

УДК: 005.53:330.131.7

А. И. МАСЛЕННИКОВ – к. воен. н. доцент*Керченский государственный морской технологический университет, г. Керчь, Украина*

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В статье рассмотрена проблема повышения качества управленческих решений и осуществлен поиск путей ее решения.

Ключевые слова: управленческое решение, качество принимаемого решения, информация, параметры качества управленческого решения, экономическое обоснование управленческого решения.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Анализ результатов работы предприятий (организаций) показывает, что многие недочеты во многом объясняются недостаточным качеством принимаемых решений на различных уровнях управления, поскольку эта работа является следствием их реализации. Поэтому проблема повышения качества принятия управленческих решений является важной, несмотря на то, что постоянно предпринимаются различные меры для ее решения.

Актуальность этой проблемы приобретает с каждым годом все большее значение, поскольку условия функционирования предприятий в рыночной экономике усложняются, что требует принятия обоснованных решений в ситуациях определенности, вероятностной определенности и неопределенности.

АНАЛИЗ ПОСЛЕДНИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ

Проблема повышения качества принятия управленческих решений рассматривалась многими современными учеными: А. Асаулем, Е. Беяниной, Т. Вашко, Ю. Клиот, В. Коваленок, И. Князь, Ю. Коротаевой.

Однако, несмотря на значительное число теоретических и практических разработок в этой области, эффективных путей решения этой проблемы не найдено, поэтому необходимо проводить ее дальнейшее изучение и уточнение, так как они должны проводиться с учетом множества факторов, критериев и

специфики этой сферы деятельности.

ЦЕЛЮ РАБОТЫ

Анализ процесса принятия решения и поиск путей повышения его качества.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Ученые дают различные определения понятия «управленческое решение» - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и вариантов достижения конкретной цели; это результат конкретной управленческой деятельности менеджера; это творческое волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии, состоящее в выборе цели, программы и способа деятельности коллектива по разрешению проблемы; это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности по должности [2 - 4]. Все эти определения раскрывают суть этого многопланового явления с различных точек зрения.

Цель управленческого решения – обеспечение движения к поставленной цели. Его импульсом является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы.

Принятие решения является основой управления. Выработка и принятие решения – это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, т.к. включает элементы неопределенности и риска, предполагает наличие осознанного выбора, он в

значительной степени обусловлен психологическими чертами личности руководителя. Принятие решения - это и психологический процесс: иногда нами движет логика, а иногда - чувства. Руководитель всегда находится под воздействием социальных и политических установок, накопленного опыта и личных ценностей.

Руководитель, принимая решение, несет ответственность за его исполнение и его последствия. Поэтому, идя на разумный риск, он должен подчинить случайность себе, постоянно отслеживая все изменения в развитии ситуации и незамедлительно предпринимая шаги для разрешения возникающих проблем, и выиграть. Он всегда вынужден идти на компромисс. Процесс принятия решения содержит в себе как элементы научного знания, так и элементы творчества, может иметь интуитивный, основанный на суждениях, или рациональный характер. Решение может быть ситуационным и опережающим, запрограммированным и незапрограммированным.

При принятии решения осуществляется разработка и оценка их альтернативных вариантов и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов, отбор критериев выбора оптимального, выбор и принятие наилучшего.

Принимаемые решения должны основываться на своевременной, достоверной, достаточной, надежной, корректной и актуальной текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решение с учетом предвидения его возможных последствий. Они должны отвечать требованиям обоснованности, оптимальности, правомочности, оперативности выполнения, краткости и ясности, конкретности во времени, адресности, экономичности и др. [1, 5, 6].

Руководитель должен иметь необходимые навыки и запас соответствующих знаний для того, чтобы его решения отвечали предъявляемым требованиям.

Специалисты считают, что к факторам, влияющим на процесс принятия управленческих решений, относятся:

- личные оценки руководителя (решения могут быть уравновешенными, импульсивными, инертными, рискованными, осторожными);
- среда (определенность, вероятностная определенность, неопределенность);
- поведенческие ограничения (личные пристрастия, барьеры восприятия);
- негативные последствия (нарушение закона или этических норм);
- взаимозависимость решений (выбор вносящего настоящий вклад в решение проблемы);
- дефицит времени для проведения детального анализа возможных угроз и прогнозирования развития ситуации;
- использование моделей и методов принятия и прогнозирования решений.

