Поскольку менеджеры выполняют четыре функции управления – планирование, организацию, мотивацию и контроль – таким образом, они сталкиваются с необходимостью принятия управленческих решений в каждой из этих функций. Выработка и принятие решений представляет собой творческий

¹ Барчан Н. Н. Анализ неклассических представлений об управленческом решении // Cloud of science. 2013. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-neklassicheskikh-predstavleniy-ob-upravlencheskom-reshenii> (дата обращения: 18.05.2018).

процесс деятельности руководителей, который включает в себя несколько стадий:

- выработка и постановка целей;
- изучение проблемы;
- выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
- рассмотрение вариантов решения проблемы;
- выбор и формулирование решения;
- принятие управленческого решения;
- доведение решения до исполнителей;
- контроль за исполнением управленческого решения.

В итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. В более широком понимании управленческое решение рассматривают как совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, направленных на реализацию и выполнение управленческих задач. Другими словами, это способ реагирования менеджера на какие-либо изменения в системе управления организацией.

Управленческие решения классифицируются по многим основаниям, однако определяющим из них являются условия, в которых принимается решение. Чаще всего управленческие решения принимаются в условиях неопределенности, или риска,

В условиях определенности у менеджера существует уверенность относительно каждой рассматриваемой альтернативы. В случае неопределенных условий менеджеру удастся лишь определить вероятность успеха в результате применения каждой из альтернатив. При этом важное значение приобретают культура организации, ее ценности и традиции.

Среди других критериев классификации управленческих решений выделяются следующие:

- срок действия последствий (решения в таком случае подразделяются на долго-, средне- и краткосрочные);
- частота принятия (классифицирует решения на одноразовые и повторяющиеся);
- широта охвата (общие и узкоспециализированные решения);
- форма подготовки (решения делятся на единоличные, групповые и коллективные);
- сложность (простые и сложные решения);
- жесткость регламентации (выделяет контурные, структурированные и алгоритмические управленческие решения). При этом контурные решения приблизительно обозначают сферу действия подчиненных, тем самым позволяя им самим выбирать приемы и методы осуществления поставленной задачи. Структурированные решения позволяют сотрудникам брать инициативу только в решении второстепенных вопросов. Алгоритмические решения лишают сотрудников инициативы в достижении целей².

М. Альберт, М. Мескон и Ф. Хедоури подразделяют управленческие решения на организационные, интуитивные и рациональные. Организационные решения принимаются руководителем с целью выполнения обязанностей, обусловленных занимаемой должностью. Такие решения бывают запрограммированные, когда число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией, и незапрограммированные, то есть не структурированы и сопряжены с неизвестными факторами. Однако на практике запрограммированные или незапрограммированные в чистом виде управленческие решения встречаются довольно редко.

² Иванов С. Н., Кузьменко С. А., Харьковский А. В. Подходы к принятию управленческих решений и их классификация // ГИАБ. 2007. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-prinyatiyu-upravlencheskih-resheniy-i-ih-klassifikatsiya> (дата обращения: 18.05.2018).

Интуитивные решения представляют собой выбор, сделанный только на основе предчувствия того, что такой выбор правилен, либо обусловленный накопленным опытом и знаниями.

Рациональные решения не зависят от накопленного опыта и принимаются и обосновываются с помощью объективного аналитического процесса.

В практике управления организацией сложились два основных подхода к принятию управленческих решений: индивидуальный и групповой.

Индивидуальный подход примечателен тем, что большая часть управленческих решений принимается на высших уровнях управления одним или небольшой группой менеджеров. Таким образом, большое значение имеет централизация принятых решений.

Групповой подход подразумевает привлечение менеджером к принятию решений служащих. При этом менеджер высшего уровня управления, ответственный за принятие управленческого решения, делегирует полномочия вплоть до самого низкого управленческого уровня. Таким образом, главные менеджеры свободны от решения мелких ежедневных проблем, которые передаются менеджерам более низких уровней управления, повышая тем самым эффективность принятых решений в целом.

Рассматривая процесс принятия управленческих решений, важно отметить, что принимать решения не составляет большого труда, однако принятие хорошего решения - достаточно тяжелый процесс. Это также и психологический процесс, поэтому способы, используемые менеджером для принятия решений, варьируются от спонтанных до высокологических. Следовательно, процесс принятия решений имеет как интуитивный, так и рациональный характер.

