

Глазова Марина Викторовна

канд. экон. наук, первый заместитель генерального директора

ООО «Лукойл-Энергосервис»

г. Москва

DOI 10.31483/r-75421

ОСОБЕННОСТИ И ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ ТАКТИЧЕСКИХ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

***Аннотация:** в статье автором изучены процессы принятия управленческих решений, в зависимости от вида поставленной цели, выявлены их характерные отличительные особенности, оказывающие влияние на процедуру их принятия. На основе проведенного исследования предложены авторские алгоритмы процедур принятия тактических и стратегических решений.*

***Ключевые слова:** управленческие решения, виды управленческих решений, принимающее решение лицо, алгоритм принятия управленческих решений, процесс принятия управленческих решений, классификация управленческих решений.*

Современные условия ведения экономической деятельности формируют такие ситуации, когда руководителю предприятия любой организационно-правовой формы приходится принимать управленческие решения, основанные не на цифрах и количественных данных, а на его личном опыте и квалификации. Такая ситуация обусловлена постоянным нарастанием объемов информации, а также увеличением скорости ее изменения, которые увеличивают время принятия эффективного решения.

Стремительные темпы роста объемов информационных потоков и скорости изменения окружающей среды не всегда позволяют выбрать ключевые факты, служащие обоснованием для принятия ответственного решения в короткие сроки. Растущий поток объемов информации оказывает отрицательное влияние на ее качество, а именно на достоверность, поскольку к нужной информации присоединяется и не имеющая важного значения информация, уровень ее

достоверности снижается и делает ее непригодной для использования в качестве основы для процесса принятия решений.

Надо отметить, что не все управленческие решения требуют немедленного или быстрого принятия, его скорость зависит от характеристик возникшей проблемы или поставленных целей и задач. В случае возникновения экстренной проблемы требуется стремительная реакция руководителя в виде принятия оперативного решения, но если решается запланированная задача или достигается плановая или стратегическая цель, то в этом случае принимаются тактические и стратегические решения [3].

Стандартная процедура процесса принятия управленческих решений наиболее подходит для тактических решений. В случае принятия оперативных управленческих решений, где необходима быстрая реакция, из алгоритма исключаются некоторые этапы (рисунок 1).

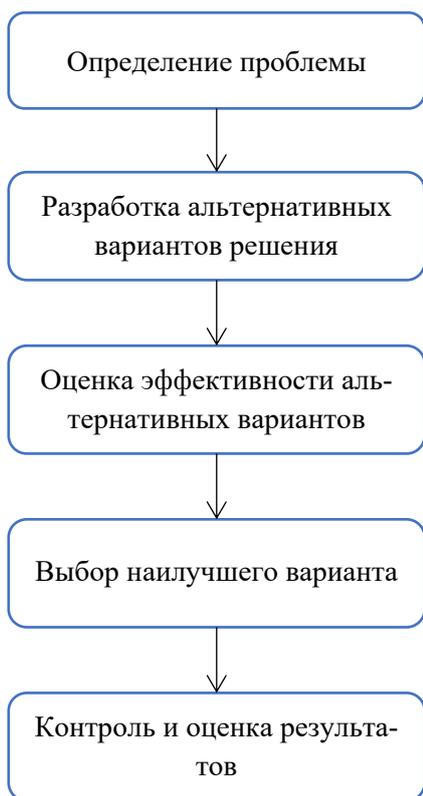


Рис. 1. Процедура процесса принятия оперативных управленческих решений

Поскольку оперативные управленческие решения принимаются в случае возникновения ситуаций, требующих немедленного решения, этап анализа

ситуаций в данном процессе отсутствует как таковой, поскольку проблема уже сформировалась и представляет реальную угрозу для предприятия.

