

Кузьмин М. Ю.

*соискатель,
Российская академия предпринимательства*

Сущность управленческих решений и их место в системе управления предпринимательской структурой

***Аннотация.** Предлагаемая статья посвящена анализу сущности управленческих решений и их места в системе управления предпринимательскими структурами. В статье рассмотрены генезис методологии разработки и принятия решений, даны определения управленческого решения, процесса принятия решения, процесса разработки решения.*

***Ключевые слова:** предпринимательская структура, управление, управленческое решение, проблема, процесс принятия решения, процесс разработки решения, эффективность управленческих решений, лицо, принимающее решение.*

Essence of administrative decisions and their place in a control system of enterprise structure

***The summary.** The present article is devoted to the analysis of the essence of management decisions and their place in the management of business entities. The article deals with the genesis of the design methodology and decision-making, given the definition of managerial decisions, decision-making process, the process of developing solutions.*

***Keywords:** enterprise structure, management, administrative decision, problem, decision-making process, the process of developing solutions, the effectiveness of managerial decisions, the decision maker.*

Деятельность менеджмента организаций может характеризоваться как общими для всех, так и специфическими для каждой организации особенностями. Общие и специфические черты отражаются в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Процесс принятия управленческих решений является важнейшей составляющей процесса управления. Если проанализировать множество определений любого управленческого процесса, можно увидеть, что большинство из них в том или ином виде включают и деятельность по принятию решений, поскольку нередко под управлением понимают

именно какие-либо действия в виде принятия определенных решений. Так, Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. пишут: «В управлении принятие решения более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставки зачастую много выше. Частный выбор индивида сказывается прежде всего на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников. Люди, находящиеся на верхних этажах крупной организации, порой принимают решения, связанные с миллионами долларов. Что еще важнее — управленческие решения могут сильно влиять на жизнь многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно, каждого в организации»¹.

В соответствии с многозначностью и многоаспектностью управленческого решения можно рассматривать несколько подходов при его определении. Один из них основан на «рациональном» поведении и «целесообразном выборе» участников разработки управленческого решения, которые имеют перед собой поставленную цель; второй — рассматривает решение как результат деятельности организации, обладающей внутренними силами, структурой, процедурами и традициями; третий — как результат «переговорного процесса», отражающего собственные взгляды, мотивы, влияние и маневры вовлечения в этот процесс заинтересованных лиц. Каждый из этих подходов имеет свою историю и отражает разные стороны и уровни процессов управления государством, отраслью, предприятием.

Существующие подходы управления организацией могут различаться спецификой объекта управления, приоритетами и уровнями использования, вызванными степенью организационной жесткости и распределения полномочий, ролью личностных характеристик руководителей, уровнем конфликтности самих процессов и др. Все это также влияет на разработку управленческих решений.

Многие решения разрабатываются и принимаются в процессе управления организацией постоянно, непрерывно и вне зависимости от происходящих изменений. Причем они соответствуют согласованной деятельности взаимосвязанных подразделений и звеньев.

Функциональный подход в управлении дает возможность рассмотреть все управленческие процессы как множество разнообразных операций, осуществляемых в рамках определенных функций управления. Причем одни и те же операции могут использоваться для решения раз-

¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1997. С. 118.

личных проблем и в реализации разных функций управления, определенные наборы операций могут осуществляться последовательно и параллельно.

Ряд российских исследователей выделяет два основных подхода к соотношению понятий «принятие управленческих решений» и «управление». Первый подход, который можно назвать «широким», эти понятия в общем и целом полагает тождественными. Иными словами, под управлением и понимается главным образом именно принятие решений². Другой («узкий») подход рассматривает принятие решений либо в качестве одной из функций и компонентов управления, либо как одну из фаз управленческого процесса наряду с фазами аналитической подготовки и практической реализации решений³. В пользу этого положения приводятся убедительные доводы: управленческая деятельность предполагает не только принятие решений, но и практические действия по их реализации, а также их оценку; решения в процессе осуществления могут быть скорректированы или отменены, причем последнее не свидетельствует об отмене самого управленческого курса; управление может осуществляться и тогда, когда вообще нет официально принятых решений, путем деятельности по известным стереотипам.