Процесс принятия управленческих решений многосторонен и включает в себя ряд стадий. Вопросы о том, какие стадии должен пройти процесс принятия решения и что конкретно каждая стадия в себя включает, решается

менеджерами на основании их квалификации, конкретной ситуации, стиля руководства и культуры организации. Менеджеру необходимо понимать сильные и слабые стороны каждого этапа и подхода к принятию решения и быть способным выбрать наилучший вариант в зависимости от ситуации и стиля управления.

Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий:

1. Постановка проблемы. Необходимость принятия решения всегда вызвана проблемной ситуацией, требующей своего разрешения. Менеджеру на данном этапе предстоит проанализировать проблемную ситуацию, изучить положение дел и цели и предварительно сформулировать критерии решения. Другими словами, этап постановки проблемы заключается в ее обнаружении и оценке.

Обнаружение проблемы – осознание возникновения отклонения от первоначально установленных планов. Обнаружение проблемы может произойти с помощью личного обзора, анализа полученной информации, общественного мнения. Источником обнаружения проблемы может служить также мнение других менеджеров и подчиненных.

Оценка проблемы представляет собой установление масштабов проблемы и ее природы после ее обнаружения. При этом важно, что оценка масштаба проблемы предполагает не определение ее источника и причины, а подразумевает размер средств, необходимых для ее решения, и степень ее серьезности.

2. Выявление ограничений и определение альтернатив. Причиной возникновения проблемы могут быть внешние факторы, которые менеджеру изменить невозможно. Такие ограничения сужают возможности принятия оптимальных решений. Поэтому необходимо определить источник и суть ограничений конкретной ситуации и выявить возможные альтернативы, таким образом наиболее установить наиболее целесообразные действия, устраняющие причины проблемы в максимально полной мере.

3. Принятие решения. Менеджер разрабатывает альтернативные решения, дает им оценку и отбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями.

4. Реализация решения. Принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей. Таким образом, ценность принятого решения заключается в его осуществлении, или реализации.

5. Контроль за исполнением решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать принятое решение в полной мере. Контроль позволяет установить обратную связь между управляющей и управляемой системами.

Методы принятия управленческих решений подразделяются на три группы:

1. Неформальные, или эвристические, методы принятия решений. На практике при принятии и реализации решений значительная часть руководителей использует неформальные методы, основывающиеся на их (руководителей) аналитических способностях. Другими словами, данные методы представляют собой совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы основываются на интуиции менеджера, поэтому решения принимаются весьма оперативно. Однако такие методы не защищают от выбора ошибочных решений, поскольку интуиция может подводить менеджера.

2. Коллективные методы принятия решений. Основным этапом в процессе коллективной работы над принятием управленческих решений является определение круга лиц-участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы лиц являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы

групповой работы могут быть различными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.д.

Наиболее распространенным методом коллективного принятия управленческих решений является «мозговая атака», т.е. совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений. В случае необходимости решения сложной проблемы собирается группа лиц, которые предлагают любые пришедшие им в голову альтернативы решения данной проблемы. При этом важно создать обстановку, максимально благоприятствующую для свободного генерирования идей. Для этого запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы она на первый взгляд фантастической ни была. Все идеи записываются и анализируются специалистами.

Метод Дельфи получил свое название от греческого города Дельфи, прославившегося жившими там мудрецами-предсказателями будущего. Данный метод основывается на многоэтапной процедуре анкетирования. После каждого этапа данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты передаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый этап анкетирования проводится без аргументирования, во втором туре ответ, отличный от других, подлежит аргументации, в противном случае эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Японская система принятия решений «кингисе» заключается в том, что проект новшества передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый из списка должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свою критику в письменном виде. После проводится совещание, на которое приглашаются специалисты, чье мнение руководителю ясно не в полной мере. Эксперты принимают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями, и если они не совпадают, то возникает так называемый вектор предпочтений, определяемый по одному из следующих принципов:

– принцип большинства голосов – принимается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

– принцип диктатора – за основу берется мнение одного лица группы (характерно для военных организаций и для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах);

– принцип Курно – используется, когда число предлагаемых альтернатив равно числу экспертов. В этом случае необходимо найти такую альтернативу, которая отвечало бы требованиям индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

– принцип Парето – используется, когда всеми экспертами выдвинута только одна альтернатива. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, т.к. оно объединяет их в достижении общей цели;

– принцип Эджворта – используется, когда группа состоит из нескольких коалиций, которым одинаково невыгодно отменять свое решение. В таком случае можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

3. Количественные методы принятия решений. Такие методы основываются на научно-практическом подходе, предполагающем выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации, как правило, с помощью ЭВМ.

