

## **Совершенствование процесса принятия управленческих решений в организации**

**Звягинцева О.С.**, к.э.н., старший преподаватель кафедры «Менеджмент»,  
ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

**Кенина Д.С.**, к.э.н., старший преподаватель кафедры «Менеджмент»,  
ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

**Черникова Л.И.**, к.э.н., старший преподаватель кафедры «Менеджмент»,  
ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

**Исаенко А.П.**, ассистент кафедры «Менеджмент»,  
ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

**Аннотация.** В статье предложен алгоритм разработки, принятия и оценки эффективности управленческих решений, который позволит организовать работу в данной области, повысить эффективность технологии принятия решений за счет тщательной оценки и контроля на каждом этапе. Поскольку все этапы принятия решения взаимосвязаны, ошибки на одном из них способны привести к грубым нарушениям на конечном этапе реализации управленческого решения. Поэтому мы предлагаем проводить тщательный анализ ситуации на каждом этапе, особое внимание уделяя оценке эффективности управленческих решений.

**Ключевые слова:** менеджмент, управленческое решение, эффективность, алгоритм, лицо принимающее решение, организация.

## **Improvement of process of adoption of administrative decisions in the organization**

**Zvyagintseva O.S.**, PhD Econ., senior teacher of Management department,  
FGBOOU WAUGH «The Stavropol state agricultural university»

**Kenina D.S.**, PhD Econ., senior teacher of Management department,  
FGBOOU WAUGH «The Stavropol state agricultural university»

**Chernikova L.I.**, PhD Econ., senior teacher of Management department,  
FGBOOU WAUGH «The Stavropol state agricultural university»

**Isayenko A.P.**, assistant to Management department,  
FGBOOU WAUGH «The Stavropol state agricultural university»

**Annotation.** In article the algorithm of development, acceptance and assessment of efficiency of administrative decisions which will allow to organize work in the field, to increase efficiency of technology of decision-making at the expense of careful assessment and control at each stage is offered. As all stages of decision-making are interconnected, mistakes on one of them are capable to lead to gross violations at a final stage of implementation of the administrative decision. Therefore we suggest to carry out the careful analysis of a situation at each stage, paying special attention to assessment of efficiency of administrative decisions.

**Keywords:** management, the administrative decision, efficiency, algorithm, the person the making decision, the organization.

