

## Глава 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### 1.1. Сущность и основные характеристики управленческих решений

*Управление* - целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности по достижению целей организации. Достижение целей управления осуществляется путем подготовки и реализации управленческих воздействий на людей, активизирующих их работу в организации. Основной формой такого воздействия является управленческое решение, понимаемое в деловом и научном обиходе как единовременный акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий.

*Управленческое решение* является результатом деятельности менеджера, основные функции которого заключаются в анализе информации о внутренней и внешней среде организации, о ее сильных и слабых сторонах и принятии решений для достижения целей организации.

Управленческие решения также являются основным элементом каждой функции управления: планирования, организации, координации, мотивации и контроля, так как их осуществление также требует принятия решения.

Необходимость принятия решения вызвана тем, что предприятие подвержено воздействию со стороны окружающей его среды и вынуждено адаптироваться к ней с помощью обратных связей. Поэтому управленческое решение есть результат обработки менеджером обратной связи - информации о состоянии объекта управления, представленной в виде отклонений параметров объекта управления от нормы (цели). *Цель* - идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности (СЭС, М., 1980). Содержание цели зависит от реальных возможностей субъекта и приемлемых средств для ее достижения.

В процессах управления отклонения фактического состояния от цели носят название проблем. *Проблемы* (греч.) - задача, в процессах управления - это противоречия цели и ситуации, разрешение которого определяет изменения ситуации в направлении принятой цели. Под *ситуацией* понимают состояние объекта управления относительно выработанной цели. (Ситуация (лат.) - положение, сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку).

Исходными моментами управленческого процесса являются: целевая функция (цель) и отклонения (проблемы). *Задачей управления* является устранение этого отклонения через принятие управленческого решения, определяемого в этом случае как нахождение связей между существующим состоянием объекта управления (ситуацией) и желаемым (целью). Другими словами, задачей управления является ликвидация противоречия,

возникающего между фактическим состоянием и желаемым состоянием, описываемым целью объекта управления.

В современной среде с ее стремительными изменениями и сложностью принятие решений является одной из самых главных и наиболее трудных обязанностей менеджеров. Для того чтобы добиться повышения эффективности процесса принятия решений и их качества, менеджеры привлекают к участию в этом процессе других работников, обучаются на ошибках, а не ищут виновных, стремятся своевременно отказаться от ошибочных действий, пять раз подряд задают себе вопрос «почему?», используют коллективную интуицию и провоцируют конструктивные конфликты.

Управленческие решения являются важнейшим элементом процесса управления фирмой, своеобразным центром, вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Во многих случаях от решений, принимаемых руководителями, зависят реальные возможности достижения целей фирмы, ее эффективное функционирование.

Г.А. Саймон (Herber A. Simon, 1960) в своей классической работе о науке принятия решений в менеджменте определяет управленческое решение как процесс, синонимичный самим процессам руководства. Когда в ходе выполнения своих обязанностей менеджеры принимают решения, то всегда присутствует ожидание успеха. Менеджеры всегда получают вознаграждение в той или иной форме за принятие эффективных решений, и их неизбежно критикуют или даже «наказывают» за допущенные ошибки. Неизбежным атрибутом эффективного менеджмента являются достигнутые успехи в области принятия решений. Они являются наиболее эффективным показателем управленческих навыков и умений. Они также являются наиболее существенным вкладом, который каждый менеджер может внести в профессиональную организацию.

Принимая во внимание столь большое значение управленческого решения, было бы полезным разграничить решения, которые принимаются в организациях от многочисленных других решений, которые могут приниматься кем угодно в неформальной обстановке. В организациях принимаются деловые решения направленные на достижение целей организации. Деловые решения подразделяются на экспертные и управленческие. *Экспертные* решения носят рекомендательный характер и принимаются лицами (экспертами, аналитиками, консультантами), не имеющими линейных полномочий, связанных с управлением организацией. *Управленческие* решения принимаются линейными руководителями и направлены на достижение целей управления организацией.

