

АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПОСРЕДНИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

УДК 339.13

Сергей Александрович Хлынов, аспирант кафедры Маркетинга и коммерция Тихоокеанского Государственного Университета (ТОГУ)
Тел.: 8 (924) 220-44-98
Эл. почта: khlyn@list.ru

В статье описывается авторский вариант алгоритма принятия управленческих решений в посреднической организации. Показаны основные проблемы построения универсальных алгоритмов принятия управленческих решений. Выделены основные отличительные черты авторского алгоритма. Подробно описан каждый из этапов алгоритма. Даны методические рекомендации по их прохождению этапов алгоритма принятия управленческого решения в посреднической организации.

Ключевые слова: управленческое решение, алгоритм, этап, блок, посредническая организация, альтернатива, операции.

Sergey A. Khlynov, post-graduate student, the Department of Marketing and commerce, Pacific National University (PNU)
Tel.: (8) 924-220-44-98
E-mail: khlyn@list.ru

ALGORITHM OF ACCEPTANCE ADMINISTRATIVE DECISIONS IN THE INTERMEDIARY ORGANISATION

In article describes the author's variant of algorithm of acceptance administrative decisions in the intermediary organisation. The basic problems of construction of universal algorithms of acceptance administrative decisions are shown. The basic distinctive features of author's algorithm are allocated. Each stages of algorithm is described in detail. Methodical recommendations about their passage of stages of algorithm of acceptance the administrative decision in the intermediary organization are made.

Keywords: the administrative decision, algorithm, a stage, the block, the intermediary organization, alternative, operations.

1. Введение

В научной литературе представлено множество различных алгоритмов и моделей принятия управленческих решений в той или иной ситуации. Однако нет такого универсального алгоритма, который бы мог применяться всегда, вне зависимости от того, с какой именно проблемой столкнулась посредническая организация, что ее вызвало, какие факторы оказывают на нее влияние, управляемы ли они и т.д. Мы не будем учитывать какие-либо простейшие ситуации, возникающие постоянно в любой посреднической компании, т.к. для их разрешения не требуется какого-либо специального алгоритма. В таких случаях достаточно просто проанализировать проблемную ситуацию и принять решение, в результате которого управляемый объект приведет в соответствующее состояние.

Исследуя различную научную литературу мы столкнулись с проблемой выявления с чего собственно начинается процесс принятия управленческого решения в посреднической организации, что является первым этапом данного алгоритма. Большинство авторов, такие как М.М. Максимцов, Созинов В.А., Чернявский А.Д. и др., сходятся во мнении, что самым первым необходимым действием является выявление и анализ проблемной ситуации. Другие же считают, что весь процесс должен начинаться с постановки цели и задач. Приверженцами такого подхода являются Ф. Янг, Большов А.В. Если рассматривать последующие этапы, то также становится очевидным, что у одних экспертов впереди идут одни этапы принятия управленческого решения, у других другие. Иными словами явно есть проблема ранжирования этапов алгоритма. Действительно, порой очень трудно выстроить жестко детерминированный ряд последовательности этапов принятия решения в посреднической организации, т.к. слишком большая совокупность различного рода факторов оказывает влияние на ее деятельность. Авторский подход заключается не в выстраивании алгоритма последовательных этапов и процедур процесса принятия решения, а в объединении их в определенную последовательную цепочку блоков.

Нами выделено 3 основных блока, которые составляют алгоритм принятия решения в посреднической организации. Рассмотрим их подробно.

2. Первый блок алгоритма принятия решения

Первый блок процесса принятия управленческого решения в посреднической организации состоит из следующих этапов:

- анализ ситуации,
- постановка цели.

Следует отметить, что многие авторы либо не выделяют постановку целей в отдельный этап, либо вообще данная операция у них отсутствует в алгоритме. По нашему мнению, постановка цели имеет важное значение, ведь если не будет цели, то и не с чем будет сравнивать достигнутые результаты, невозможно будет определить эффективность принятого решения, его адекватность. Помимо этого отсутствие данного этапа нарушает всю логику процесса. Получается, что мы делаем какую-то работу, но не знаем для чего, какого результата хотим достичь, и вообще нужна ли эта работа. В связи с этим этап постановки цели в нашем алгоритме имеет одно из важнейших значений.