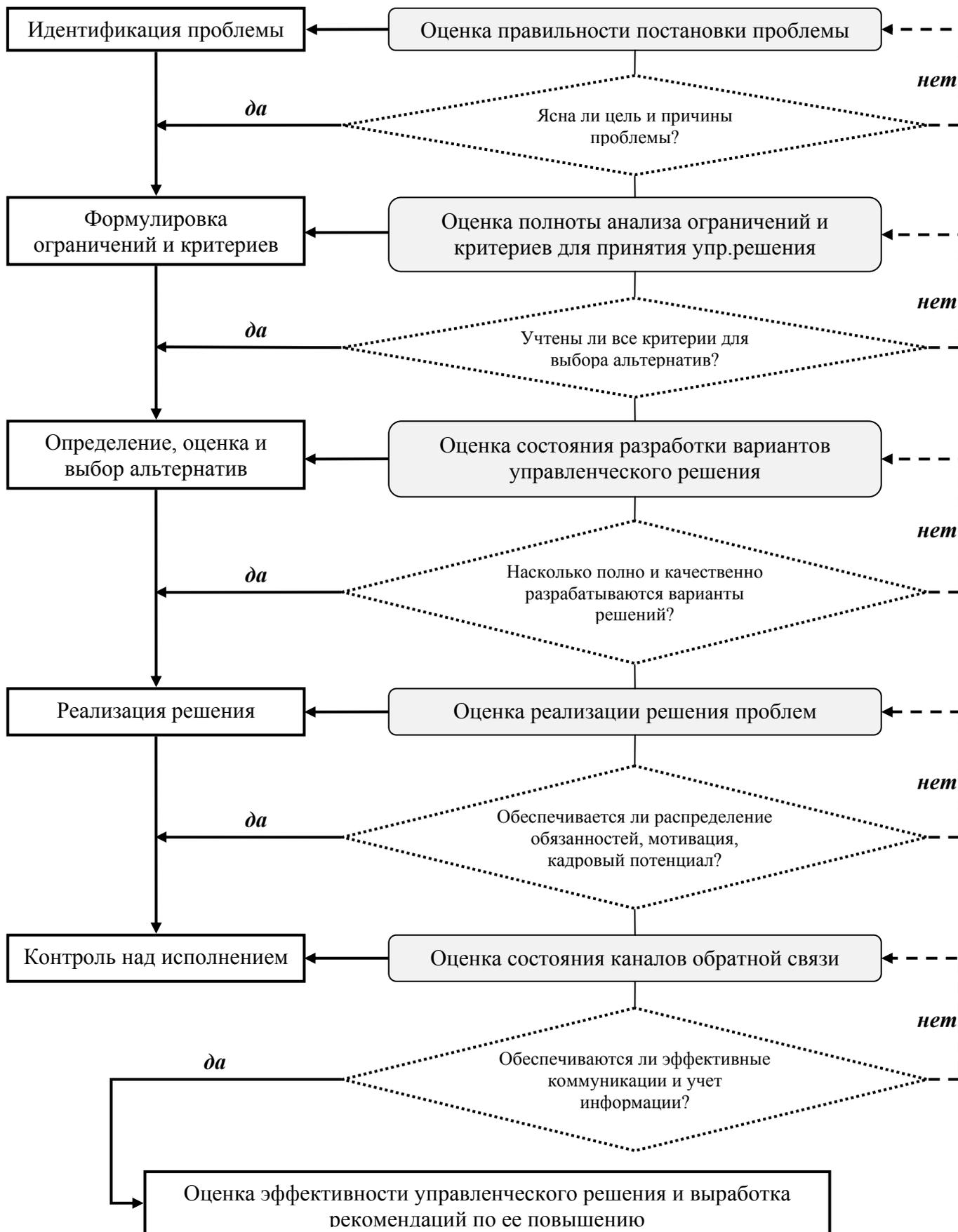
Процесс разработки и принятия управленческих решений представляет собой сложный процесс, осуществляемый силами управленцев и рабочего персонала организации. Анализ самой процедуры принятия управленческих решений не дает информации о качестве и эффективности процесса принятия решений в организации и самих решений в конечном итоге. В этой связи необходимо проводить оценку эффективности управленческих решений, которая должна являться заключительным этапом процесса принятия решений.

С целью совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений и повышения их эффективности для организации необходимо использовать алгоритм разработки, принятия и оценки эффективности управленческих решений, который представлен на рисунке 1. Алгоритм раскрывает суть работы на каждом этапе принятия решения таким

образом, чтобы переход на следующий этап был основан на достоверных данных о полноценном выполнении предыдущего этапа. То есть, необходимо отметить, что все этапы алгоритма разработки, принятия и оценки эффективности управленческих решений тесно взаимосвязаны между собой и вытекают один из другого. Если на определенном этапе будет допущена ошибка или оплошность в дальнейшем это приведет к выбору некорректного решения и скажется на эффективности деятельности организации в целом.

Основной целью применения данного алгоритма в организациях является организация процесса разработки, принятия и оценки эффективности управленческих решений, а также обеспечение своевременного получения необходимой информации, на основе анализа которой возможно разработать рекомендации по повышению эффективности управленческих решений, которые также будут рассмотрены несколько позже. Рассмотрим каждый этап алгоритма более подробно.

Первый этап – это оценка правильности постановки проблемы. На данном этапе лицо принимающее решение (ЛПР) должно определить цель принятия решения и причины, повлекшие возникновение проблемы. Для этого необходимо ответить на вопросы: четко ли определена проблема и ставится ли цель принять управленческое решение, направленное на ликвидацию проблемы? Рассматривается ли проблема как нереализованная возможность? Насколько четко ясна цель принятия решения? Имеется ли информация о возможных причинах возникновения данной проблемы и как они влияют на конечное управленческое решение? Анализ проблемы определяет выбор цели, методов, подходов и средств ее достижения [11]. Правильность постановки проблемы в наибольшей степени определяет эффективность принятия управленческого решения.



