

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

С. И. Симановский

*Кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры политологии юридического факультета БГУ, Минск, Беларусь
simans@ya.ru*

Статья посвящена анализу процесса принятия управленческого решения. Основное внимание сосредоточивается на структуре и процедуре принятия управленческого решения.

Ключевые слова: управленческое решение; лицо, принимающее решение; процесс принятия решения; структура процесса принятия решения; процедуры принятия решения.

MANAGEMENT DECISION MAKING PROCESS

S. I. Simanovsky

*Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Political Science, Faculty of Law, Belarusian State University, Minsk, Belarus
simans@ya.ru*

The article is devoted to the analysis of the process of making a managerial decision. The main focus is on the structure and procedure for making management decisions.

Keywords: management decision; decision maker; decision making process; structure of the decision-making process; decision-making procedures.

Под технологией принятия управленческих решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив [1, с. 15]. Принятие решений не является самоцелью. Руководитель должен быть озабочен не самим выбором альтернативы, а разрешением определенной управленческой проблемы. Для разрешения же проблемы часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и, главное, их осуществление.

Важным структурным элементом в процессе принятия управленческого решения является лицо, принимающее решение (ЛПР). Его необходимо отличать от экспертов, которые могут привлекаться к процессу разработки решения на различных этапах этого процесса. Во многих случаях решения принимаются коллективно. В качестве субъекта, принимающего решение при этом, выступает группа людей. Их влияние на процесс принятия решения, информация, которой они владеют, наконец, интересы, которые они преследуют, могут при этом как совпадать, так и различаться. И, тем не менее, они все вместе – это групповое лицо, принимающее решение [2, с. 3].

В рамках нормативного подхода возникает проблема определения круга лиц, которые должны быть включены в состав группового ЛПР, и тех, кого надо привлечь в качестве экспертов (источников информации). Поэтому решение – это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру. Исходя из этого, можно дать следующее определение этого процесса.

Процесс принятия решений – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Структура процесса принятия решений во многом определяется ситуацией и решаемой проблемой. Основными этапами процесса принятия решений являются:

1. Анализ ситуации. Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что, в свою очередь, позволяет им выявить проблемы, которые следует решать.

2. Идентификация проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы – ее определение или диагноз, полный и правильный, потому что правильно сформулировать проблему – значит наполовину решить ее. Существует два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному из них проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонение от заданного уровня, например, мастер может установить, что производительность труда или качество изделий на его участке ниже нормы. В соответствии с другим как проблему следует рассматривать также и потенциальную возможность повышения эффективности. Объединяя оба эти подхода, следует понимать под проблемой расхождение между желаемым и реальным состоянием управляемого объекта.

3. Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей.

4. Разработка альтернативных решений проблемы. Важно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу.

5. Выбор альтернативы. Разработанные возможные варианты решения проблемы необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты

их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

6. Согласование решения. В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором готовят, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают – другие, а выполняют – третьи. Именно организация, а не отдельный руководитель должна реагировать на возникающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности ее работы. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

7. Управление реализацией. Для успешной реализации решения, прежде всего, необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. В ходе осуществления этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

8. Контроль и оценка результатов. Процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным даже после того как решение окончательно введено в действие так как необходимо еще убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить [3, с. 12].

Современные условия управления достаточно резко усложнились и соответственно усложнились условия подготовки и реализации решений. Возросли требования к уровню профессионализма разработчиков и лиц, принимающих решения. Знаний и опыта одного даже очень грамотного и профессионального человека недостаточно для того, чтобы принять качественное управленческое решение. Поэтому увеличивается роль значимости моделей коллективного (партиципативного) принятия решений, оказывающих положительное влияние не только на процесс выработки решения, но и на высокий уровень его исполнения.

Библиографические ссылки

1. Бирман Л. А. Управленческие решения. М. : РАНХиГС, 2008. 150 с.
2. Назаров А. С. Принятие управленческих решений как основная функция современного менеджера // Вопросы экономики и управления. 2020. № 2(24). С. 1–5.
3. Смирнов Д. В. Факторы и проблемы во время этапов разработки управленческих решений // Наука через призму времени. 2017. № 4. С. 9–14.