Помимо постановки цели одним из самых первых и основных этапов алгоритма принятия управленческого решения является анализ ситуации. Данный этап можно разделить на 2 сектора или операции:

- а) Идентификация проблемы
- б) Сбор и анализ необходимой информации

По нашему мнению именно анализ ситуации являются самым объемным в процессе принятия решения. Правильно определенная проблема уже содержит в себе половину решения. На данной стадии необходимо будет классифици-

ровать, подобрать или разработать наиболее адекватную методiku ее решения, проверить возникновение подобной проблемы в прошлом.

Учитывая временные ограничения, должна быть собрана и проанализирована вся необходимая для решения существующей проблемной ситуации информация. В том случае, когда проблема требует незамедлительного решения, эта операция должна быть проведена в максимально короткие сроки. Не следует долго искать наилучший вариант решения, а лучше остановиться на первом наиболее подходящем, т.е. том, который будет менее рискованным и затратным. Однако бывают и такие ситуации, когда следует затратить больше времени на поиск и анализ необходимой информации, чтобы впоследствии получить максимально качественное и адекватное решение, эффективность которого перекроет все возможные риски и затраты.

Отметим, что операция идентификации проблемы иногда выпадает из процесса принятия решения. Это связано с тем, что в организации бывают такие ситуации, когда необходимость принятия решения вызвана не какой-то проблемой, а желанием руководства усовершенствовать деятельность компании или ее части. В таких случаях после постановки цели следует сразу приступать к сбору и анализу необходимой информации. Иными словами этап анализа проблемы становится по сути дела одним из своих секторов (Сбор и анализ необходимой информации)

Основной отличительной чертой или даже спецификой данного блока является то, что этап постановка цели и операция идентификация проблемы идут практически параллельно и очень тесно переплетаются. На практике в большинстве случаев трудно определить, что делается в первую очередь: ставится цель или выявляется проблема. В ситуации, когда мы хотим принять какое-либо инновационное решение, то изначально, как правило, ставится основная (главная) цель, но потом происходит переплетение: во время идентификации проблемы появляются второстепенные и промежуточные цели. Если же речь идет о какой-то

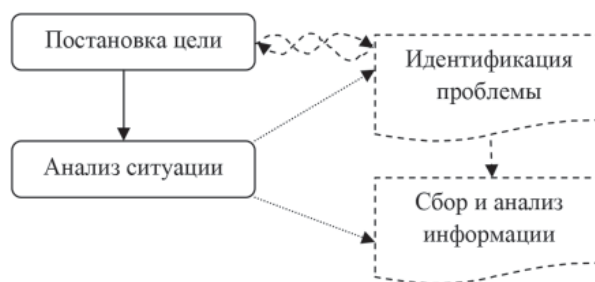


Рис. 1. Первый блок процесса принятия решения

ситуации появления отклонения от нормального процесса деятельности компании (например, резкое падение спроса на товар), тогда сначала происходит анализ ситуации, а после этого постановка целей.

3. Второй блок алгоритма принятия решения

Во второй блок процесса принятия решения входят следующие этапы:

- а) Разработка альтернатив
- б) Разработка критериев отбора альтернатив
- в) Выбор одной из альтернатив

На основе информации, полученной в первом блоке, выдвигаются альтернативные решения поставленной проблемы. Данный этап является самым творческим во всем алгоритме принятия решения. Именно поэтому в коллектив аналитиков следует включать не только признанных экспертов организации, но и самых креативных сотрудников, а также сотрудников с нестандартным логическим мышлением. Самым эффективным методом генерации идей на данном этапе является «мозговой шторм», т.к. именно он способствует выдвиганию максимального количества различных вариантов решения поставленной проблемы. К данному этапу можно подключить всех сотрудников организации. Во-первых, это повысит

их значимость в своих собственных глазах и благоприятно скажется на микроклимате коллектива в целом. Во-вторых, очень часто, особенно в крупных компаниях, на не самых высоких должностях можно обнаружить гениального сотрудника, способного выдать не только потрясающую идею по разрешению существующей проблемы, но и в дальнейшем способного принести огромную пользу организации в более высокой должности.

