

производственные решения (выбор технологии производства), маркетинговые решения (выбор рыночного сегмента), финансовые решения (выбор оптимального портфеля ценных бумаг), решения по персоналу (отбор и расстановка кадров) и многие другие.

Перечисленные виды далеко не исчерпывают всего многообразия управленческих решений. На самом деле практически невозможно отнести то или иное решение к одному из указанных «чистых» видов. В действительности все решения, принимаемые в организациях, являются *комбинированными*, т.е. находятся внутри некоторого диапазона или *континуума*, расположенного между «крайними» видами решений. Например, лишь немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Любое запрограммированное решение не исключает полностью личной инициативы руководителя, который может отклониться от стандартной методики, если посчитает это необходимым. С другой стороны, даже в самых сложных ситуациях, возникающих впервые, могут оказаться полезными стандартные методики и правила выбора, применявшиеся ранее.

1.4. Условия и факторы качества управленческих решений

Принятие решений характерно для любых видов деятельности, и от него зависит эффект работы как отдельного человека, так и группы людей. Поэтому управленческое решение следует рассматривать как основной фактор эффективной деятельности организации. Таким образом, эффективность деятельности зависит, прежде всего, от менеджмента в организации, от качества принимаемых менеджерами решений.

Качество управленческого решения определяется совокупностью свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблем, например, своевременность, адресность, конкретность.

Прежде всего, эффективность управленческого решения определяется качеством различных видов *информации* – экономической, организационной, финансовой и других. Качество информации зависит от ее объема и достоверности, которые, в свою очередь, определяются затратами на получение, обработку и хранение информации. В своей деятельности менеджеры используют следующие виды информации: постоянную и переменную; нормативную, аналитическую и статистическую; текстовую и графическую; первичную и вторичную; директивную, распорядительную, отчетную и др.

Ценность информации зависит от постановки задачи для принятия управленческого решения: чем конкретнее сформулирована проблема, тем более конкретная информация необходима.

Чтобы сформулировать правильное решение проблемы, менеджер не должен стремиться к немедленному ее решению, часто это просто невозможно, а должен изучить причины возникновения проблемы на основе имеющейся внутренней и внешней информации.

На качество управленческого решения влияет *время*, необходимое для принятия и осуществления решения. Говорят, что «решение нужно принимать быстро, но не опережать время». Время, необходимое для принятия решения, зависит от целей организации, ее концепции управления, квалификации менеджера, методики принятия решений и наличия системы принятия решений. Время на осуществление решения зависит от средств и ресурсов самой организации, системы мотивации, социально-психологического климата.

В процессе выработки решения необходимо учитывать, что *единство цели и средств* ее достижения являются необходимым условием управленческого решения, объективной предпосылкой его выполнения. Принятию управленческого решения предшествует возникновение проблемной ситуации, при которой, по мнению управляющего, расхождение между желаемым и действительным положением дел может быть преодолено принятием и реализацией удачного управленческого решения. Причем общая закономерность такова, что чем раньше предугадано и распознано возникновение проблемной ситуации, тем меньше управленческих усилий потребуются для ее разрешения. И, наоборот, даже самая несложная проблемная ситуация не может быть успешно разрешена, если время непоправимо упущено.

На процесс подготовки, реализации и оценки УР влияет так называемый человеческий фактор. Влияние человеческого фактора обусловлено личностными характеристиками менеджера, особенностями мышления, волей, здоровьем, опытом, ответственностью, профессионализмом, склонностью к риску, темпераментом, уровнем эмоциональности и характером внимания.

Особенный интерес с точки зрения подготовки и реализации УР представляют такие характеристики мышления человека, как широта, быстрота и гибкость.

Широта мышления — это характеристика синтетического характера мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой вариации в общем сценарии деятельности. Данная характеристика, например, играет важную роль в эффективном применении методов «дерева решений» и «сценариев».

Быстрота мышления — характеристика, определяющая время выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании. Работники с более быстрым мышлением разбираются в ситуации и принимают эффективные решения с меньшими затратами времени. Быстрота мышления — определяющий фактор скорости перебора вариантов, от которого в свою очередь зависит эффективность применения эвристических методов подготовки и реализации УР.

