

## ВЛИЯНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ НА УСПЕХ КОМПАНИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА\*\*

Дается определение и природа возникновения управленческого решения. Приводится классификация управленческих решений. Выделяются этапы принятия управленческих решений. Описываются особенности принятия управленческих решений в малом бизнесе. Даются практические рекомендации для улучшения принятия управленческих решений в малом бизнесе.

*Ключевые слова:* управленческое решение, рациональное решение, малый бизнес.

Управленческое решение – это способ воздействия субъекта на объект управления. Каждый день в любой организации принимаются решения на различных уровнях, различной сложности и направленности. Некоторые развивают организацию, некоторые «тянут» вниз.

Для начала разберемся с природой возникновения управленческого решения. Природой возникновения управленческого решения всегда является либо проблема, либо возможность. Решение проблемы – это ситуация, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям. Возможность – это потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющей превзойти текущее состояние. Необходимо понимать, что решение проблемы просто возвращает нас к норме, а принятие решения по реализации возможности развивает. Именно принятие решения по реализации возможности является важнейшим аспектом для сохранения и увеличения конкурентоспособности предприятия. Поэтому как бы хорошо не разрешались текущие проблемы организации, если не принимаются решения по реализации возможности, в большинстве случаев организация будет обречена на банкротство.

Рассмотрим наиболее распространенную и важную классификацию управленческих решений – по способу принятия [1]:

Интуитивное решение – выбор, сделанный только на основе ощущения того как правильно. Как правило, это неосознанный выбор, сделанный нашим подсознанием без предварительных логических рассуждений и без доказательств.

Решение, основанное на суждениях – логический выбор, обоснованный знанием или опытом. Как правило, это решение тривиальных задач. Такие решения принимаются в голове управляющего на основе логических суждений и опытом.

---

\* Заваренская Екатерина Евгеньевна – магистрант, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, Иркутск, e-mail: zavarenskaya@mail.ru.

\*\* По материалам научно-практической конференции 2016 года «Социально-экономическое развитие региона и хозяйствующих субъектов».

Рациональное решение – логический выбор, отличие от решений, основанных на суждениях в том, что рациональное решение не должно зависеть от опыта.

Рациональное решение является пошаговым процессом. Рассмотрим этапы принятия рационального решения.

Первым этапом является осознание потребности в решении. Происходит путем постановки проблемы или выявления возможности. Очень многие управленцы «спотыкаются» именно на первом этапе. Крайне важна формулировка проблемы (возможности). Часто случается, что симптом принимают за проблему и работают исключительно над симптомом, при этом его устранение в большинстве случаев не ведет к устранению проблемы, а значит, скорее всего, симптом вернется. И так по кругу. Также нужно помнить, что расчетные показатели не являются проблемой априори. Это симптомы и, как правило, ряда проблем. Существуют методики для выявления проблем: например, построение графа проблем, анкетирование работников, совещания.

Второй этап предполагает анализ ситуации, определение условий, в которых надо будет принимать решения (средства, ограничения, критерии принятия решений и пр.). На данном этапе очень важно понимать два момента. Первый, то что время ограничено, поэтому должно быть определено какой из анализов приоритетнее и как скоро его надо выполнить. Второй момент: релевантность предоставляемой информации – для принятия решения не нужны «простыни» отчетов, а только конкретные избранные данные представленный в удобной для восприятия форме. Для анализа ситуации существует великое множество вариантов анализа, таких как анализ рынка, swot-анализ, pest (step) – анализ, анализ бизнес-процессов, анализ внутренней отчетности, факторный анализ и прочие.

На третьем этапе определяются альтернативы решения. Данный этап представляет собой разработку возможных вариантов решений. Может проводится разными методами. Методы определения альтернативных решений зависят прежде всего от наличия времени и стиля руководства: руководитель может сам разработать варианты принятия решения, может привлечь к этому сотрудников, может привлечь к разработке третьих лиц (аналитиков, экспертов, консалтинговые компании и прочее). Определение альтернатив может проводиться в виде опроса, совещания, «мозгового штурма», разработки дерева решений и т.д.

На четвертом этапе происходит выбор наилучшей альтернативы. Отбор наилучшего варианта путем сопоставления критериев с учетом ограничений. Так же зависит от стиля руководства: выбор может осуществлять директивно, могут быть задействованы сотрудники или третьи лица, а может быть и вовсе делегирован сотруднику или третьему лицу. Так же важно, чтобы решения в компании не противоречили друг другу. Методы те же, что и при определении альтернатив решения.

На пятом этапе происходит реализация решения. Решение не представляет для компании абсолютно никакой ценности, если оно не реализовано. Необходимо обозначить сроки выполнения и лицо ответственное за выполнение принятого решения. Так же неотъемлемой частью данного этапа является те-

кущий контроль за выполнением решения. Инструментами выступают, прежде всего, приказы.