**Рис. 1 – Алгоритм разработки, принятия и оценки эффективности управленческих решений**

Второй этап связан с оценкой полноты анализа ограничений и критериев для принятия управленческих решений. На этом этапе управленцу необходимо поставить вопросы: все ли ограничения, влияющие на управленческое решение, учтены? Проанализирован ли полный перечень критериев для выбора альтернатив? Каким образом определялись эти критерии и насколько они связаны с возникшей проблемой? Безусловно, перечень ограничений и критериев напрямую зависит от проблемы и цели, которая ставится в процессе принятия управленческого решения. Однако их перечень может быть неограничен, поэтому важен уровень квалификации менеджера, определяющий методы отбора критериев и ограничений для выбора альтернатив. От правильности определенного состава критериев и ограничений зависит в дальнейшем правильность определения состава альтернатив для принятия управленческого решения.

Третий этап представляет собой оценку состояния разработки вариантов управленческого решения. Определив перечень ограничений и критериев, ЛПР переходит к определению перечня и выбору альтернатив. В данном случае необходимо ответить на следующие вопросы: был ли разработан достаточный перечень вариантов решений? Насколько качественны разработанные варианты решений? Все ли необходимые методы разработки управленческих решений были использованы? Эффективная реализация данного этапа также зависит от уровня квалификации менеджера и персонала, задействованного в процессе разработки и принятия решений. Знание и адекватное применение различных подходов и методов разработки управленческих решений дает возможность получить результаты в виде необходимого набора альтернатив. Анализ и выбор альтернативы также связан с применением определенных методов оценки, анализа и прогнозирования.

Следующий этап реализации предложенного алгоритма - это оценка реализации решения проблемы организации. Обеспечение эффективного исполнения данного этапа зависит, в первую очередь, от персонала организации, на который возложены функции по реализации управленческого

решения. С целью оценки исполнения менеджер должен определить, насколько четко распределены обязанности и насколько они понятны работникам. Важным моментом в данном случае выступает эффективная мотивация персонала, поскольку от этого зависит эффективность их работы и, соответственно, реализация решения. Менеджеру необходимо подобрать такой состав работников для реализации управленческого решения, квалификация и потенциал которых позволял бы грамотно реализовать принятое решение.

Пятый этап состоит в оценке каналов обратной связи и контроле над исполнением управленческого решения. Важную роль в данном случае играет эффективность системы коммуникаций в организации и достоверность передаваемой информации по каналам обратной связи. Все эти процессы реализуются в рамках корпоративной культуры предприятия, которая отвечает за эффективное функционирование и развитие организации. Менеджер, осуществляющий контроль реализации управленческого решения, должен обладать всей необходимой информацией о ходе исполнения и его результатах, а также быть уверенным в достоверности полученной информации.

Завершающий этап разработанного алгоритма представляет собой оценку эффективности результата принятия решения и разработку рекомендаций по ее повышению при необходимости. Оценка эффективности управленческих решений должна проводиться на основе анализа определенных показателей всех сторон деятельности организации. В общем, оценивая эффективность управленческого решения, менеджер должен ответить на вопросы: насколько качественно проработано управленческое решение? Обеспечен ли процесс реализации решения необходимыми ресурсами (кадровыми, финансовыми, материальными и т.д.)? Обеспечена ли успешность выполнения каждого из рассмотренных выше этапов разработки и принятия управленческого решения?