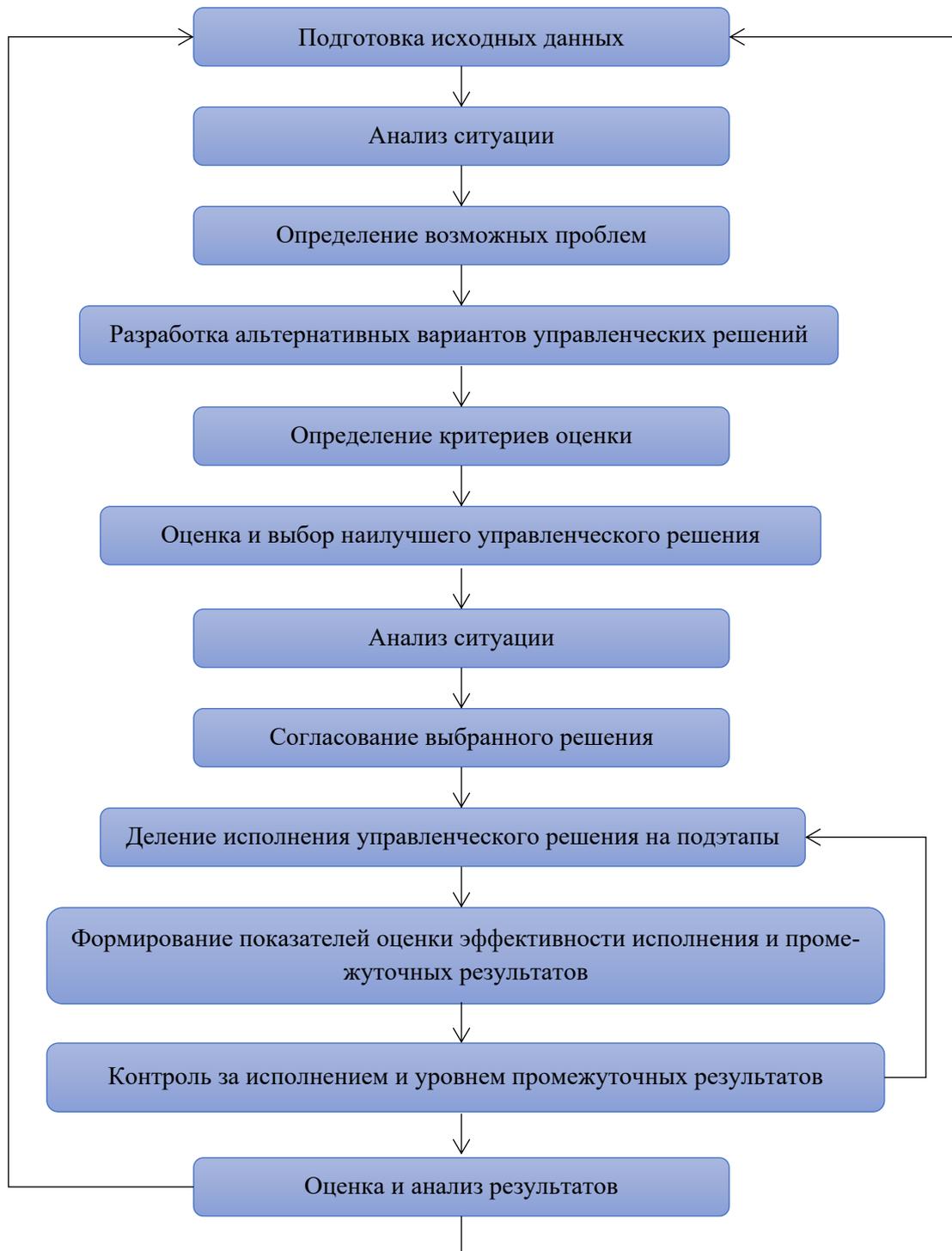


Рис. 2. Процедура процесса принятия стратегических управленческих решений

Альтернативные варианты управленческих решений разрабатываются ЛПР самостоятельно, поэтому одним из основных требований к нему является умение собраться и просчитать все возможные ситуации. Оценка возможных альтернативных вариантов управленческих решений проводится ЛПР самостоятельно

с учетом своего опыта, знаний и интуиции, поэтому в качестве ЛПР необходимо выбирать компетентных специалистов с высоким уровнем квалификации. Этап согласования выбранного альтернативного варианта управленческого решения также не имеет никакого смысла, так как его не с кем согласовывать, на проведение этого этапа нет времени. В исключительных случаях он может быть введен в процедуру, всё зависит от уровня возникшей проблемы.

В случае принятия стратегических управленческих решений процедура будет иметь расширенный вид (рисунок 2).

Этап контроля и оценки результатов в данном процессе совмещен, это связано с незамедлительностью исполнения принятого решения, что и определяет скорость получения результата. Поскольку между этапом контроля исполнения и получения результатов принятого решения находится очень короткий временной лаг, необходимость в разделении этих этапов отсутствует.

Процесс принятия стратегических управленческих решений носит более основательный характер, он более длителен и поэтому включает в себя больше этапов, чем в стандартной процедуре. Так, перед анализом ситуации происходит сбор исходной информации, на основании которой и будет анализироваться ситуация. В состав исходной информации входит динамика основных показателей за предыдущий период (желательно не менее 5 лет), результаты прошлых управленческих решений, информация об изменении внешних условий ведения деятельности. После сбора исходных данных проводится анализ ситуации и выявляется не одна проблема, а группа возможных проблем, для решения которых разрабатывается множество альтернативных вариантов управленческих решений. В алгоритм включен дополнительный этап, включающий в себя процедуру разбиения процесса исполнения управленческого решения на подэтапы, поскольку решение носит стратегический характер, его исполнение может быть растянуто во времени.

Длительный временной интервал исполнения определил объективную необходимость разработки системы показателей контроля за исполнением решения, а также системы показателей оценки эффективности промежуточных

результатов исполнения решения. На этом этапе может быть выявлена неэффективность управленческого решения в результате изменения внешних или внутренних условий ведения деятельности предприятием, в связи с этим в алгоритме предусмотрен возврат на начальный этап, где производится полный пересмотр управленческого решения.

На этом же этапе может быть выявлена неэффективность исполнения решения или снижение уровня одного из промежуточных показателей, в этом случае пересматривается детализация исполнения решения, в результате возможна замена одного этапа другим, объединение, исключение или добавление дополнительных этапов.

Список литературы

1. Агафонова М.С. Разработка и реализация управленческих решений на предприятии / М.С. Агафонова, В.А. Барышева // Концепт. – 2016. – Т. 17. – С. 857–861.
2. Кетько Н.В. Методы экспертных оценок как инструмент формирования и оценки политики мотивации наёмных работников на предприятии / Н.В. Кетько // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №2. – С. 265–269.
3. Кильмашкина Т.Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования / Т.Н. Кильмашкина // Труды Академии МВД России. – 2018. – №2(46). – С. 28–33.
4. Морозова И.А. Типы и уровни принятия управленческих решений в современных организациях / И.А. Морозова, М.В. Глазова // Известия ВолгГТУ. Серия: Актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика, перспектива). – 2016. – №13 (192). – С. 78–83.