Фактором, на который можно повлиять, является последний.

При принятии решения создается модель управляемого процесса, т.е. определяются цели, формы конкретной деятельности, имеющиеся ресурсы и возможности, вероятные трудности и пути их преодоления. Целью организации процесса принятия управленческого решения является повышение его эффективности при экономии живого и прошлого труда. Достижение этой цели будет определяться качеством создаваемой модели процесса, степенью ее соответствия реальной ситуации [1, 5, 6].

Главной целью повышения качества управленческого решения является обеспечение стабильного развития производства, надежного положения на рынке и устойчивого финансового состояния в любых ситуациях в стране и мире.

Для определения путей повышения качества принятия управленческого решения проанализируем этапы и операции этого процесса. Ученые по-разному подходят к их определению. Один из вариантов приведен ниже [4, 7]:

- выявление проблемы и задачи;
- предварительная постановка цели;
- сбор и анализ необходимой информации;

- определение исходных характеристик проблемы;
- уточнение цели и критерия управления;
- обоснование и построение формальной модели проблемной ситуации;
- разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- выбор метода решения;
- экономическое обоснование выбранного решения;
- согласование решения с органами управления и исполнителями;
- окончательное оформление и утверждение решения;
- организация выполнения решения.

Наука под качеством управленческого решения понимает совокупность его параметров, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих его реализацию. Основными факторами, оказывающими влияние на него, являются применение научных подходов и принципов, методов моделирования; автоматизация управления; мотивация качества решения и др.

А к параметрам его качества (управленческого решения) относят:

- показатель энтропии (качество неопределенности системы: если показатели проблемы выражены количественно, то показатель энтропии приближается к нулю);
- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности (точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основе которых она была разработана [4].

Основными условиями обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения являются:

- изучение влияния на них экономических законов;
- обеспечение качественной информацией;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и его экономического обоснования;

- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение многовариантности сопоставимости его вариантов;
- его правовая обоснованность;
- программирование;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и его реализации;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации его качества и эффективности;
- наличие механизма его реализации.

Выполнение этих условий возможно только для рациональных важных управленческих решений.

Исходя из результатов анализа этапов процесса принятия управленческого решения, определим пути улучшения параметров и повышения в целом его качества.

На этапе выявления проблемы очень важно определить ее правильно, иначе придется решать не то, что нужно. Говорят, что правильно определить проблему – значит наполовину решить ее. Важно также правильно определить исходные характеристики проблемы.

На основе определенной проблемы и ее характеристик нужно осуществить предварительную постановку цели, которая, как известно, должна быть конкретной и измеримой, ориентированной во времени, достижимой, взаимоподдерживаемой. Неправильное или неточное определение цели не позволит решить проблему.

Сбор и анализ необходимой информации по проблеме в связи с большим объемом и временем, затрачиваемой на ее сбор, обработку и анализ желательно производить в соответствии с разработанными программами автоматизированно, обеспечивая при этом выполнение предъявляемых к ее качеству требований.

На основе произведенного анализа информации важно уточнить цель и критерии управления. Неправильное определение критерия, как показал опыт боевых дей-

ствий в ходе Второй мировой войны, не позволит разрешить проблему. Так, установка орудий зенитной артиллерии на судах ВМС с целью недопущения ударов по ним с воздуха не привела к увеличению сбитых самолетов, и руководство страны решило снять эти орудия. Однако ученые обратили внимание на неправильно выбранный критерий оценки целесообразности установки этих орудий: орудия устанавливались не для уничтожения самолетов, а для уменьшения количества потопленных судов. И это количество с установкой орудий на самом деле уменьшилось.

После установления пределов минимально допустимой эффективности нужно проанализировать факторы внешней среды, «входа» и принять меры по их улучшению и повышению качества входящей информации, уточнить параметры процесса, принять меры по их улучшению и приступить к разработке решения. Не следует забывать, что при удовлетворительном качестве «входа» и любом уровне качества «процесса» в системе, качество «выхода», т.е. качество решения, будет удовлетворительным.

При обосновании и построении формальной модели проблемной ситуации нужно обеспечить как можно более высокую степень ее адекватности (коэффициент аппроксимации) фактическим данным.