Управленческие решения по формированию экономической политики организации определяют программу деятельности персонала по выполнению своего предназначения (миссии), по реализации своих уникальных способностей (компетенций), по удовлетворению потребностей собственников и работников организации, а также потребителей. В силу многообразия целей,

определяющих все основные элементы деятельности организации, их создающие управленческие решения должны быть рассмотрены с позиций их сущности, функций, этапов принятия, применяемых методов решения, влияющих факторов и иных характеристик. Однако в силу того, что понятие "решение" относится к типу междисциплинарных понятий необходимо обозначить те различия, которые не специфичны для управленческих решений.

Так, в психологии принятие решения рассматривается как этап важного акта, включающего такие психологические компоненты, как цели, оценки, мотивы, установки.

Философская наука трактует решение как процесс и результат выбора цели и способа действий.

С позиций общей теории принятия решений управленческие решения - это выбор из множества наиболее предпочтительного варианта действий (альтернативы). Под решением же понимается: элемент множества возможных альтернатив; нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления; устные или письменные распоряжения необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса; регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели; нечто, отражающее осуществление поставленной цели (материальный объект, число, показатель и др.); реакция на раздражитель.

Так Харрисон (Harrison, 1999) управленческое решение определяет как «момент в постоянно текущем процессе оценки различных возможностей для достижения определенной цели. При этом имеющиеся ожидания, касающиеся одного какого-либо конкретного образа действий, заставляют менеджера, принимающего решение, выбрать именно данный образ действий, который по его мнению, предоставляет ему наилучшие возможности для достижения цели».

«Решения – это основные операции, проходящие в организациях. Организации, добивающиеся успеха, способны «перерешать» своих конкурентов в следующих трех аспектах: они принимают более *правильные* решения; они принимают решения *быстрее*; они более *успешно* реализуют принятые решения» (McLaughlin, 1995). Таким образом, принятие решения является самым важным видом деятельности, выполняемой менеджерами в деловых организациях; этот вид деятельности лучше всего характеризует поведение и компетенции менеджеров и отличает менеджмент от другой социальной деятельности человека, т.к. принятие решений является основной заботой и обязанностью менеджеров.

Друкер (Drucker) отмечает, что принятие решений является только одной из многих обязанностей руководителя. Решение занимает лишь небольшую часть времени менеджера, однако принятие важных решений является конкретной обязанностью именно руководителя. Только руководитель высшего уровня принимает важные стратегические решения.

«Из всех управленческих обязанностей, выполняемых руководителями и менеджерами акт принятия решений не имеет себе равных по своей

значимости, принятие решений является неотрывной чертой каждого проявления взаимоотношений людей. машин, материалов и технологий» (Cornell, 1988).

Высокая значимость решений в менеджменте предопределяется тем обстоятельством, что управленческие решения оказывают влияние на все функции менеджмента в любой формальной организации; показатели работы менеджера также неразрывно связаны с эффективностью принимаемых им решений. Более того управленческое поведение в своей основе может быть объяснено именно в контексте управленческого решения, т.к. подлинная сущность менеджмента проявляется в успехе принятых решений по прошествии определенного промежутка времени.

В современной экономической литературе понятие "решение" не однозначно и рассматривается как *процесс/деятельность*, как *акт выбора*, как *результат выбора* и как *детерминанта деятельности*. Эти понятия вовсе не тождественны друг другу, хотя являются связанными. Решение как процесс предполагает временной интервал, в течение которого оно разрабатывается, принимается и реализуется. Решение как акт выбора включает этап принятия решений с соблюдением особых правил. Решение как результат выбора - это волевой акт, ориентированный на наличие альтернатив, сопредельных целей и мотивов поведения лица, принимающего решение. Решение как детерминанта деятельности это некий образ, форма решения, "духовный результат деятельности, как идеальный продукт. Решения-детерминанты не однородны, они представлены определенными видами: целями, нормами, оценками". Т.е. решение - детерминанта это определение какой-либо основы, желаемого состояния, критерия управленческой деятельности и выбор в данном контексте отсутствует по определению.