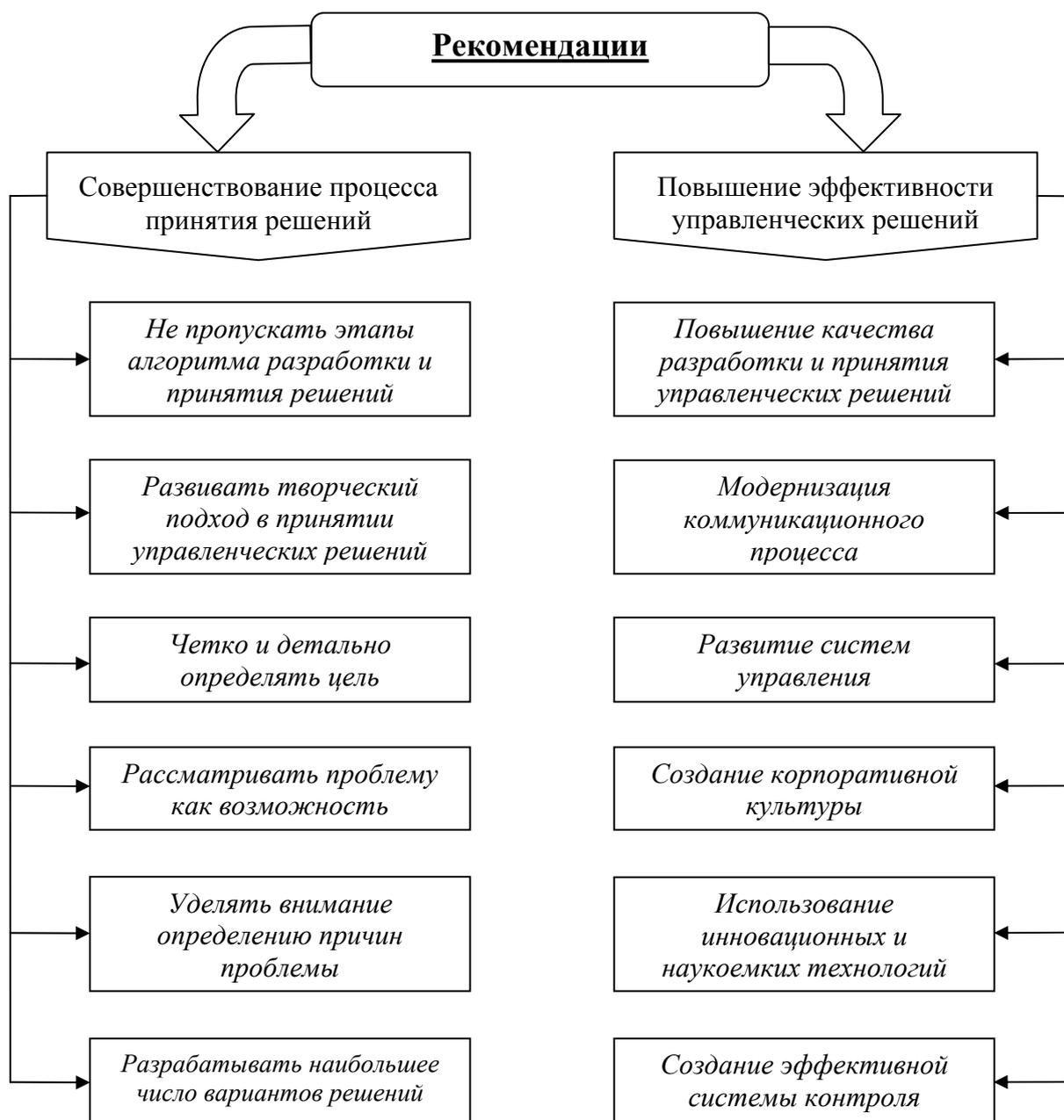
Разработка рекомендаций по повышению эффективности процесса принятия и результатов управленческого решения должна начинаться с выявления недостатков. На рисунке 2 представлены некоторые направления по

совершенствованию процесса принятия решений и повышению эффективности управленческих решений.

Данные мероприятия по совершенствованию технологии принятия управленческих решений в основном направлены на развитие профессиональных качеств менеджеров и других лиц, участвующих в принятии решений. Основная идея таких мероприятий заключается в том, что рекомендуется использовать творческий подход и уметь четко определять цели, проводить всесторонний анализ проблемы, а также придерживаться алгоритма принятия решений, рассматривать как можно большее количество альтернатив и, что немало важно, использовать в процессе принятия управленческих решений инновационные и наукоемкие технологии.

Если рассматривать повышение эффективности самих управленческих решений, то рекомендации в этой области в основном касаются совершенствования внутриорганизационных процессов: коммуникаций, системы управления, корпоративной культуры, системы контроля.