Изучение обширного теоретического и практического материала показало, что большинство авторов ставят этап разработки альтернатив после этапа разработки критериев отбора, и лишь некоторые в качестве рекомендации советуют проводить их параллельно. По нашему мнению, данные этапы действительно следует проводить независимо друг от друга. Во-первых, это способствует генерации большего количества альтернатив. Во-вторых, при самой оценке альтернатив какой-нибудь из вариантов, отнесенный к малозначимым и нереальным или неадекватным, может получить вполне логическую и обоснованную поддержку в силу того, что на этапе разработки критериев отбора могли быть не учтены факторы, способствующие его реализации. В связи с вышесказанным, этап определение критериев выбора следует проводить параллельно с

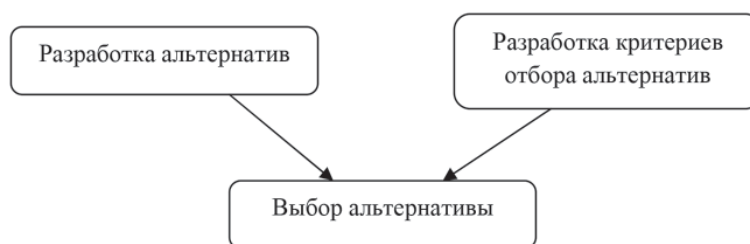


Рис. 2. Второй блок процесса принятия решения

этапом разработки альтернатив. Плюс ко всему, в случае отстранения от критериев возможна генерация альтернатив, которые на данный момент применить нельзя, но в будущем их реализация не только будет возможна и проведена в короткие сроки (уже не надо заново проходить весь алгоритм принятия решения), но и принесет прибыль организации. Сами критерии могут быть разнообразными и зависть от конкретной проблемы, которую необходимо разрешить. Однако есть такие, которые мы рекомендуем использовать всегда, вне зависимости от ситуации:

- Экономическая эффективность
- Вероятность успешной реализации
- Финансовые затраты
- Затраты по времени
- Человеческие ресурсы
- Степень достижения поставленной цели

Далее согласно критериям происходит выбор одной из альтернатив. Выбор альтернативы, по нашему мнению, является наиболее сложным и ответственным этапом во всем алгоритме. Согласно определенным ранее критериям выбирается наиболее подходящий вариант решения проблемы, формируется направление и стратегия действий. На данном этапе полезным будет проведение эксперимента, если конечно это представляется возможным.

На этом же этапе, по нашему мнению, следует выбрать запасную альтернативу, которая может понадобиться в случае несостоятельности главной. Это сильно сэкономит множество ресурсов организации и минимизирует возможные убытки в том случае, если принятое решение в ходе его исполнения покажет свою неадекватность, или же неполноценность по достижению поставленных целей, т.к. при ее выборе всегда руководствуются лишь прогнозом возможных событий, а не точным знанием последствий выбора.

Перспективные идеи, а также идеи, реализация которых на данный момент времени невозможна или находится под вопросом, следует поместить в так называемый банк, чтобы впоследствии при наступлении благоприятного момента их можно

было максимально быстро внедрить и реализовать. Если подобного хранилища знаний в компании не существует, то его необходимо организовать, т.к., исходя из отечественного опыта, многие наши посреднические организации не уделяют должного внимания не только хорошим, но и потрясающим идеям, которые в недалеком будущем могут принести как солидную прибыль, так и лидерство в определенной сфере деятельности. За данным банком следует постоянно следить, чтобы не пропустить того момента, когда идея и все условия для ее реализации уже созрели и ее необходимо выводить из архива.