Решения являются универсальной формой поведения, как отдельной личности, так и социальных групп. Однако, не смотря на универсальность решений, существуют отличия в решениях, принимаемых в частной жизни, и в процессе управления организацией. Применительно к процессу управления организацией можно отметить следующие принципиальные моменты.

*Цели.* Субъект управления (индивид или группа) принимает управленческое решение исходя, в первую очередь, из целей выживания, эффективной адаптации фирмы к условиям конкурентной среды, а не из своих потребностей.

*Последствия.* Решения руководителей могут существенно повлиять на судьбы многих людей, работников, могут серьезно отразиться на социально - экономической, экологической ситуации целых регионов.

*Разделение труда.* Формирование экономической политики в процессе управления организацией является функциональной обязанностью менеджеров, прочие исполнители реализуют уже принятые решения. В этом и проявляется разделение труда в организации. В частной жизни человека процесс принятия решения и его выполнения чаще всего воплощается в одном человеке.

*Профессионализм.* В частной жизни человек принимает решения в силу "своего разума". Эффективность управленческих решений по формированию экономической политики в первую очередь зависит от профессиональных знаний и навыков менеджеров, наделенных специальными полномочиями.

В научной литературе часто наряду с термином "управленческое решение" применяют словосочетание "предпринимательское решение". Последнее является общим для решений, принимаемых управленческим персоналом любого уровня фирмы, в области маркетинговой, инновационной, стратегической и иной производственной деятельности.

Авторы работ по менеджменту в определение понятия "управленческое решение" включают различные аспекты и определяют его как:

- продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему;
- выбор определенного курса действий из возможных вариантов;
- обдуманный вывод о необходимости осуществлять какие-то действия, прямо или косвенно связанные с достижением целей;
- результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы;
- общее имя для результатов управленческих функций.

Управленческое решение представляет собой творческий акт субъекта управления (индивида или группы), определяющий программу деятельности фирмы по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Часто решением называют как акт выбора, так и результат выбора (ответ). Далее употребление термина "решение" понимается как результат выбора; акт выбора называют "принятием решения"; а процедуру выбора – "процедурой принятия решения".

В составе управленческого решения выделяют следующие аспекты (рис. 1.1-1): организационный, психологический, социальный, информационный, экономический, технологический, правовой.

*Содержание управленческих решений* выражается в следующем:

- *экономическая сущность УР* проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого УР требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое УР имеет реальную стоимость. Реализация эффективного УР принесет компании прямой или косвенный доход, а ошибочное решение — убытки.
- *организационная сущность УР* — в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в

том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, постоянно координировать их работу.

- *социальная сущность УР* заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности. Социальная сущность УР проявляется прежде всего в цели УР.
- *правовая сущность УР* — точное соблюдение законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании.
- *технологическая сущность УР* — возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации УР.

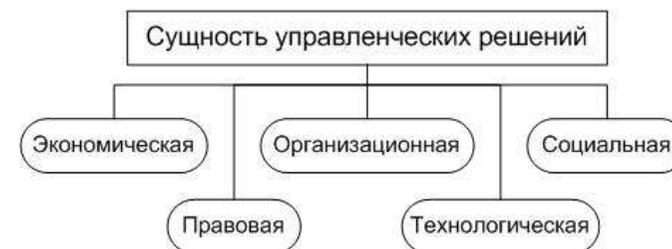


Рис.1.1-1. Содержание управленческих решений.

К параметрам (аспектам) изучения управленческих решений относятся (рис.1.1-2): их значимость, рациональность, стратегия, исход, неопределенность, организация и уровень принятия решений.



Рис.1.1-2. Аспекты изучения управленческих решений.

*Значимость.* Управленческие решения имеют исключительно важное значение для всей организации. Принятие таких решений является главным аспектом деятельности руководства. Основным критерием организационной эффективности и управленческого успеха является список успешных

решений, которые были приняты ранее и которые способствуют росту и процветанию организации (Harrison и Pelletier, 1998).