Анализируя методологические подходы к принятию управленческих решений, необходимо подчеркнуть, что к настоящему времени еще не сложилась целостная теория принятия решений, которая отражала бы все стороны этого процесса и была бы внутренне непротиворечивой. Это, по-видимому, вызвано сложностью, комплексностью и многоаспектностью самого феномена управленческого решения. Именно поэтому уместно говорить не о теории, а о теориях принятия управленческих решений. Подчеркнем также, что науку принятия управленческих решений (теорию) следует отделять от искусства принятия решений (практики), что касается и всего управления в целом, которое тоже можно рассматривать с двух сторон — как науку и практику.

Теория принятия решений как самостоятельная научная субдисциплина, выделившаяся из экономической науки и науки государственного администрирования и общего менеджмента, складывается после Второй мировой войны в США. У ее истоков стояли Г. Лассуэл и Г. Сай-

² См., например Кузьбожев Э.Н. Разработка управленческого решения. Курск: Логос, 2011; Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. М.: КДУ, 2011 и др.. Этот подход также разделяют Г. Саймон, М. Мескон, Ф. Хедоури.

³ См., например, Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. М.: Дашков и К, 2007; Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений. М. Юнити-Дана, 2007; Чудновская С.И. Управленческие решения. М.: Эксмо, 2007 и др.

мон, представители Чикагской школы, авторы работ «Процесс принятия решений»⁴ и «Административное поведение»⁵. Заслуга Г. Саймона состояла в том, что он опроверг принципы, основанные на доминировавшем тогда подходе в управленческом мышлении. Он подчеркивал важность использования действительно научных методов при изучении управленческих феноменов и отмечал, что процесс принятия решений является действительной основой управления. Он также положил начало дискуссии о том, какие ограничения в контексте рациональности накладываются на процесс принятия решений. Впоследствии вклад в формирование теорий принятия решений внесли Ч. Линдблом, И. Дрор, А. Этциони, П. Ричардсон, Дж. Марч, Дж. Олсен, Э. Доунс. Среди ученых, занимавшихся подобными проблемами, можно отметить существенное преобладание представителей США, хотя их полная монополия в этой предметной области была нарушена уже в 1970–1980-х годах.

В настоящее время сложилось два основных подхода к принятию управленческих решений. Различные авторы дают им различные названия: нормативный и поведенческий, прескриптивный (предписательный) и дескриптивный (описательный) подходы. Суть первой группы подходов в том, что они исходят из нормативно заданной, формализованной модели, которая предписывает лицу, принимающему решение, некий алгоритм в соответствии с фиксированными процедурами и критериями; иными словами, они предполагают рассматривать процесс принятия решений с точки зрения большей или меньшей степени соответствия некой идеальной матрице, модели, разработанной в рамках данных теорий. Конечно, существенным недостатком этих подходов является небольшое внимание к субъективным факторам процесса принятия решений, неформальных практик и механизмов.

Другая группа подходов, напротив, исходит из реальной управленческой ситуации и ставит целью проанализировать конкретный процесс принятия решения, учитывая субъективные поведенческие факторы, неформальные механизмы, и сформулировать на основе такого анализа модели принятия решений и поведения участников процесса разработки и принятия управленческих решений.

В настоящее время в науке не существует комплексной синтетической модели принятия решений, а лишь набор различных моделей. Очевидно, что каждой из представленных моделей присущи свои достоинства и недостатки.

⁴ Lasswell G. The Decision Process. College Park: University of Maryland, 1956.

⁵ Simon H. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. N.Y. 1947.

В основу методологии формирования процесса разработки и принятия управленческих решений положен системно-целевой подход, состоящий из следующих взаимосвязанных частей (подходов): системного, целевого, процессного, ситуационного, синергетического, функционального и миросистемного. Наиболее проработанными на сегодняшний день являются первые шесть из них, отраженные с разной степенью глубины в работах В.Д. Могилевского⁶, Ю.Ю. Екатиринославского⁷; М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури⁸; Р.А. Фатхутдинова⁹; Е.Г. Ойхмана, Э.В. Попова¹⁰; В.Н. Цыгичко¹¹ и др.

Непосредственное отражение в процессе разработки и принятия управленческих решений находит процессный подход. При этом информационный по своей сути процесс подготовки, принятия и реализации решений должен рассматриваться как система, отображаемая в виде логической цепочки «входы—преобразования—выходы» в рамках базовой системы координат. Рассмотрение проблематики разработки и принятия управленческих решений с системных позиций предполагает ознакомление с рядом ключевых понятий, таких, как «цель», «проблема», «проблемная ситуация», «альтернатива», «критерий эффективности», «решение», «процесс принятия решений», «процесс разработки управленческих решений».

