

УДК: 331.1

Романова Н. А.

студентка 3 курса, направление подготовки «Менеджмент»
Институт экономики и управления
Гуманитарно-педагогической академии (филиал)
ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского» в г. Ялта

Научный руководитель: Одаренко Т. Е.

к.э.н., доцент
Институт экономики и управления
Гуманитарно-педагогической академии (филиал)
ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского» в г. Ялта

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Темпы развития современного общества и информационных технологий способствуют необходимости непрерывного поиска новых решений управленческих проблем и альтернативного выбора руководителями предприятий. Принимаемые управленческие решения зачастую могут оказать влияние на деятельность всего предприятия в целом, поэтому важным является качество и эффективность данного решения. В статье предложен ряд методов принятия решений, которые позволят не только достичь эффективности в принятии управленческих решений руководителем организации, но и оценить все возможные, как положительные, так и отрицательные последствия.

Ключевые слова: управленческое решение, управленческая проблема, методы принятия решений, методы поиска идей.

Natalia A. Romanova

3rd year student, training direction "Management"
Institute of Economics and management Humanitarian-pedagogical Academy (branch)
V.I. Vernadsky Crimean Federal University

Scientific head: Tetiana E. Odarenko

Institute of Economics and management Humanitarian-pedagogical Academy (branch)
V.I. Vernadsky Crimean Federal University

METHODS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING, AS A TOOL TO IMPROVE MANAGEMENT EFFECTIVENESS

The pace of development of modern society and information technologies contribute to the need for continuous search for new solutions to management problems and alternative choice by enterprise managers. Accepted management decisions can often affect the activities of the whole enterprise, so the quality and effectiveness of this solution is important. The article suggests a number of decision-making methods that will allow not only to achieve efficiency in making managerial decisions by the head of the organization, but also to evaluate all possible, both positive and negative consequences.

Key words: administrative decision, management problem, decision-making methods, methods of ideas search.

Функционирование любого предприятия связано с решением определённого рода проблем как внутренних, так и внешних, которые возникают в его текущей и стратегической

деятельности. Зачастую от решения указанных проблем зависит дальнейшая деятельность предприятия. Поэтому принимаемые руководством предприятия управленческие решения должны быть не только эффективными в краткосрочной перспективе, но и способствовать дальнейшему развитию деятельности предприятия.

В научной литературе предлагается ряд методов принятия управленческих решений, которые могут быть использованы руководителями предприятий для повышения их эффективности и рассмотрения всех возможных последствий принимаемого решения.

В связи с этим целью статьи является рассмотрение и анализ методов принятия управленческих решений, а также возможность их использования руководством организации.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть понятие управленческих решений и природу управленческих проблем;
- изучить методы принятия управленческих решений;
- выявить методы поиска идей для принятия управленческих решений;
- рассмотреть возможность применения методов принятия управленческих решений и поиска идей руководителем предприятия.

Прежде чем переходить к методам принятия управленческих решений необходимо определить непосредственно само понятие управленческого решения и его сущности. Термин «управленческое решение» имеет достаточно большое количество подходов к его определению, как в отечественной, так и в зарубежной литературе. В таблице 1 представлены подходы к определению термина «управленческое решение» зарубежных и отечественных авторов.

Таблица 1. – Систематизация определений термина «управленческие решения»

Автор	Определение
Мескон М., канадский писатель	Решение – это выбор альтернативы.
Максимцов М. М., российский автор	Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.
Фатхутдинов Р. А., заслуженный деятель науки РФ	Управленческое решение – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
Поршнева А. Г., российский экономист, профессор, доктор экономических наук	Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса управления на его заключительном этапе.

*составлено автором

Изучение подходов к определению понятия управленческого решения является очень важным для формирования полноценного представления о данном термине. Рассмотрение одного определения не дает комплексного понимания, которого можно достичь изучением подходов отечественных и зарубежных авторов. Можно отметить, что среди авторов, которые дают определение «управленческому решению», есть как деятели науки, экономисты, так и писатели.

Анализируя представленные определения можно утверждать, что основу управленческого решения составляет выбор одного из альтернативных вариантов развития проблемной ситуации, который является результатом анализа проблемной ситуации и осуществляется непосредственно руководителем той или иной организации.

По нашему мнению, управленческое решение не ограничивается выбором альтернативных вариантов решения проблемной ситуации, а является целенаправленным выражением опыта и знаний руководителя в построении модели управления предприятием, эффективность которой напрямую зависит от уровня квалификации менеджера.

Под проблемной ситуацией, на основании которой менеджер предприятия принимает управленческое решение, понимается несоответствие целям организации прогнозируемых или фактических параметров управляемой системы. Она может возникнуть вследствие определенных причин, среди которых необходимо отметить изменение целей управления, отклонение целевых параметров от фактических, либо вероятность возникновения данного отклонения в будущем, если не будут предприняты необходимые предварительные меры.