*Рациональность.* Управленческие решения в высшей степени рациональны; это выражается в том, что они всегда ориентированы на достижение долгосрочных целей организации. Другие типы решений не могут на это претендовать.

*Стратегия* всей организации неразрывно связана с управленческими решениями. В стратегии определяется, как и когда нужно выполнить задачи организации, при этом выполнение задач, естественно, осуществляется через управленческие решения. Следовательно, стратегия является неотъемлемой частью управленческих решений.

*Исход.* Ожидаемый исход конкретного управленческого решения — это достижение цели, которая и привела в действие процесс принятия данного управленческого решения. Успешные исходы чаще достигаются в случае, когда речь идет о достижении удовлетворительных результатов, а не о максимизации какого-либо конкретного результата.

Исход управленческого решения — это те результаты, которых ожидает руководство при принятии решения. Исход является основным аспектом управленческого решения просто потому, что в нем отражается преобладающее отношение менеджеров к проблеме, причем речь здесь идет о том отношении, которое существовало на момент принятия решения (Harrison и Pelletier, 1997). Существующее отношение лиц, принимающих решение, предопределяет, попытаются ли они достичь максимально приемлемого исхода при данных условиях с сопутствующей им возможностью неудачи, или они просто попытаются достичь цели посредством использования «удовлетворительного» подхода, в рамках которого не может быть речи о максимизации успеха, но который гарантирует более стабильный положительный результат. В любом случае ожидания менеджеров относительно исхода обязательно являются основным импульсом, предопределяющим выбор, и поэтому требуют особого внимания при анализе различных аспектов управленческого решения.

*Неопределенность.* Присутствие неопределенности, связанной с конкретным исходом, является константой в процессе принятия решений. Неопределенность никогда нельзя полностью вывести из управленческого решения. Однако степень неопределенности может быть уменьшена до приемлемых пропорций посредством использования различных теорий и концепций, касающихся процесса принятия решений.

*Организация.* Место принятия управленческих решений — формальные бизнес-организации. Управленческие решения принимаются профессиональными менеджерами, которые стремятся выполнить задачи, стоящие перед организацией. Эти цели являются основой для управленческого решения.

Для управленческого решения большое значение имеет организация, в которой оно принято. Именно в процессе выполнения целей организации и возникает потребность в принятии управленческих решений. Поэтому

именно организационные цели и могут служить основой для оценки успеха принятого решения. Управленческие решения и организации существуют в рамках взаимозависимых отношений.

При рассмотрении менеджера как лица, принимающего решения, в основном ориентируются на поведенческие аспекты. Различные типы принимаемых решений рассматриваются по-разному, им уделяется различное значение. То же самое можно сказать о различных психологических силах, заставляющих менеджера выбрать какой-либо определенный образ действия для достижения поставленной задачи. С поведенческой точки зрения часто рассматриваются склонность данного менеджера к принятию риска или к уклонению от риска, а также влияние подсознательного сознания на выбор среди имеющихся возможностей. Хотя поведенческая точка зрения сама по себе довольно важна и вполне оправдана, тем не менее она недостаточна для раскрытия полной сущности управленческого решения.

Менеджеры и организации представляют собой подсистему в рамках более крупной окружающей их системы, частью которой они и являются (Harrison, 1999). Внешней средой конкретной организации являются ее акционеры, которые прямо заинтересованы в результатах решений, принимаемых менеджерами. Корни управленческого решения уходят в окружающую среду, где в случае наличия необходимости и возможности формируется управленческая задача. Эта управленческая задача приводит в действие процесс принятия решений, который в случае удачи приводит к достижению поставленной задачи в заранее определенных временных и ценовых рамках. Успех или неуспех управленческого решения определяется его принятием или непринятием. То есть, можно сказать, таким образом, что управленческое решение берет свое начало во внешней среде, которая также является основой для его конечной оценки. Ясно, что в таком случае внешняя среда имеет наиважнейшее значение для оценки различных аспектов управленческого решения.