Под целью чаще всего понимают идеальное представление желаемого результата. Однако с позиций системно-целевого подхода представляется возможным дать более конструктивное определение данного понятия. Под целью управления предлагаем понимать будущий желаемый и достижимый результат.

В основу определения понятия «проблема» легли взгляды Э.Й. Вилкаса и Е.З. Майминаса, изложенные в книге «Решения: теория, информация, моделирование»¹². Проблема — это логическое высказывание, в котором задана цель и явно не определены условия ее достижения. Отнесение проблемы к тому или иному классу зависит от того, какова степень влияния неопределенности на эти ее элементы¹³.

⁶ Могилевский В.Д. Методология систем. М.: Экономика, 1999.

⁷ Екатиринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. М.: Экономика, 1988.

⁸ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1997.

⁹ Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Киев: Бизнес, 2010.

¹⁰ Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. М.: Финансы и статистика, 1997.

¹¹ Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. М.: Финансы и кредит, 1991.

¹² Вилкас Э.Й., Майминас Е.З. Решения: теория, информация, моделирование. Рига: ABS, 2011.

¹³ Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятия управленческих решений. М.: Экономика, 1984.

В общем случае, рассматривая вариации с источниками неопределенности, Э.Й. Вилкас и Е.З. Майминас выделяют понятия «ситуация» и «проблемная ситуация».

Проблемная ситуация формулируется как логическое высказывание, в котором имеют место неопределенность и нечеткость относительно и целевых параметров, и условий внешней и внутренней среды. Это наиболее распространенный случай в менеджменте. В зависимости от того, какая именно часть целей и условий не определена, возможна дальнейшая структуризация проблемной ситуации. Наконец, после снятия неопределенности целей и условий может быть сформулирована управленческая задача.

Альтернатива — один из вариантов достижения поставленной цели. Нестандартное управленческое решение, как правило, имеет значительное множество альтернатив вследствие сочетания большого количества факторов внешней и внутренней среды.

Критерий эффективности — правило (мерило), позволяющее оценивать и выбирать предпочтительный вариант решения из множества альтернатив. Например, необходимым критерием принятия решений в сфере инвестиций является положительное сальдо накопленных реальных денег в любом временном интервале, где инвестор осуществляет затраты или получает доходы. Критерий эффективности в формализованном виде можно представить скалярной или векторной целевой функцией и/или системой ограничений, либо просто качественными требованиями.

Таким образом, управленческие решения, с одной стороны, являются неотъемлемой частью внутренней среды организации, порождаются целями, задачами, структурой, технологией производства и управления, интересами и ценностями работников и менеджмента, с другой стороны, управленческие решения отражают способность менеджеров генерировать варианты и умение делать альтернативный выбор.

Мы предлагаем выделять три тесно взаимосвязанных понятия: «решение», «процесс принятия решения» и «процесс разработки (подготовки, принятия и реализации) управленческого решения». Управленческое решение — выбранная из множества возможных вариантов на основе критерия эффективности или субъективного предпочтения и воли лиц, принимающих решения, подкрепленных соответствующими полномочиями, альтернатива решения проблемы. Процесс принятия решения — последовательность процедур выбора, результатом которого является готовое к реализации управленческое решение. Разработка управленческих решений — циклический процесс, в рамках которого

последовательно и непрерывно реализуются этапы подготовки, принятия и реализации решений.

Литература

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. М.: Дашков и К, 2007.
2. Вилкас Э.Й., Майминас Е.З. Решения: теория, информация, моделирование. Рига: ABS, 2011.
3. Екатиринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. М.: Экономика, 1988.
4. Кузьбожев Э.Н. Разработка управленческого решения. Курск: Логос, 2011.
5. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. М.: КДУ, 2011.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1997.
7. Могилевский В.Д. Методология систем. М.: Экономика, 1999.
8. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. М.: Финансы и статистика, 1997.
9. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятия управленческих решений. М.: Экономика, 1984.
10. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений. М. Юнити-Дана, 2007.
11. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Киев: Бизнес, 2010.
12. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. М.: Финансы и кредит, 1991.
13. Чудновская С.И. Управленческие решения. М.: Эксмо, 2007.
14. Lasswell G. The Decision Process. College Park: University of Maryland, 1956.
15. Simon H. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. N.Y. 1947.