

# Роль управленческих решений

М.И. Фаенсон,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента

Одним из важных показателей деятельности менеджера является его способность своевременно принимать правильные управленческие решения.

Управленческие решения представляют собой основную форму управленческой деятельности и занимают центральное место в системе менеджмента.

В более широком понимании *управленческое решение* рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Под *управленческим решением* принято понимать:

- процесс нахождения связи между существующим состоянием системы (процесса, явления) и желательным, определяемым целью управления;
- акт выбора, осуществляемый менеджером с помощью определенных правил;
- результат выбора, который представляет собой предписание к действию.

В процессе подготовки управленческого решения уточняются цели, выбираются критерии его оценки, собирается, обрабатывается и анализируется информация, осуществляется поиск возможных вариантов управленческого решения.

Под принятием управленческого решения понимается выбор по определенным критериям лучшего варианта, его утверждение менеджером и документальное оформление.

Основными требованиями к управленческим решениям (приказам, распоряжениям и т. д.) являются: предельная краткость, до-

ступность восприятия, ответственные исполнители по каждому пункту и сроки исполнения. В документе обязательно должно указываться должностное лицо, на которое возложен контроль исполнения управленческого решения.

Одной из важнейших характеристик управленческого решения является его эффективность. Под эффективностью управленческого решения понимают отношение степени достижения поставленных целей к совокупности временных, людских, денежных и других ресурсов, затраченных на его принятие и реализацию.

Низкое качество принимаемых управленческих решений является одной из причин их невыполнения. Такие управленческие решения не учитывают необходимые условия для реализации соответствующего задания, производственные возможности, способности и загруженность исполнителей, ориентируют на нереальные сроки выполнения, не продуманы с точки зрения их производственной, технологической, экономической целесообразности.

Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций.

Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений, каково конкретное содержание каждой из них, — спорные и неодинаково решаются менеджерами. Это зависит от их квалификации, конкретной ситуации, стиля руководства и ряда других факторов.

Крайне желательно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия управленческого решения и умел выбрать лучший вариант с учетом ситуации и собственного стиля управления.

В процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений, как правило, принимают участие все категории работников аппарата управления: менеджеры, специалисты и технические исполнители, но на долю менеджеров приходятся наиболее сложные творческие операции, выполнение которых требует специальных знаний и опыта.

Классический подход к процессу подготовки, принятия и реализации управленческих решений представляет собой последовательность действий по целенаправленной разработке и выбору лучшего варианта УР из выявленного их множества.

Схема подготовки, принятия и реализации управленческих решений имеет такой вид:

The diagram consists of nine empty rectangular boxes arranged vertically. They are grouped into three sets of three boxes each. A vertical line on the right side of the boxes connects them. The first set of three boxes is enclosed in a dashed-line rectangle, the second set of three is enclosed in a solid-line rectangle, and the third set of three is enclosed in a solid-line rectangle.

## **1. Выявление и анализ проблемной ситуации**

Собирается и анализируется информация о состоянии объекта управления и внешней среды, исследуется правовая сторона проблемы, изучается нормативная информация, имеющийся опыт в аналогичной ситуации. Это необходимо для того, чтобы правильно ориентироваться в процессе принятия управленческого решения, знать, что уже достигнуто другими, какие встречались трудности при проведении в жизнь подобных решений и какие результаты получены. Объективность решения будет состоять в том, что оно будет основано на всестороннем учете возможностей для его выполнения.

## **2. Формулирование и выбор целей**

Требуется отработать основные направления решения проблем, задачи менеджера в виде четких, точных формулировок и определить главные направления его действий для достижения этих целей. Четко сформулированная цель является масштабом для оценки достигнутого результата и ориентирует деятельность исполнителей. При пра-

вильно сформулированной цели становится ясно, в каком направлении двигаться, что нужно делать, на каких работах сконцентрировать внимание, усилия, ресурсы и каким должен быть конечный результат.

В зависимости от внешних и внутренних условий цели могут изменяться. Поэтому необходимо проводить периодические оценки соответствия поставленных целей современным условиям.

Формулировки целей должны быть четкие, однозначные, не допускающие разных толкований, хорошо понятные.

После этого следует провести детальный анализ ресурсов и условий, необходимых для достижения этих целей, определить конкретные сроки и результаты. В практической работе целесообразно регулярно контролировать достижение промежуточных целей и, при необходимости, переформулировать главные цели.

### **3. Выявление полного перечня вариантов**

На этом этапе определяются варианты решения поставленной задачи. Как правило, большинство менеджеров рассматривают два-три варианта, и нередко среди них нет наилучшего. При большом числе вариантов больше вероятность того, что среди них есть наилучший. Лучшие варианты решений, выявленных на предыдущем этапе, оцениваются с помощью различных ограничений: ресурсных, экономических, юридических, экологических, социальных и др.

Конечным результатом этой работы является набор вариантов, удовлетворяющих наложенным ограничениям.