4. Третий блок алгоритма принятия решения

После выбора альтернативы процесс принятия решения не заканчивает свое функционирование, т.к. сам выбор как таковой не приносит никаких дивидендов организации. Реальную ценность и выгоду решения компания в состоянии понять и оценить только после его осуществления. Таким образом, нам необходимо еще один, третий блок процесса принятия решения, в который входят следующие этапы:

а) Реализация выбранной альтернативы

б) Контроль и оценка результатов

На этапе реализации происходит внедрение в действие выбранной альтернативы. Необходимо четко распределить все необходимые мероприятия и задачи между исполнителями. Также следует назначить ответственных сотрудников за выполнение каждой из поставленных задач. Каждый участник процесса реализации решения должен чувствовать свою персональную ответственность и значимость участия в данном этапе. Для более успешного и продуктивного проведения данного этапа следует разработать определенную систему мотивации сотрудников. Данная система является индивидуальной для каждой

организации, т.к. должна учитывать стимулирующие факторы конкретных сотрудников (а точнее конкретных людей, т.к. любой сотрудник организации в первую очередь человек со своими определенными индивидуальными потребностями, ценностями и личностными характеристиками).

Параллельно этапу реализации выбранной альтернативы идет этап контроля и оценки результатов принятого решения. Здесь происходит измерение и оценка результатов решения, сопоставление фактических и плановых показателей. Данный этап, по нашему мнению, должен идти именно параллельно, а не после этапа реализации решения, т.к. благодаря этому создается возможность моментальной корректировки отклонений от намеченного плана действий. Помимо этого, на ранней стадии может быть выявлена неадекватность и несостоятельность принятой альтернативы, и возможность пересмотра решения с минимальными потерями для организации. На этапе контроля должны быть разработаны критерии оценки результатов. Основными действующими лицами данного этапа являются, сотрудники, назначенными ответственными за исполнение принятого решения. Они должны постоянно анализировать результаты реализации выбранной альтернативы, производить контроль за правильностью исполнения поставленных задач, вовремя реагировать на все отклонения от намеченного плана действий.

По средствам обратной связи вся информация о ходе исполнения принятого решения, его результатах поступают к руководителю, который в свою очередь также по средствам обратной связи может вносить какие-либо корректировки и рекомендации. Успешность осуществления процесса обратной связи довольно сильно влияет на процесс реализации принятого решения в организации.