Адаптация управленческих кадрови всего персонала организации к предложенному алгоритму разработки, принятия и оценки эффективности управленческих решений должна проводиться постепенно с использованием различных образовательных процедур. Отдел управления персоналом должен определить программу обучения кадров по совершенствованию технологии принятия решений.



**Рис. 2 – Направления по совершенствованию процесса принятия решений и повышению эффективности управленческих решений**

Мы предлагаем использовать обучающие семинары, которые можно проводить как с помощью профессионального инструктора в области принятия решений, так и в виде повышения квалификации на базе образовательных учреждений, по следующим тематикам:

- Рациональная процедура принятия решений;
- Использование творческого подхода в принятии решений;
- Постановка и определение целей;

- Согласование мнений участников процесса принятия управленческих решений;
- Налаживание эффективной обратной связи.

Подводя итог, можно отметить, что предложенный нами алгоритм разработки, принятия и оценки эффективности управленческих решений позволит организовать работу в данной области, повысить эффективность технологии принятия решений за счет тщательной оценки и контроля на каждом этапе. Как уже отмечалось выше, все этапы принятия решения взаимосвязаны и ошибки на одном из них способны привести к грубым нарушениям на конечном этапе реализации управленческого решения. Поэтому мы предлагаем проводить тщательный анализ ситуации на каждом этапе, а в случае неуверенности или отсутствия достаточной информации возвращаться к предыдущему этапу. Также мы предлагаем особое внимание уделять оценке эффективности управленческих решений, поскольку понимание степени соответствия достигнутого результата запланированному даст возможность выявить ошибки и не допускать их в дальнейшем. Рациональная организация работы по принятию управленческих решений сократит время и средства, затраченные на принятие и реализацию решений, и даст возможность организации эффективно развиваться и двигаться вперед.

### **Библиографический список**

1. Афоничкин А. И. Управленческие решения в экономических системах: учебник для вузов / А. И.Афоничкин, Д. Г. Михаленко. – СПб: Питер, 2009. – С. 64.
2. Балдин К. В. Управленческие решения: учебник.– 5–е изд./ К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин – М.: «Дашков и Ко», 2008. – С.217.
3. Зюськин А. А Оценка эффективности управленческих решений: монография / А.А. Зюськин — СПб.: Изд-во СПб УУиЭ, 2012. —112 с.
4. Качество менеджмента основа современной управленческой парадигмы / Винокуров В.А. // Менеджмент в России и за рубежом. – №6. – 2006.

5. Качуляк Г.Г. Критерии и показатели оценки эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах // Российское предпринимательство. — 2007. — № 11. — 25-30 с.

6. Коваль О.С. Развитие технологии процесса принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Санкт-Петербургский университет управления и экономики. Санкт-Петербург, 2012.

7. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. / Ю.Н. Лапыгин. — М.: ЭКСМО, 2009. — С. 326.

### **References**

1. Afonichkin A.I. Administrative decisions in economic systems: a textbook for universities / A.I. Afonichkin, D.G. Mikhalenko. — St. Petersburg: Peter, 2009. — P. 64.

2. Baldin K.V. Administrative decisions: a textbook. — 5 th ed. / K.V. Baldin, S.N. Vorob'ev, V.B. Utkin-M.: «Dashkov and Co», 2008. — P. 217.

3. Zyukin A.A Assessment of the effectiveness of management decisions: monograph / A.A. Zyuzkin. — SPb.: Publishing house of SPb UUiE, 2012. — 112 p.

4. Quality management the basis of modern management paradigm / Vinokurov V.A. // Management in Russia and abroad. — №6. — 2006.

5. Kachulyak G.G. Criteria and indicators for assessing the effectiveness of managerial decisions in entrepreneurial structures // Journal of Russian Entrepreneurship. — 2007. — No. 11. — 25-30 p.

6. Koval O.S. Development of technology for the process of making and implementing managerial decisions in entrepreneurial structures: a thesis for the degree of candidate of economic sciences / St. Petersburg University of Management and Economics. St. Petersburg, 2012.

7. Lapygin Yu.N. Administrative decisions: a manual. / Yu.N. Lapygin. — M: EKSMO, 2009. — P. 326.