### **4. Прогнозирование последствий вариантов решения**

На основе собранной исходной информации, а также данных о перспективах развития объекта управления и внешней среды разрабатываются прогнозы экономических, социальных, экологических, технических и других последствий вариантов управленческих решений.

### **5. Оценка менеджером вариантов управленческих решений**

Проводится детальный анализ вариантов с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации управленческих решений и прогнозов их последствий.

На основе полученной в результате информации производится выбор наилучшего варианта решения.

Менеджер может принимать в расчет дополнительные сведения, полученные им как в результате различных контактов, так и на основе личного опыта и интуиции.

## **6. Принятие управленческого решения**

Выбор оптимального варианта осуществляется менеджером по результатам анализа имеющихся вариантов.

Оптимальным следует считать наилучший вариант в данных условиях по заданному критерию. Однако на практике любой из вариантов может иметь не одну, а несколько целей, каждой из которых соответствуют свои критерии оптимальности.

Обязательным условием выбора варианта решения является комплексный учет его возможных положительных и отрицательных последствий.

Выбор оптимального варианта управленческого решения утверждает руководитель. После этого оно формулируется и оформляется.

## **7. Разработка планов реализации управленческого решения**

Конкретным результатом работ на этом этапе должно быть составление планов работ по реализации принятого решения. На этом этапе должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- Что делать?
- Кто должен делать?
- Когда делать?
- Как делать?
- С кем сотрудничать?
- Где делать?
- В какой последовательности делать?
- Какой результат должен быть достигнут?

## **8. Обеспечение работ по выполнению управленческого решения**

Осуществляется доведение заданий до исполнителей, обеспечение исполнителей всем необходимым, выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, разъяснение исполнителям целей решения и их конкретной роли в его реализации, определение методов стимулирования эффективного выполнения управленческого решения.

## **9. Организация выполнения управленческого решения**

Организация выполнения управленческого решения включает в себя ряд операций и, прежде всего — оформление решения в виде приказа или распоряжения. В приказе или распоряжении должен быть намечен план (программа) действий для выполнения данного решения с конкретными указаниями: какими силами и средствами, к какому сро-

ку и с какими показателями нужно сделать, а также кто контролирует выполнение решения.

Следующим этапом должно быть разъяснение в коллективе общего порядка решения проблемы, смысла и значения принятого решения, его возможных результатов. Особое внимание следует обратить на трудности, которые могут встретиться в работе, и на пути их преодоления.

Менеджер принимает управленческое решение на основе информации о сложившейся ситуации. В то же время особенности восприятия информации каждым человеком порождают психологические трудности ее подготовки.

Психологические трудности принятия эффективного управленческого решения могут быть связаны с недостатком информации.

В современных условиях каждый менеджер должен уметь сам и научить своих подчиненных понимать и принимать нововведения и эффективно справляться с ними. Организация исполнения, в отличие от изучения обстановки и принятия управленческого решения, требует от менеджера способности обходиться теми силами и средствами, которые имеются в наличии, умение изыскивать способы выхода из любых ситуаций и стремление к выполнению данного управленческого решения.

Чтобы выполнить ту или иную задачу, необходимо, во-первых, знать содержание и способы реализации решений. Исходя из этого, можно выделять два основных направления работы менеджера по организации исполнения управленческого решения:

- 1) доведение задач, вытекающих из принятого управленческого решения, до исполнителей;
- 2) организация исполнителей на выполнение поставленных им задач.

Эти направления организации исполнения тесно взаимосвязаны друг с другом и зачастую реализуются одновременно. Доведение задач обычно начинается с расчленения управленческого решения на групповые и индивидуальные задания и подбора необходимых исполнителей. При расчленении управленческого решения менеджер выделяет те проблемы, которые будут поручены должностным лицам, ответственным за отдельные направления работы. Эта операция получила название делегирования полномочий.

На практике менеджеры не всегда идут на делегирование полномочий подчиненным. К психологическим причинам такого явления относятся:

- недоверие к профессиональным способностям подчиненных;
- неумение контролировать использование переданных полномочий.

Делегирование полномочий затруднено и в тех случаях, когда менеджер не до конца ясно представляет себе всю систему мероприятий по реализации принятого им управленческого решения. Предоставление подчиненным свободы действий требует признания возможности ошибки.

Спокойный и деловой анализ ошибок и разработка путей их исправления развивают инициативу, побуждают к самостоятельному творчеству. Кроме того, это создает атмосферу взаимного доверия, при которой исполнитель не стремится приукрасить действительное положение дел.

Вместе с делегированием полномочий необходимо объяснить поставленную задачу настолько, чтобы подчиненные ее поняли однозначно.

Контроль является одной из важнейших функций менеджмента. С помощью контроля, проверки исполнения можно активно влиять на все сферы деятельности. Главная цель контроля не столько найти недостатки, сколько выявить резервы и поправить вовремя ход реализации управленческих решений. Контроль позволяет глубже видеть и осмысливать результаты работы, своевременно предупреждать и устранять возможные просчеты, диспропорции, а также своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку.