Гибкость мышления — характеризует способность человека своевременно и обоснованно переходить на новые методы разработки и реализации УР. Особенное значение при РУР имеет способность личности

вовлекать в работу необходимых для ее выполнения людей, руководствуясь только здравым смыслом.

На стадии принятия управленческого решения осуществляется оценка альтернативных решений и действий, проводимых на основе многовариантных расчетов, проводится отбор критериев выбора оптимального решения, выбор и принятие наилучшего решения. При этом выработка решения должна базироваться на современных научных подходах к менеджменту, включающих прежде всего научную обоснованность управленческих решений, умение выделять основное звено, его лаконичность, конкретность и адресность.

Научная обоснованность - это применение системного анализа в процессе разработки решения, учет всех внутренних и внешних факторов на основе достоверной информации.

Умение выделять основное звено в решении, т.е. решение должно быть непротиворечивым и исходить из общих, принципиальных позиций, оно должно быть *своевременным*, и что не менее важно, *лаконичным, конкретным и адресным*.

Наконец, решение должно иметь свою *направленность и соответствующую полномочность*. Оно должно приниматься органами или лицом, имеющими на это право, а направленность характеризует широту охвата структуры элементов системы, а также длительность действия.

Качество управленческого решения также зависит от предшествующего опыта, т. е. от наличия обратной связи.

По обоснованности решения базируются на количественных и качественных факторах. Количественная обоснованность решения обеспечивается прежде всего аналитическими методами и балансовыми расчетами, позволяющими согласовать потребности, затраты и ресурсы. Различают две крайности: излишний оптимизм и чрезмерная осторожность.

Другая характеристика качества управленческого решения - это его действенность. Оно должно включать в себя систему организационных мероприятий и стимулов, направленных на его исполнение. Уровень действенности решений зависит, с одной стороны, от степени его обоснованности, а с другой стороны, от эффективности того морального и материального вознаграждения, которое последует от внедрения намеченного новшества в практику работы фирмы.

Таким образом, основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются:

- информация;
- время, необходимое для разработки и осуществления решения;
- компетенция, менталитет менеджеров;
- применение современных научных подходов к менеджменту (системный, ситуационный, комплексный, процессный, динамический подходы);

- применение методов моделирования (логические, математические, физические модели);
- системы поддержки принятия решений;
- мотивация качественного решения.



Рис. 1.4-1. основные факторы, оказывающие влияние на качество управленческого решения.

Далее эти факторы будут изложены более подробно.

1.5. Формы подготовки и реализации управленческих решений

При разработке управленческих решений перед руководителем стоит задача выбора форм его представления (приказ распоряжение, соглашение и др.), каждая форма имеет определенные особенности и юридический статус.

К основным формам разработки управленческого решения относят:

- Указы (Президента РФ);
- Законы;
- Распоряжения;
- Протоколы;
- Инструкции;
- Положения;
- Указания;
- Приказы;
- Правила;
- Акты;
- Модели (модели какого-либо процесса);
- Договоры (контракты);
- Оферты (решения о предложении лицу заключить сделку на указанных условиях);

- Акцепты (решения о приеме предложений о заключении сделки на предложенных в оферте условиях);
- Соглашения;
- Планы (по производству, финансам, маркетингу и т.д.).

Для успешного выполнения управленческих решений для каждой формы подготовки решения необходимо найти соответствующую ей форму реализации. Форма реализации управленческого решения – это механизм выполнения подготовленного решения, при этом каждая форма подготовки управленческого решения может иметь несколько форм реализации решения.

Основные формы реализации управленческого решения:

- предписания;
- отчеты;
- заседания;
- совещания;
- сообщения;
- разъяснения и т.д.

Вопросы для повторения

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
4. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
5. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
6. Приведите типологию управленческих решений.
7. Приведите классификацию управленческих решений.
8. Назовите виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
9. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
10. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
11. Опишите формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения.