Тема. Управленческие решения в менеджменте

1. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления

Управленческое решение – это продукт управленческого труда, а его принятие—процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решения – это сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель. Решение – это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера.

Решение должно отвечать ряду требований. Главные среди них – обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность, эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов).

Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить надлежащими полномочиями, возложив на них в то же время ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с теми решениями, что принимались ранее (как по вертикали, так и по горизонтали управления (здесь, конечно, не имеется в виду тот случай, когда ставится задача кардинального изменения всей политики развития).

2. Классификация управленческих решений

В организации принимается большое количество самых разнообразных решений. Они разнятся по содержанию, срокам действия и разработке, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т. д. С помощью классификации можно выделить классы решений, требующих различного подхода к процессу и методам их принятия, не одинаковых по затратам времени и других ресурсов (табл. 1).

Таблица 1

Классификация решений, принимаемых в организации

***Классификация управленческих решений.***

|  |  |
| --- | --- |
| *Классификационный признак* | *Группы управленческих решений* |
| 1. По степени определенности ситуации | * В условиях определенности; * В условиях неопределенности; * В условиях риска. |
| 1. Значимость цели и длительности действия | * Стратегические; * Тактические; * Оперативные. |
| 1. Метод разработки решения | * Формализованные; * Неформализованные. |
| 4***.***Форма принятия решения | * Единоличные; * Коллегиальные. |
| 5.Степень повторяемости проблемы | * Традиционные; * Нетипичные. |
| 6. Место и функции в процессе управления. | * Информационные; * Организационные; * Технологические |

*(М. Мескон)*

Программируемые решения – это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи, неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно применявшиеся ранее правила и процедуры. Процедура устанавливает порядок, последовательность действий, права, обязанности участников взаимодействия в процессе принятия решения. В качестве примера можно привести задачу оформления периодического заказа инвентаря для одного из цехов предприятия. Для разработки и оптимизации программируемых решений используются формализованные методы, которые имеют четкий алгоритм решения задачи в виде экономико-математических моделей, методик анализа и расчета данных, компьютерных программ, обеспечивающих высокую точность количественной оценки разрабатываемых вариантов.

Непрограммируемые решения связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее, нетрадиционными, непредвиденными проблемами, не поддающимися точной количественной оценке. Как правило, их сложно определить и структурировать, они характеризуются неясной формулировкой цели, неточностью и неопределенностью информации, отсутствием четких правил и процедур решения. При разработке непрограммируемых решений применяются эвристические методы. Они характеризуются тем, что разработка альтернативных вариантов решений основана не на точных расчетах, а на логике, суждениях и умозаключениях. При этом используются профессиональные знания, высокий уровень квалификации, творческие способности специалистов различных областей. К непрограммируемым относятся решения, связанные с определением целей и формулировкой стратегии развития организации, с изменением ее структуры, с прогнозами работы на новых рынках и т. д. Количество таких решений увеличивается по мере роста масштабов и сложности организации, усиления динамичности и неопределенности ее внешней среды.

Интуитивные решения—это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. Принимающий решение не взвешивает «за» и «против» по каждой альтернативе, он не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство. Интуиция включает предчувствие, воображение, проницательность или мысли, которые часто спонтанно проявляются в сознательном постижении проблемы и в последующем принятии решений. Интуитивный подход может дать хорошие результаты при анализе проблем, требующих срочного решения, в ситуации с трудно определяемыми целями, неточной информацией и невозможностью количественной оценки.

Решения, основанные на суждениях – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в подобных ситуациях раньше и прогнозирует результат альтернативного выбора. Здесь существует опасность упустить новую альтернативу, так как руководитель ориентируется на старый опыт решения аналогичных проблем.

Рациональные решения не зависят от прошлого опыта. Процесс их принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. Идет поиск наилучшего решения. Процедура принятия рационального решения включает семь последовательных этапов:

1) определение проблемы;

2) формулировка ограничений и критериев принятия решений;

3) выявление альтернатив;

4) оценка альтернатив;

5) выбор альтернативы;

6) реализация решения;

7) обратная связь.