

УДК 621.3

**Поиск эффективных управленческих решений в энергетике**

Савошинский А.М.

Научный руководитель - к.т.н., доцент ПЕТРУША Ю.С.

**Наука об управлении** (точнее, комплекс наук, занимающихся вопросами *управления*) [management science] социальная, общественная наука о принципах и закономерностях управления общественным производством на различных его уровнях. Среди множества проблем современного менеджмента важнейшими являются разработка, принятие и осуществление управленческого решения, представляющего собой основной инструмент управляющего воздействия. Проблема эта – не чисто академическая. Она имеет весьма серьезное прикладное значение, которое неизбежно возрастает по мере усложнения хозяйственных ситуаций и управленческих задач, требующих решения. Об этом свидетельствуют и возрастающие масштабы потерь в результате даже небольших ошибок, допущенных в решении.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Поэтому процесс принятия решений – центральный пункт теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных, объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей и количественных методов.

*Управленческое решение* – это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе получаемой информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
- выбор и формулирование оптимального решения;
- принятие решения;
- конкретизацию решения для его исполнителей.

Под *технологией принятия решений* следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

**Процесс принятия решений** — это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Наиболее целостное и наглядное представление о процессе принятия решений дает схема, отражающая его основные стадии и порядок их следования.

**Основные процедуры процесса принятия управленческого решения**

**Анализ ситуации.** Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды.

**Идентификация проблемы.** Первый шаг на пути решения проблемы — ее определение или диагноз, полный и правильный. Как принято говорить, правильно сформулировать проблему — значит наполовину решить ее. Выявление и формулировка проблемы — весьма сложная процедура. Нельзя забывать, что все элементы и работы в организации взаимосвязаны и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других. Поэтому, определяя решаемую проблему,

следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

**Разработка альтернатив.** В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Менеджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему и помогающий отсеять заранее непригодные альтернативы, критерии выбора, определенные на предыдущем этапе.

**Выбор альтернативы.** Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких критериев, а не одного, он всегда носит характер компромисса.

**Согласование решения.** Руководитель часто утверждает и несет ответственность за решение, которого не разрабатывал, специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

**Управление реализацией.** Для успешной реализации решения, прежде всего, необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы.

**Контроль и оценка результатов.** На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. В связи с этим основная задача контроля — своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировке или принятии нового решения.

**Вывод.** В наиболее общем виде теория принятия решений представляет собой раздел науки управления, включающий исследование проблем постановки цели и задачи, определение критериев и показателей информационного обеспечения вариантов решения и их оптимизацию. Кроме того, чтобы быть качественным, управляющее решение должно быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных и гибким - предусматривать изменение целей и алгоритмов достижения целей. В противном случае незначительные по величине отклонения исходных данных, которые могут возникнуть в любой момент и по различным причинам, будут переводить управленческое решение из разряда эффективных в число неэффективных.

#### Литература

1. Вакуленко Т.Г. Анализ и принятие управленческих решений. М, 2003. – 297 с.
2. Горелик О.М. Производственный менеджмент. Принятие и реализация управленческих решений. М, 2007. – 278 с.