Важно понимать, что управленческая проблема имеет ряд характеризующих ее особенностей, одной из которых является множественность целей, при которых зачастую требуется компромисс, среди других особенностей управленческой проблемы необходимо отметить неопределенность, наличие риска, сложность структуры, связь с другими проблемами, а также множественность участников.

Отличительными особенностями управленческих решений могут служить то, что их принятие осуществляется и реализовывается конкретными лицами, а именно руководителем или собственником организации, персоналом. Кроме того, управленческое решение применяется исключительно в чьих-либо интересах и оказывает влияние на деятельность как организации в целом, так и сотрудников, жизнедеятельность людей. При принятии управленческого решения учитываются интересы акционеров, других организаций, сотрудников предприятия и т. д.

Так как управленческое решение оказывает влияние на множество факторов и людей, а также на функционирование организации в целом оно должно обладать высокой эффективностью и качеством, что подразумевает выставление ряда требований. Прежде всего, это четкость формулирования, обоснованность, реальность исполнения, своевременность, и что немаловажно экономичность осуществления.

В научной литературе существует огромное количество методов (способов, направленных на достижение цели) принятия управленческих решений. Однако, прежде всего, необходимо выделить три основных подхода к принятию управленческого решения. К ним следует отнести интуитивный подход, рациональный и основанный на суждениях. Интуитивный подход предполагает использование руководителем ощущений при принятии управленческих решений, подход основанный на суждениях – накопленный опыт, а рациональный подход – рациональное обоснование выбранного решения, что влечет за собой определенные временные затраты, затраты усилий, которые не всегда являются эффективными.

В рамках данной статьи представляется необходимым провести систематизацию и анализ выявленных методов принятия управленческих решений (таблица 2).

Таблица 2. – Систематизация методов принятия управленческих решений

Название	Описание метода	Ситуации для применения
Метод «анализ проблем»	Метод, который подразумевает непрерывный процесс прохождения следующих этапов: 1. Определение сути проблемы. 2. Описание проблемы в четырех измерениях: суть, место, время, степень отклонения. 3. Получение ключевой информации по каждому из четырех измерений для определения возможных причин. 4. Определение наиболее вероятной причины. 5. Проверка найденной причины проблемы на	В случае положительных ответов на следующие вопросы: 1. Нуждается ли ситуация в объяснении? 2. Наблюдается ли отклонение между ожидаемым и

Название	Описание метода	Ситуации для применения
	подлинность.	реальным выполнением операций? 3. Знаем ли мы причину отклонения? 4. Поможет ли нам это знание повысить эффективность совершаемых действий?
Метод «принятие управленческих решений»	Данный метод основан на моделях мышления и состоит из следующих элементов: 1. Определение того, что нужно сделать. 2. Рассмотрение конкретных условий, удовлетворение которых приведет к успешному выбору. 3. Решение о варианте действий, удовлетворяющих выбранным условиям. 4. Рассмотрение и оценка рисков, связанных с принятием выбранного конечного решения. Оценка возможных негативных последствий. 5. Формулировка решения.	В случае положительных ответов на следующие вопросы: 1. Нужно ли нам сделать выбор в исследуемой ситуации? 2. Нужно ли упорядочить имеющиеся цели для того, чтобы предпринять некоторые действия?
Метод «анализ потенциальных проблем»	Отличительной особенностью данного метода является то, что он основан на анализе будущих проблем, а не текущих, что дает руководителю возможность избежать проблем в дальнейшем. Метод состоит из 4 действий: Определение зон уязвимости в планах, проектах, событиях и т. п.	В случае положительных ответов на следующие вопросы: 1. Было ли решение уже принято, но еще не реализовано, и нам нужно действовать так, чтобы
	1. Определение конкретных потенциальных проблем в зонах уязвимости. 2. Определение наиболее вероятных причин возникновения этих потенциальных проблем и определение превентивных мер, препятствующих их возникновению. Определение экстренных мер и порядка действий в непредвиденных обстоятельствах, т. е. в тех случаях, когда не сработают превентивные меры.	избежать возможных проблем в будущем? Нужно ли разработать определенный план действий для того, чтобы обезопасить принятое решение или его будущие последствия?
Методика «оценка ситуации»	Особенностью данного метода является то, что тут используются оценочные процедуры, а его суть заключается в выборе верной аналитической процедуры в каждом конкретном случае. Этапы данного метода: 1. Определение ситуаций, требующих вмешательства (очевидные, возможные).	

Название	Описание метода	Ситуации для применения
	2. Разделить на составные компоненты обнаруженную на первом этапе ситуацию. 3. Установления приоритетов по трем измерениям: серьезность, запас времени и вероятное развитие ситуации. 4. Планирование способов решения.	