Управленческие решения делаются индивидуальными лицами, выполняющими функции менеджеров в формальных организациях. Принимая решения от имени своей организации, менеджеры подвергаются влиянию тех же самых психологических сил, что оказывают влияния на лица, принимающие обычные, неуправленческие, решения. Менеджеры подвержены влиянию следующих факторов: личность, стремление избежать риска, особенности процесса восприятия, а также влияние подсознательной психики. При этом менеджеры являются носителями ценностей организации. Их личные ценности обычно подчиняются требованиям организации и выполняемым ими обязанностям. В случае возникновения конфликта между личными ценностями менеджера и требованиями организации менеджер будет (должен) руководствоваться интересами организации. Менеджеры, принимающие решения, чаще всего руководствуются потребностями организации и ее акционеров, а не своими собственными предпочтениями.

Основные свойства управленческого решения (рис.1.1-3):

- во-первых, управленческое решение всегда направлено на разрешение проблемы;
- во-вторых, управленческое решение снимает или снижает напряженность в деятельности людей. Оно отвечает на вопрос: что делать?
- в-третьих, управляющее решение обладает силой концентрации усилий на разрешение проблемы. Именно так оно воспринимается персоналом. Даже если оно направлено, скажем, на ликвидацию какого-либо подразделения или его разделение на несколько подразделений, оно требует концентрации усилий на этом действии. Решение — это квант усилий, ведущих к изменениям.
- в-четвертых, управленческое решение является организационным фактором совместной деятельности, оно несет упорядочение и ответственность.



Рис.1.1-3. Основные свойства управленческого решения.

Основные требования к управленческим решениям (рис.1.1-4):

- *Целенаправленность* решения, соответствие его цели. Каждое решение должно быть определенным и понятным относительно цели управления. Цель отвечает на вопрос: почему принимается решение, каково его значение в развитии организации, каким образом оно ведет к достижению цели? Цель, как уже указывалось ранее, систематизирует управленческие решения.
- *Адресность управленческого решения.* Эта характеристика отвечает на вопрос: кому оно предназначено, кто, какие звенья в системе управления являются объектом воздействия, кто реализует решения и отвечает за его реализацию?
- *Организационная четкость решения.* Решение несет в себе определенный организационный потенциал, иногда оно изменяет организацию деятельности. При этом не должно быть, а иногда такое бывает, элементов дезорганизации. Вспомним формулу: «Благими намерениями устлана дорога в ад». Не встречается ли эта формула в реализации некоторых управленческих решений?
- *Конкретность* решения также является его характеристикой. Расплывчатые, половинчатые решения, не отработанные по проблеме и

ситуации, общие типа «усилить, умножить, обратить внимание» и т.д. не могут быть эффективными.



Рис.1.1-4. Основные требования к управленческим решениям.

- *Своевременность управленческого решения.* Как правило, решения принимаются тогда, когда становятся ясными ситуация и проблема. Но процессы, в которых наблюдаются эти проблемы, могут стать необратимыми, если вовремя не принять соответствующее решение. Но что означает «вовремя», чем определяется и измеряется своевременность? Зрелостью проблемы, наивысшей остротой ее проявления, возможностями ее решения в данной ситуации. Все это можно установить в процессе анализа. Но своевременность решения — это не только решение на пике остроты проблемы, на максимальном уровне риска необратимости. Своевременность отличается от преждевременности тем, что она учитывает не только состояние проблемы, но и условия, и возможности ее решения. Очевидно, существует диапазон успеха на траектории последствий различных видов управленческих решений, т.е. кластер своевременности управленческого решения.
- *Полномочность* управленческого решения отражает восприятие его организацией (исполнителем, группой, социально-экономической системой и пр.) с позиций исполнительства, важности, ответственности. Ведь управленческое решение принимает не только

менеджер, его принимает также и персонал. И здесь важно, какие полномочия стоят за управленческим решением, насколько «сильны» эти полномочия. Конечно, решение может быть и неформального типа, но и оно должно быть полномочным, только здесь роль полномочий играет авторитет лидера, это своеобразное «неформальное полномочие».

