

# Раздел I. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

## Тема 1. Основы принятия управленческих решений

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

*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.

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.1.1-1). На предварительном этапе развития появился механизм, использующий физическое взаимодействие объектов и элементарные формы отражения (рис.1.1-1а).

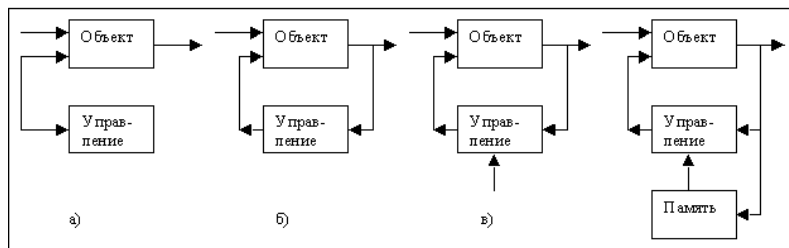


Рис.1.1-1. Эволюция механизма управления

Затем на первом этапе (рис.1.1-1б) появляется простейший замкнутый контур управления с обратной связью (как положительной, так и отрицательной) на уровне обычного регулирования, который реагирует лишь на текущие воздействия. Основной целью такого механизма управления является самосохранение (стабилизация).

Второй этап (рис.1.1-1в) промежуточный: извне задается (корректируется) сама программа управления при этом должно обеспечиваться сохранение устойчивости объекта управления.

Третий этап (рис.1.1-1г) описывает дальнейшее развитие механизма управления, используемого в самоорганизующихся системах. Этот этап характеризуется наличием второго контура обратной связи и устройств памяти. Контур-II осуществляет отбор и накопление информации из контура-I. Эта информация обрабатывается и накапливается, затем преобразуется в определенные структуры, которые совершенствуют уровень организации, повышают ее активность и живучесть.

Воздействия внешней среды вызывают отклонение одного из параметров управляемого объекта от нормы. Возникает информация, формируется контур обратной связи, что в конечном итоге и создает функциональные подсистемы. "...Понятие «отклонение» (проблема) является универсальным элементом взаимодействия, присущим любым системам. Без отклонения (проблемы) нет информации и процесса управления, нет развития. Любого типа упорядоченность возникает в результате какого-то воздействия окружающей среды на систему, которая, приспосабливаясь к изменяющимся условиям, накапливает полезную для себя информацию, повышает уровень своей организации.

Для более полного изучения диалектики процессов управления и развития необходимо рассмотреть понятия симметрии и асимметрии, которые тесно связаны с такими важными для нас характеристиками системы, как устойчивость и изменчивость, организация и дезорганизация, порядок и беспорядок. Рассматривая первый контур обратной связи, мы видим, что он, выполняя функцию простого регулирования, симметричен как по своей структуре, так и по функциональному назначению, и удовлетворяет всем важнейшим признакам категории симметрии (порядок, однородность, соразмерность, пропорциональность и т.д.). Он обеспечивает "движение" без выраженного "развития", направленное лишь на сохранение жизненных функций. Например, производство давно известного изделия, его тиражирование без усовершенствования.

Второй контур обратной связи, напротив, является асимметричным, "неоднородным" элементом. Здесь происходят новые формообразования, повышается уровень организации известных структур, обеспечивается направленность развития, движение "вверх".

Рассмотрение взаимодействия симметричного и асимметричного элементов еще полнее раскрывает системообразующую роль феномена управления, который включает в себя информацию, ее накопление и целенаправленную деятельность и раскрывается в таких парных категориях, как устойчивость - изменчивость, функция - структура, движение - развитие, которые соответствуют первому и второму контурам обратной связи системы управления".

Управление описывается взаимосвязью «цель – решение», которая не является однозначной из-за большого числа путей, ведущих к одной и той же цели. Особенно это справедливо для иерархического представления целей (дерева целей). На самом высоком уровне находятся цели, носящие директивный характер (*стратегические цели*), которые отражают стратегию управления предприятием. Ниже находятся *тактические цели*, которые вырабатываются менеджерами (ЛПР). Тактические цели подчинены стратегической цели и детализируют ее в зависимости от уровня управления. Кроме стратегических и тактических целей существуют и *ситуационные* (оперативные) цели, которые формулируются в зависимости от конкретной ситуации, возникающей на данном уровне управления.

Таким образом, на процесс принятия решения оказывает влияние вся совокупность целей (стратегических, тактических и ситуационных) и информация, которая поступает после анализа ситуации. Место решения в этой цепи показано на рис.1.1-2. Активность системы связана с основными моментами любого управленческого процесса – с целевой функцией (целью), возникающей ситуацией, отклонением (проблемой) и решением.

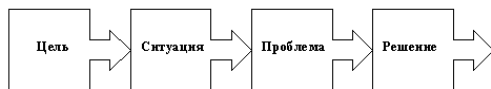


Рис.1.1-2 Место решения в процессе управления.

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 фактиче-

ским состоянием и желаемым состоянием, описываемым целью объекта управления.

*Управленческое решение* представляет собой устранение противоречия (ликвидацию отклонения), возникающего между ситуацией (фактическим состоянием) и целью (ожидаемым состоянием). Оно понимается как единовременный акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий и 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. Логика процесса управленческого труда представлена на рис.1.1-3.



рис.1.1-3. Логика процессов управленческого труда в организации.

Г.А. Саймон в своих работах доказывал, что управленческое решение синонимично полному процессу управления, т.к. в большинстве своем принятие решения – это «вторая натура» профессиональных менеджеров. Все их действия направлены на достижение поставленных целей; их мыслительные процессы являются целеустремленными и вполне рациональными; принимая решение и затем, приступая к его реализации (осуществлению), менеджеры проходят через серию интегрированных действий, которые представлены на рис.1.1-2 в качестве процессов принятия управленческого решения.

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.

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.

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 разумения". 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. 1.1-4): 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.

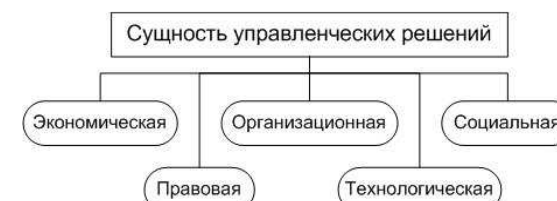


Рис. 1.1-4. Содержание управленческих решений.

К параметрам (аспектам) изучения управленческих решений относятся (рис. 1.1-5): их значимость, рациональность, стратегия, исход, неопределенность, организация и уровень принятия решений.



Рис. 1.1-5. 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 ре-

шений 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.

## **1.2. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке**

*Основные свойства управленческого решения (рис.1.2-1):*

- во-первых, управленческое решение всегда направлено на разрешение проблемы;