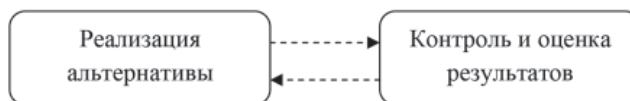


Рис. 3. Второй блок процесса принятия решения

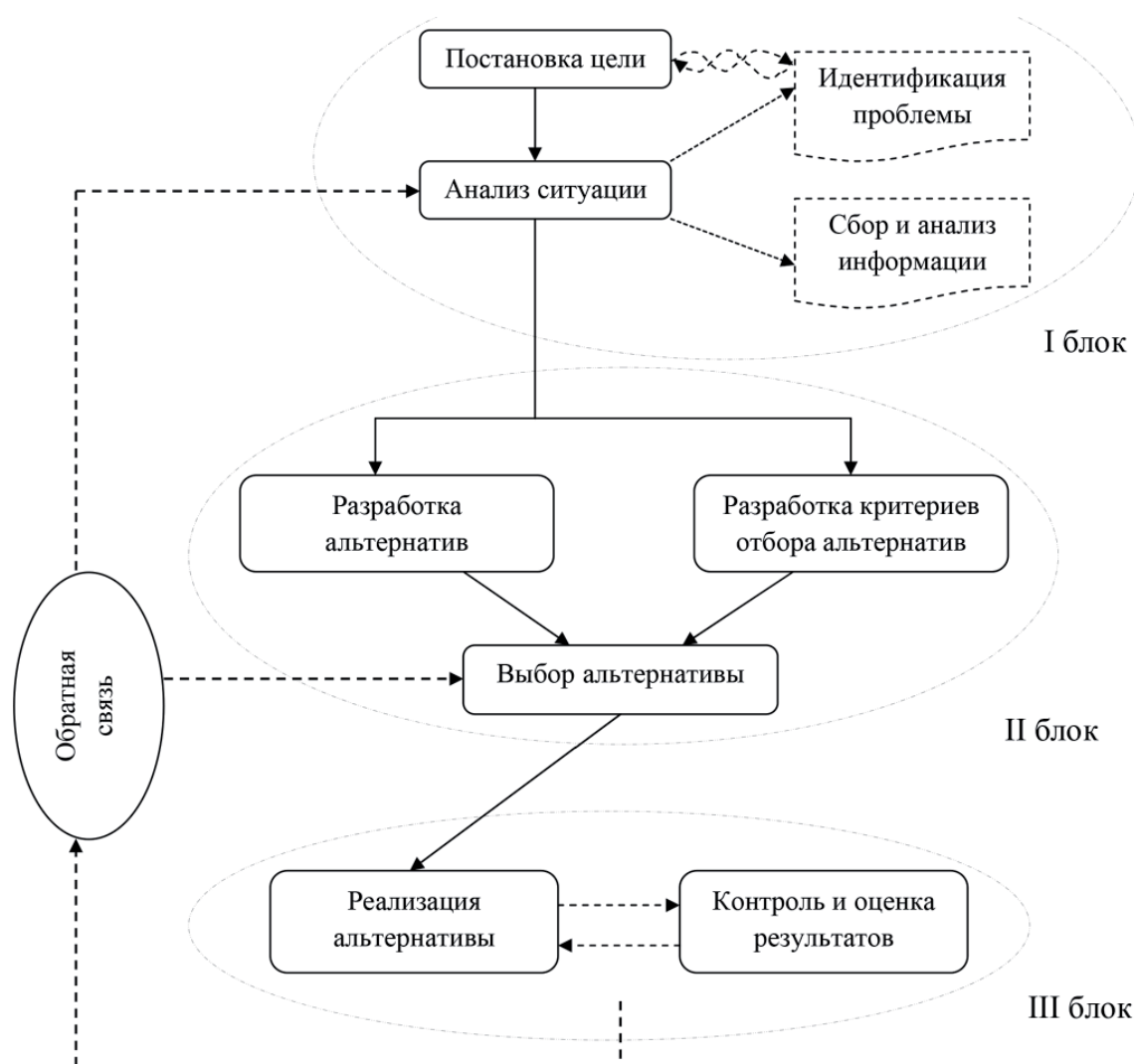


Рис. 4. Алгоритм принятия управленческого решения в организации

5. Заключение

Таким образом, разработанный нами алгоритм принятия управленческого решения в организации выглядит следующим образом:

Обратную связь трудно выделить в какой-то отдельный этап алгоритма принятия решения в организации, т.к. она функционирует как в отдельных этапах, так и между ними на протяжении практически всего процесса. В предложенном нами алгоритме она вынесена отдельно в том месте, где ее значение наиболее велико и ей следует уделить больше внимания.

Предложенный нами алгоритм является универсальным и подходит для принятия решения, как в посреднической, так и в любой другой

организации для разрешения любой проблемной ситуации.

Литература

1. Большов А.В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие – Казань: изд-во КФЭИ, 1999
2. Кит П., Янг Ф. Управленческая экономика. Инструментарий руководителя. 5-е изд./Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008.
3. Максимцов М.М., Игнатьева А.В., Комаров М.А. и др. Менеджмент, М.: ЮНИТИ, 1998.
4. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. – 3-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003.
5. Созинов В.А. Управленческие

решения: Учебное пособие. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2003.

References

1. Bolshov A.V. Development of administrative decisions: the textbook – Kazan: izd-vo KFEI, 1999
2. Kit P., Young F. Management of economy. Toolkit of the top manager. 5 edition/ Per. s angl. – SPb.: Peter, 2008.
3. Maksimtsov M.M., Ignateva A.V., Komarova M.A., etc. Management, M: UNITI, 1998.
4. Modern management (in schemes): the Basic abstract of lectures. Sladkevich V. P., Cherniavski A.D. – 3 edition, a stereotype. – K: MAUP, 2003.
5. Sozinov V. A. Administrative decisions: the textbook. – Vladivostok: VGUES, 2003.