Разрабатывая альтернативные варианты решения проблемы, необходимо использовать электронно-вычислительную технику в диалоговом режиме работы. Оптимизацию распределения ограниченных однородных и неоднородных ресурсов предприятия желательно осуществлять с использованием аддитивной, мультипликативной и аддитивно-мультипликативной функций, привлекая при этом для определения важности (удельных весов) направлений деятельности, задач, объектов экспертов.

При выборе методов и приемов анализа следует исходить из их преимуществ и недостатков и области их применения, используя весь их спектр, в т. ч. методы сравнения, индексный, балансовый, цепных подстановок, элиминирования, графический, функционально-стоимостной анализ, эконо-

мико-математические и приемы сводки и группировки, абсолютных и относительных величин, средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения. При прогнозировании управленческих решений целесообразно разработать многовариантную модель развития предприятия. При этом, поскольку сроки, объемы работ, числовые характеристики объекта и другие показатели в прогнозе носят вероятностный характер и предусматривают возможность внесения корректировок, целесообразно все расчеты вести на основе теории вероятности, т.е. построить модель вероятностной экономической эффективности. Для этого необходимо на основе специальных исследований определить диапазоны вероятности различных событий.

Экономическое обоснование выбранного управленческого решения следует осуществлять с помощью ЭВТ на основе этой многовариантной модели в диалоговом режиме, что позволит выбрать оптимальное или приемлемое (реалистичное) решение.

Важным является также осуществление согласования управленческого решения с органами управления и исполнителями и установление с ними обратной связи, т.к. реальная его ценность становится очевидной только после его реализации.

В результате становится возможным использовать количественные показатели, учесть степень риска, повысить адекватность модели и повысить вероятность реализации решения, т.е. улучшить показатели качества управленческого решения.

Таким образом, основными путями повышения качества принятия управленческого решения являются:

- совершенствование навыков лиц, принимающих его, за счет повышения уровня теоретических знаний и практических навыков в организации и осуществлении процесса принятия решения на специальных курсах в центрах подготовки руководящего состава;
- разработка модели экономической эффективности на основе теории вероятности

с определением на основе специальных исследований вероятностей различных экономических событий;

- разработка программы оптимизации распределения ограниченных однородных и неоднородных ресурсов предприятия;

- разработка многовариантной модели экономических операций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виханский О. С. Стратегическое управление [текст]: Учебник / О. С. Виханский. – М.: Экономист, 2006. – 293 с.
2. Виханский О. С. Исследование и проектирование управленческих решений [текст]: Учебник для вузов / О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 2004. – 436 с.
3. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения [текст]: Учебник для вузов/ Н. Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента [текст]: Учебник / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 1992. – 574 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения [текст]: Учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интесервис», 1998. – 209 с.

6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент [текст]: Учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2005 – 448 с.

7. Орлов Ф. И. Принятие управленческих решений. [электронный ресурс] – 2012. Режим доступа: <http://www.newteh.ru/orlov/decizion/htm>.

СТАТТЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ 30.08.2013 г.

А. І. МАСЛЕННИКОВ

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У статті розглянута проблема підвищення якості управлінських рішень і здійснений пошук шляхів її рішення.

Ключові слова: управлінське рішення, якість рішення, що приймається, інформація, параметри якості управлінського рішення, економічне обґрунтування управлінського рішення.

A. I. MASLYENNIKOV

UPGRADING OF ADMINISTRATIVE DECISIONS

In the article the problem of upgrading of administrative decisions is considered. The search of ways of her decision is carried out.

Keywords: administrative decisions, quality of made decision, information, parameters of quality of made decision, economic ground of administrative decisions.



Відповідальність за достовірність інформації несуть автори публікацій і рекламодавці.
Редакція залишає за собою право в окремих випадках змінювати періодичність і об'єм видання.
При передруку посилання на «Рибне господарство України» обов'язкове.
Формат 60x80 1/16. Папір 90 г. Друк офсетний. Об'єм 3,5 друк. л.
Тираж 100 екз. Замовлення № 11
Віддруковано з готових форм редакційно-видавничого відділу журналу «Рибне господарство України»
в копіювально-розмножувальному бюро навчально-методичного відділу
Керченського державного морського технологічного університету