

© Плотников Н. С., 2015

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье рассматривается определение управленческих решений, свойства и уровни данных решений. Также, в статье представлен процесс принятия управленческого решения на примере бизнес-отеля «Дельта».

*Ключевые слова:* управленческие решение, принятие решений, менеджер.

**Ч**то такое решение? Каждый человек в своей жизни вынужден постоянно принимать решения. Каждый день человек принимает решение, когда просыпается. Он выбирает между тем, чтобы поехать на работу на машине, либо на общественном транспорте; одеть желтый или синий галстук. От его даже простого выбора, может зависеть всё его будущее. И, к сожалению, мы не всегда делаем выбор правильно. Под решением понимается выбор одного варианта действий из ряда существующих. Однако это утверждение не следует принимать буквально, поскольку человеку приходится принимать решение, не имея «под рукой» ни одного приемлемого варианта действия. Не редки также случаи, когда изначально имеется огромное число вариантов возможных действий, которые представляются человеку одинаково разумными и приемлемыми. Как в первом, так и во втором случаях, принятие решений сталкивается с определёнными трудностями — проблемой выбора [1].

В менеджменте принятие решений, а также их реализация, представляют собой значительно более

сложный, чем в бытовой практике, систематизированный и ответственный процесс, учитывающий интересы не одного человека, а целой организации. Поэтому принять управленческое (организационное) решение — значит ответить на вопрос: как поступить в данной ситуации, чтобы результат оказался наиболее успешным и выгодным для организации, а необходимые затраты времени, сил и ресурсов — минимальными? Иными словами, принятие управленческих решений является составной частью любой функции менеджмента: планирования деятельности организации, создания или корректировки ее организационной структуры, выбора подходов к мотивации трудовой деятельности персонала, контроля хода работы и ее результатов и т. д. [2]. Управленческое решение может принимать различные формы: приказы, распоряжения, контракты с партнерами, правила и инструкции, планы работы подразделений и отдельных сотрудников и т. п.

Принято говорить, что управленческие решения являются непосредственным результатом деятельности любого менеджера, ведь именно с помощью

управленческих решений менеджер и оказывает свое управленческое воздействие на организацию, побуждая подчиненных ему сотрудников действовать определенным образом.

Какие же мы можем выделить классификации управленческих решений? Все управленческие решения можно классифицировать по ряду признаков. Они могут быть по источнику возникновения. Определяющим здесь является воздействие факторов внешнего и внутреннего окружений. Также, управленческие решения могут определяться юридическим оформлением, то есть это законодательство, это правовое поле. Далее, по субъекту, принимающему решение, то есть, кто принимает решение, на каком уровне. По степени уникальности — решения могут быть уникальными либо нет. По методу разработки решения могут классифицироваться с помощью технологий, стандартных, ранее применяемых методик. По степени неопределенности, решения могут быть определёнными, а могут быть неопределёнными, либо с наличием фактора риска. Ну и последнее, по степени регламентации. Решение в данной классификации является либо регламентированным, либо нет.

К основным свойствам управленческих решений относятся [3]:

1. обоснованность как необходимость учета всей совокупности факторов и условий, связанных с планированием решения;

2. своевременность как необходимость устранения возникающего противоречия. Своевременность решения определяется стадией, на которой было принято решение;

3. эффективность, т. е. принятие решения должно наиболее полно обеспечивать достижение поставленной компанией цели;

4. осуществимость, т. е. решение должно быть реально осуществимо, и нельзя принимать нереальные абстрактные решения. Принятое решение должно соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.

Все уровни управленческих решений мы можем классифицировать по ряду их воздействия на деятельность фирмы (рис. 1).

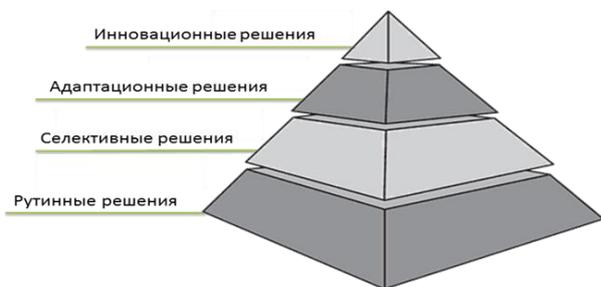


Рис. 1. Уровни управленческих решений

В самом основании у нас стоят рутинные решения. Это решения связаны с процессом производства продукции, с процессом оказания услуг, как мы управляем материальными запасами, логистическими процессами. После того, как производятся все эти

решения, мы можем перейти на следующий уровень — селективные решения. Это более высокий уровень, который исходит из рутинных решений, то есть это проблема выбора. Адаптационные решения связаны с процессом приспособления. Мы здесь можем говорить о каких-либо альтернативах, способах, подходах к процессу производства, к процессу оказания услуг. И инновационные решения — это те решения, которые характеризуются новыми подходами к деятельности фирмы, и определяет её конкурентоспособность и положение на рынке деятельности.

Процесс принятия управленческого решения представляется некоей замкнутой схемой. Все начинается с постановки управленческой задачи. Когда это происходит, мы ищем альтернативы — как мы можем реализовывать наши поставленные задачи, что мы должны сделать для этого. Если же у нас есть проблемы и несовместимости, то мы должны пересмотреть стержневые цели деятельности организации. После поиска альтернатив, мы производим сравнение и оценку по определённым показателям. После того, как мы проходим этот этап, мы переходим к этапу выбора. Выбор после себя предполагает внедрение решения. Если же решение оказалось менее эффективным, то мы возвращаемся к поиску альтернатив. А если же оно эффективно, то мы ведем такой этап как сопровождение и контроль, который накладывает свой отпечаток уже на постановку новых целей и задач.

Как пример управленческого решения, хотелось бы привести случай рассмотрения отелем — рестораном «Дельта» вариантов информационных систем для внедрения в организацию (табл. 1).

Таблица 1  
ВАРИАНТЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Критерий \ Система	Цена, руб.	Интеграция с 1С	Хранилище нужных файлов	Управление персоналом	Фиксация жалоб от клиентов
CRM Продажи Prof	95 000	+	+	-	+
Sales Expert	68 750	-	-	-	+
Quick Sales	37 070	+	-	-	-
Клиент-Коммуникатор	140 000	+	+	+	-

В данном примере было рассмотрено четыре варианта информационных систем — CRM Продажи Prof, Sales Expert, Quick Sales, Клиент-Коммуникатор. Каждая система была рассмотрена по нескольким критериям, которые указаны в таблице. Были выявлены сильные и слабые стороны каждой системы, после анализа было принято решение внедрить CRM Продажи Prof. ■

---

1. *Михненко П. А.* Основы менеджмента / П. А. Михненко. — М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2011. — 304 с.

2. *Юкаева В. С.* Принятие управленческих решений: Учеб. пособие / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева. — М. : Изд-во Дашков и Ко, 2012. — 13 с.

3. *Михненко П. А.* Основы менеджмента / П. А. Михненко. — М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2011. — 304 с.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

*Михненко П. А.* Основы менеджмента / П. А. Михненко. — М. : Московский финансово-

промышленный университет «Синергия», 2011. — 304 с.

*Юкаева В. С.* Принятие управленческих решений: Учеб. пособие / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева. — М. : Изд-во Дашков и Ко, 2012. — 13 с.

---

## **Managerial Decision Making**

© Plotnikov N., 2015

The article defines what managerial decision-making is about, characteristics and levels of such decisions. It describes the process of managerial decisions made by business hotel “Delta”.

*Keywords:* managerial decision, decision making, manager.

---