В таблице 2 приведен ряд методов, позволяющих принять эффективное управленческое решение. Каждый из методов имеет определенную последовательность шагов, которая является важной составляющей качественного принятия управленческого решения.

При принятии управленческого решения руководитель должен также оценивать все возможные негативные последствия выбранных альтернатив и особенно принимаемого решения. Любое управленческое решение – это поиск компромисса между его отрицательными и положительными последствиями.

Робертом Кацем, специалистом по изучению проблем управления, были разработаны принципы, которые лежат в основе данного компромисса:

- любой выбранный альтернативный вариант может включать значительные недостатки;
- руководитель, работающий эффективно, не допускает парализовать свою волю недостаткам возможных принятых решений;
- непринятые решения, чаще всего, оказывают больший отрицательный эффект, чем неверное принятое решение;
- в некоторых случаях необходимо отсрочить принятие управленческого решения.

Эффективность принятия управленческого решения зависит не только от методов его принятия, но и от качества альтернативных вариантов, точного выявления причин и следствий. Зачастую руководители предприятий прибегают к поиску разных вариантов решения той или иной проблемы с помощью своих коллег и подчиненных. С этой целью также используется ряд методов поиска идей. Основные из них отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Методы поиска идей

Методы	Описание
Мозговой штурм	Данный метод можно использовать на совещании, выездных мероприятиях, где присутствует несколько человек. Его целью является получение максимально возможного количества идей по решению определенного вопроса. Особенностью данного метода является отсутствие каких-либо рамок при поиске решения, важно количество идей, а не их качество, более того запрещена любая критика
Дискуссия 66	Это разновидность мозгового штурма, в котором принимает участие более 15 человек. В данном случае, все участники делятся на группы и в течение 15 минут обсуждают вопросы по методу мозгового штурма. После все группы сравнивают результаты.
Запись мыслей (метод 635, Brainwriting)	Участники группы (оптимально 6 чел.) в течение 3-5 минут вносят 3 варианта решения проблемы в заготовленный формуляр, после чего данные решения передаются соседу по кругу, на основании которых сосед должен предложить свои три варианта решения, которые базируются на первых. Отсюда название: 6 человек, 3 решения, 5

Методы	Описание
	проработок.
Синектика (сочетание внешне не сочетаемых объектов)	В результате данного метода получаются абсолютно новые варианты решения проблемы. Проходит в 3 фазы: рассмотрение проблемы, отчуждение от проблем и комбинирование отчужденного и близкого проблеме.
Расширение поля поиска идей	Основой данного метода является рассмотрение проблемы с другой стороны, при котором зачастую появляются новые методы решения.
Морфология	Заключается в разделении указанной проблемы на несколько отдельных частей, каждой из которых необходимо найти все возможные решения. В итоге получается совокупность решений по разным аспектам проблемы
Бионика	Основу данного метода составляет поиск аналога из природы, на основе чего рассматриваются все возможные решения данной проблемы

Темпы развития современного мира, в частности все большее разнообразие форм решения одной и той же проблемы стимулируют руководителей предприятий к поиску новых, зачастую кардинально отличающихся от первоначальных вариантов решений каких-либо проблем. В конечном итоге, новый взгляд на проблемы может значительно повысить эффективность принимаемых управленческих решений.

Использование данных методов поиска идей могут быть применены руководителями организаций на цикловых или выездных конференциях, что свойственно для больших предприятий, когда сотрудники находятся в разных городах, а также для малых предприятиях на общих собраниях. Также менеджеры компании могут организовывать данные встречи за пределами офиса в неформальной обстановке, что в свою очередь не только позволяет открыться всем творческим способностям сотрудников, новым творческим идеям, но и сплотить коллектив в целом, что окажет свое влияние на эффективность работы в дальнейшем.

Литература

1. Магданов, П. В. Управленческое решение: понятие и определение / П. В. Магданов // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2011. – № 8(127). – С. 63-65.
2. Методы принятия управленческих решений / Энциклопедия производственного менеджера. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-upravlencheskih-reshenij.html>
3. Общие понятия об управленческих решениях. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.medlinks.ru/sections.php?op=viewarticle&artid=3078>
4. Управленческие решения в деятельности современной организации. [Электронный ресурс]. – URL: http://management-student.blogspot.com/p/blog-page_4681.html
5. Яцкова, О. И. Анализ навыков менеджера по Роберту Кацу на примере McDonald's Corporation // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – Ч. 2. [Электронный ресурс]. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4708> (дата обращения: 03.05.2017).
6. Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Издательство: Дело. – 488 с.
7. Производственный менеджмент : Учебник для вузов. 4-е изд. / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2003. — 491 с.