Шестой этап предусматривает оценку результатов, обратную связь, ПОСТ-анализ. Об этом этапе очень часто забывают, но зря. Не оценив результаты, мы не знаем к чему пришли, к тому же могут понадобиться дополнительные решения, если мы не достигли цели.

Данная структура принятия рационального управленческого решения является оптимальной. Каждые ее этап зависит от следующих факторов:

- личностные качества менеджера;
- время;
- ситуационные факторы.

Под личностными качествами менеджера подразумевается опыт, стиль руководства, ценности. Опытный менеджер существенно экономит время организации, что положительно сказывается в ее работе, хотя порой опыт дает определенную стереотипность понимания ситуации, что снижает гибкость мышления. Ценности очень часто влияют на объем получаемой информации (например, готов ли менеджер согласиться на промышленный шпионаж). Стили руководства: Выделяются пять уровней участия подчиненных в принятии решений. Руководитель может:

- принять решение самостоятельно (стиль «самостоятельное решение»);
- представить проблему подчиненным в индивидуальном порядке и узнать из идеи и предложения, затем принять решение («индивидуальные консультации»);
- представить проблему группе подчиненных («групповая консультация»);
- поделиться проблемой с группой и выступить в роли председателя собрания, помочь группе принять решение («помощь»);
- делегировать проблему и позволить группе принять решение, соблюдая определенные рамки («делегирование»).

Время (Самый ценный ресурс) Как правило, время принятия решения ограничено, очень важно понимать к какому времени должно быть принято и реализовано решение.

Ситуационные факторы делятся на факторы внешней среды и факторы внутренней среды. К факторам внешней среды относятся информационные ограничения, риски и прочее. К факторам внутренней среды относятся цели компании, влияние решений друг на друга и прочее.

Успех компании всегда зависит от качества принятия управленческих решений. Но существуют особенности в зависимости от размеров бизнеса, отраслевой принадлежности и т.д. Рассмотрим особенности принятия управленческих решений в малом бизнесе.

Одна из особенностей предприятий малого бизнеса – недостаток различных ресурсов. Это и финансы, и персонал, и время. Собственник и исполнительный директор отвечают за широкий спектр вопросов. При этом не всегда хватает технических знаний и понимания производственно-экономических задач. Эффективность выполнения бизнес-процессов не измеряется и не оценива-

ется. Подготовить, правильно использовать аналитическую информацию для принятия решений и построить информационную систему попросту некому. Поэтому отсутствует реальное планирование и связанная с ним система анализа и контроля результатов. Из-за большой загруженности ответственных лиц управленческие задачи нередко остаются нерешенными.

В таких условиях особое внимание необходимо уделять описанию и оптимизации бизнес-процессов, и определению зон ответственности сотрудников. Это можно осуществить путем создания таких документов как должностные инструкции и матрица функциональных потоков. Матрица функциональных потоков позволяет описать бизнес-процессы, ответственных лиц за процесс, сроки процесса и перед кем ответственное лицо отчитывается за данный процесс.

В матрицах функциональных потоков описываются стандартные повторяющиеся процессы (например, для начальника отдела продаж одним из процессов может быть подготовка директору месячного отчета по продажам не позднее 5 числа месяца, следующего за отчетным). Матрица функциональных потоков прописывается для организации в целом, что позволяет увязать между собой процессы и затем подготавливается для каждого из ответственных лиц его матрица для личного пользования. Должностные инструкции позволяют четко прописать зону ответственности сотрудника.

Определение бизнес-процессов и зон ответственности позволяет дисциплинировать сотрудников и дать им четкое понимание за что и перед кем они ответственны, оптимизация бизнес-процессов позволяет высвободить время сотрудников для решения нетривиальных задач. Кроме того, необходимо уделять внимание поиску и реализации возможностей. Очень часто в малом бизнесе принятие управленческого решения сводится к решению текущих проблем. В краткосрочном периоде это не страшно, но в долгосрочном ведет к снижению конкурентоспособности компании, так как конкуренты в это время как раз искали и реализовывали возможности.

Есть также и положительные стороны при принятии решений в малом бизнесе. Выбор альтернатив и реализация осуществляется проще и быстрее, чем в крупном бизнесе из-за большей гибкости малого бизнеса, что дает преимущество в конкуренции с неповоротливым крупным бизнесом.

Таким образом, компаниям малого бизнеса для улучшения качества принятия управленческих решений следует уделить внимание:

- поиску и реализации возможностей;
- определению и оптимизации бизнес-процессов и зон ответственности;
- введению в практику таких методов как «мозговой штурм», «генерация идей» и прочих при необходимости принятия рациональных управленческих решений.

### **Список использованной литературы**

1. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. – Дело, 2001. – С. 216–242.
2. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений : учеб. для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000 – 271 с.