Каждому менеджеру приходится контролировать ход выполнения многих управленческих решений на различных уровнях управления.

Поэтому в аппаратах управления предприятий должна вестись информационно-аналитическая работа, одним из направлений которой является осуществление контроля выполнения принятых управленческих решений, приказов, распоряжений и других документов.

Одной из важнейших характеристик управленческого решения является его эффективность.

*Под эффективностью управленческого решения* понимают отношение степени достижения поставленных целей к совокупности временных, людских, денежных и других ресурсов, затраченных на принятие и реализацию управленческого решения.

Очевидно, что эффективность управленческого решения возрастает, если увеличивается степень достижения поставленных целей и уменьшаются затраты ресурсов.

Эффективное управленческое решение должно отвечать требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей данного предприятия.

Чтобы быть эффективным, то есть достигать поставленных целей управленческое решение должно удовлетворять следующим общим требованиям:

- быть реальным;
- быть устойчивым к возможным ошибкам исходных данных;
- быть гибким;
- быть бесконфликтным внутри предприятия;
- содержать механизм реализации;
- приниматься и реализовываться в реальном режиме времени.

Помимо указанных требований существует ряд других параметров, выполнение которых является обязательным для характеристики конкретного управленческого решения в качестве эффективного.

Среди этих параметров следует выделить своевременность решения. Речь идет о своевременности не только принятия управленческого решения, но и достижения целей.

Иногда случается, что предлагаемая очень правильная идея (альтернатива) может довольно быстро устареть и потерять смысл в будущем. Еще одним параметром является обоснованность управленческого решения. Непосредственные исполнители решения должны быть убеждены, что оно обосновано.

В связи с этим не следует путать фактическую обоснованность решения и ее восприятие исполнителями, понимание ими аргументов, побудивших менеджера принять именно такое решение.

Принимаемое управленческое решение должно быть реально осуществимым. Цели и задачи, поставленные в данном конкретном решении, должны быть реальными, соотноситься с имеющимися ресурсами для выполнения определенных задач, а также способами, методами и технологиями, которые предполагается применять.

Разработанное управленческое решение должно соответствовать силам и средствам конкретного коллектива, для которого оно предназначено. Эффективность разрабатываемых, а затем и реализуемых управленческих решений напрямую связана с четким диагностированием возникающих на данном предприятии проблем.

Существует два способа определения проблемы.

Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. В этом случае менеджер узнает о проблеме потому, что не происходит то, что должно было произойти.

Затем при принятии соответствующих решений сглаживаются отклонения от нормы. При такой постановке вопроса довольно часто менеджеры рассматривают в качестве проблем только ситуации, в которых должно было бы что-то произойти, но не произошло.

Полностью определить проблему зачастую довольно трудно, так как все звенья предприятия взаимосвязаны.

Для повышения эффективности принимаемых менеджером решений важное значение имеет подход к существующей на данном предприятии проблеме.



Когда менеджер диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с ней сделать. Многие возможные решения проблем предприятия не будут реалистичными, поскольку либо у менеджера, либо у предприятия недостаточно ресурсов для реализации принятых решений.

Существенным препятствием для принятия эффективных управленческих решений являются различные ограничения. Так, например, ограничения корректирующих действий значительно сужают возможности в принятии решений.

При работе над управленческим решением менеджер должен беспристрастно определить суть существующих ограничений и только после этого намечать возможные альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано неправильное направление действий. Такие решения усугубят, а не разрешат существующие на предприятии проблемы.

Для повышения эффективности принимаемых управленческих решений существенное значение имеет соблюдение оптимальной иерархии в принятии решений. В связи с этим желательно делегировать управленческие полномочия по принятию управленческого решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения.

Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решений, то есть каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим руководителем, минуя своего непосредственного начальника.

В достижении эффективности управленческих решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей.

Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное собственное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и ряда других объективных и субъективных факторов. Считается, что умение передать задачи исполнителям является главным условием эффективности принятого решения.

Всегда следует помнить, что эффективность управленческих решений зависит не только от их оптимальности, но и от формы доведения до исполнителей (оформления решений и личных качеств менеджеров и исполнителей).

Организация исполнения принятых решений как специфическая деятельность менеджера предполагает, что он держит решения

в поле зрения, своевременно проводит коррекцию управленческих решений, добивается их высокой эффективности.

### **Библиографический список**

1. *Зельдович Б.З.* Менеджмент : учебник / Б.З. Зельдович. — М. : Экзамен, 2009.

2. *Орлов А.И.* Менеджмент. Принятие управленческих решений : учеб. пособие / А.И. Орлов. — М., 2010.

3. *Ивасенко А.Г.* Разработка Управленческих решений : учеб. пособие / А.Г. Ивасенко, Я.В. Никонова. — М., 2009.