- *Исполнимость*. Она означает наличие или предоставление необходимых ресурсов, учет ситуации или компетентных возможностей персонала. Практика показывает, что решения могут быть и неисполнимыми или могут реализоваться лишь частично. В решениях находит свое отражение возможное или только желательное. Часто решения могут скрывать тайные намерения менеджера. Например, можно дать исполнителю заведомо невыполнимое задание (решение), чтобы проверить его отношение к делу или заручиться дополнительным «аргументом» его некомпетентности. Такой прием иногда используется.
- *Контролируемость* решения. В каждом из решений должна быть заложена возможность контроля его исполнения. Она зависит от других характеристик — конкретности, адресности и др., но при этом она может быть отдельным предметом анализа и оценки. Бывают в практике такие решения, которые трудно контролировать или которые и не предусматривают контроль.
- *Ресурсоемкость* управленческого решения, трудно переоценить. Для различных решений необходимы различные ресурсы (временные, информационные, людские, экономические, технические и пр.) и в разном количестве и соотношении.
- *Функциональная определенность* управленческого решения. Любое решение реализуется в рамках определенных функций управления, поэтому можно назвать в качестве характеристики управленческого решения и какие функции оно охватывает, как «ложится» на функциональную структуру системы управления, несет ли в себе определенность относительно ответов на эти вопросы? Ведь не исключена возможность, что для реализации решения нет в системе управления той или иной функции. Тогда возникают сложности методологического и организационного характера, т.к. управленческие решения являются основным элементом каждой функции управления: планирования, организации, координации, мотивации и контроля, так как их осуществление также требует принятия решения.
- *Срок действия* управленческого решения. При его разработке такой срок должен быть рассчитан. Его можно представить и в виде поэтапной реализации решения, когда каждый этап предусматривает определенную продолжительность.
- *Система ответственности* по управленческому решению. Вообще, существует постоянная система распределения ответственности.

Управленческое решение может или вписываться в нее, или может потребовать некоторой ее корректировки или дополнения. Все зависит от типа решения, его важности, характера и содержания. Эта характеристика также дает возможность оценивать решение.

- *Технология разработки* и практического осуществления управленческого решения. Это оценка того, как вписывается технологическая схема управленческого решения в общую технологию менеджмента и насколько она рациональна по критериям последовательности операций, экономии времени, использования методов, технических средств и т.д.
- *Аргументация* управленческого решения. Она раскрывает необходимость, полезность решения, показывает его своевременность и особенность, а также способствует лучшему восприятию и осознанию решения персоналом. Она несет заряд активности персонала. Решение исполнять легче, если понятно, почему оно разработано, если ясен его смысл и назначение.
- *Формулировка* решения. Формулировка решения отражает энергию деятельности, подход к проблеме, отношение к персоналу. Ведь решение, это помимо всего прочего и психологический акт.

Основные свойств и основные требования, предъявляемые к принятию управленческих решений, необходимо учитывать при разработке и реализации управленческих решений.

## 1.2. Функции решения в методологии и организации процесса управления

Исходными моментами управленческого процесса являются: целевая функция (цель) и отклонения (проблемы), а задачей управления является устранение этого отклонения через принятие управленческого решения, определяемого в этом случае как нахождение связей между существующим состоянием объекта управления (ситуацией) и желаемым (целью). Другими словами, задачей управления является ликвидация противоречия, возникающего между фактическим состоянием и желаемым состоянием, описываемым целью объекта управления.

Необходимость управления вызвана тем, что организация подвержена воздействию со стороны окружающей его среды и вынуждено адаптироваться к ней с помощью обратных связей. Поэтому управление есть процесс обработки менеджером информации о состоянии объекта управления, поступившей по обратной связи и представленной в виде отклонений параметров объекта управления от нормы (цели).

*Эволюция механизма управления* проходила от низшего к высшему (рис.1.2-1). На предварительном этапе развития появился механизм, использующий физическое взаимодействие объектов и элементарные формы отражения (рис.1.2-1а).