4. В зависимости от типа математических функций, положенных в основе моделирования, различают:

– линейное моделирование (линейные зависимости);

– динамическое программирование (вводятся дополнительные переменные в процессе решения задач);

– вероятностные и статистические модели (реализация в методах теории массового обслуживания);

– теория игр (моделирование ситуаций, принятие решение в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений);

– имитационные модели (позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним)³.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений:

1. Решения уравновешенного типа – свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека.

2. Импульсивные решения – характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это может привести к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. Импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.

3. Инертные решения – являются результатом неуверенного и осторожного поиска. После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг менеджер проверяет неоднократно. Это приводит к растягиванию во времени процесса принятия решений.

³ Романова Наталья Александровна, Методы принятия управленческих решений, как инструмент повышения эффективности управления // Таврический научный обозреватель. 2017. №6 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-upravleniya> (дата обращения: 18.05.2018).

4. Рискованные решения – подобны импульсивным, но отличаются некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Тогда как импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные его не обходят, однако к оценке менеджер приходит лишь после обнаружения несообразности. В итоге элементы построения гипотез и их проверки уравниваются с опозданием.

5. Решения осторожного типа – характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Менеджер, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа свойственна упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Поэтому тактическая линия осторожных – избежать ошибок.

Проблема выбора менеджером альтернативы – одна из важнейших в современной науке управления, однако не менее важно принять эффективное решение. Чтобы управленческое решение было эффективным, должен учитываться ряд факторов:

1. Иерархия в принятии решений – делегирование полномочий по принятию решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения.

2. Использование целевых межфункциональных групп, члены которых отбираются из различных подразделений и уровней организации.

3. Использование непосредственных, или прямых, горизонтальных связей при принятии решения. В данном случае сбор и обработка информации осуществляется без обращения к вышестоящему руководству.

4. Централизация руководства при принятии решения. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решений, т.е. каждый

низший руководитель принимает решения со своим непосредственным руководством⁴.

Решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целевой организации:

- эффективность – решение должно наиболее полно обеспечивать достижение поставленной цели;
- экономичность – решение должно обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами;
- своевременность, причем не только принятия решений, но и достижения целей;
- обоснованность – исполнители должны быть убеждены, что решение обосновано;
- реальность – нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Принятое решение должно соответствовать силам и средствам выполняющего его коллектива⁵.

Эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей и личностных качеств руководителей и исполнителей. Организация исполнения принятых руководством организации решений как специфическая деятельность менеджера предполагает, что он держит решения в поле зрения, находит способ влияния на них, управляет ими.

⁴ Маймула Галина Викторовна Принятие решений как основа эффективной системы управления предприятием // Научный вестник ЮИМ. 2015. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-resheniy-kak-osnova-effektivnoy-sistemy-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 18.05.2018).

⁵ Соснин Эдуард Анатольевич, Пойзнер Борис Николаевич Типичные ошибки управления с точки зрения теории целенаправленных систем // Госсоветник. 2017. №3 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipichnye-oshibki-upravleniya-s-tochki-zreniya-teorii-tselenapravlennyh-sistem> (дата обращения: 18.05.2018).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Маймула Галина Викторовна Принятие решений как основа эффективной системы управления предприятием // Научный вестник ЮИМ. 2015. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-resheniy-kak-osnova-effektivnoy-sistemy-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 18.05.2018).
2. Соснин Эдуард Анатольевич, Пойзнер Борис Николаевич Типичные ошибки управления с точки зрения теории целенаправленных систем // Госсветник. 2017. №3 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipichnye-oshibki-upravleniya-s-tochki-zreniya-teorii-tselenapravlennyh-sistem> (дата обращения: 18.05.2018).
3. Романова Наталья Александровна, Методы принятия управленческих решений, как инструмент повышения эффективности управления // Таврический научный обозреватель. 2017. №6 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-upravleniya> (дата обращения: 18.05.2018).
4. Иванов С. Н., Кузьменко С. А., Харьковский А. В. Подходы к принятию управленческих решений и их классификация // ГИАБ. 2007. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-prinyatiyu-upravlencheskih-resheniy-i-ih-klassifikatsiya> (дата обращения: 18.05.2018).
5. Барчан Н. Н. Анализ неклассических представлений об управленческом решении // Cloud of science. 2013. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-neklassicheskikh-predstavleniy-ob-upravlencheskom-reshenii> (дата обращения: 18.05.2018).