

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ: ПОНЯТИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ

В статье рассматриваются понятия «управленческое решение» и «управленческая проблема». Автор формулирует определения и раскрывает сущность данных понятий в применении к организациям как экономическим системам. Особое внимание уделяется особенностям принятия управленческих решений в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: управленческая проблема, управленческое решение.

В 1980-е годы в отечественной науке сложилась традиция, согласно которой теоретические работы по теории принятия решений проводились главным образом в математической области: решение – это результат оптимального выбора между существующими альтернативами. Применение такие работы находили в автоматизированных системах управления производственно-технологическими и другими процессами, в которых роль человека сводится к принятию уже готового решения, а также в автоматических системах, когда человеческий фактор отсутствует [см., напр., 1–3].

В настоящее время в литературе имеется большое количество научно-исследовательских и учебно-методических работ, посвященных теории принятия решений. В них рассматриваются разные теоретические и прикладные вопросы, связанные с подготовкой, обоснованием и принятием управленческих решений. Однако указанная выше традиция математизации процесса принятия решений сохранилась. Такие факторы, как неопределенность, отсутствие точных данных для расчета, личность лидера, слабая структуризация проблем, могут стать причиной невозможности использования математических моделей при принятии управленческих решений.

Автор видит цель статьи в том, чтобы охарактеризовать понятие «управленческое решение». Понятия «управленческое решение» и «управленческая проблема» исследуются в применении к организациям. Это означает, что а) решения готовятся, принимаются и исполняются конкретными лицами – руководителями, собственниками, персоналом и др., б) решения принимаются в чьих-либо интересах – акционеров, сотрудников, организаций и др., в) решения влияют на жизнедеятельность людей и организаций.

Разберем историко-этимологические основы слов *решение, управление, проблема*. Слова *решать* и *управлять* имеют исконно русские корни; их появление и употребление обусловлено становлением и развитием государственности в Древней Руси. *Проблема* в переводе с греческого – *задача*; появление этого слова в русском языке по времени совпадает с развитием и обособлением научной деятельности в самостоятельный род занятий.

Решение происходит от глагола *решать*: после обдумывания делать какое-либо заключение, вывод; определять искомое [4]; кончать, вершить, устанавливать, определять властью [5]; находить способ осуществления, исполнения чего-либо, намечать к осуществлению [6].

Управление происходит от глагола *управлять*: распоряжаться, ладить, одолевать препоны, трудности, своеволие, приводить в порядок [5]; руководить деятельностью или направлять работу кого-либо, чего-либо [6].

Слово *задача* первоначально имело два разных значения: действие в соответствии с глаголом *задавать* – *здать* (предлагать, назначать что-нибудь для разрешения, изучения, осуществления, к примеру, вопрос, урок, работу) и состояние соответственно значению глагола *задаваться* – *здаться* (удаваться, посчастливиться). Позже второе значение стало малоупотребительным и сохранилось в обратном значении как *незадача* (неуспех) [7].

Сохранение в русском языке изначальных значений указанных выше слов, их глубокие историко-этимологические корни позволяют сформулировать искомые определения так. *Управленческая задача* – ситуация, отражающая текущее или ожидаемое состояние объекта управления, заданная для изучения и изменения путем подготовки, принятия и реализации управленческого решения. Положительное реше-

ние задачи – успех, отрицательное – неуспех, *незадача*.

Управленческое решение означает подготовку совокупности оценок и выводов о текущем и будущем состоянии объекта управления и принятие уполномоченным лицом окончательного и обязательного для исполнения постановления об управляющем воздействии на объект управления.

Сделаем ряд дополнений и пояснений. Во-первых, решение рассматривается с ситуационной и процессной точек зрения. Управленческое решение – это разрешение проблемной *ситуации*, связанной с текущим или ожидаемым состоянием объекта управления. Как *процесс* решение означает поиск, идентификацию и анализ управленческих задач, изучение и прогнозирование состояния объекта управления, установление (переоценку) целей управления, разработку плана мероприятий, организацию их выполнения и контроль.

Во-вторых, организация как совокупность индивидов является объектом управления, состояние которого выступает предметом управленческого решения. Организация представляет собой экономическую систему, свойствами которой выступают открытость, незамкнутость, целенаправленность, синергизм, эмерджентность, эквифинальность, детерминизм, гомеостаз.

В-третьих, управляющее воздействие оказывается в отношении:

– внутренней структуры, содержания, взаимосвязей элементов, состава и взаимосвязи входных и выходных параметров объекта управления;

– модели поведения, организации функционирования объекта управления, а также порядка и способов взаимодействия с субъектом управления;

– целей управления – желаемого состояния объекта управления, а также границ целевых значений его выходных параметров;

– правил оценки достижения целей управления и критериев оценки соответствия выходных параметров целевым значениям;

– изменения значений входных параметров объекта управления.

В-четвертых, решение принимается уполномоченным лицом – индивидом или группой индивидов. Полномочность выступает как право и обязанность осуществлять поиск проблем, подготовку, принятие и реализацию решений.

В организации права одних индивидов трансформируются в обязанности для других. Этим обуславливается высокая степень сложности управления: индивид может быть одновременно объектом одних решений и субъектом других; субъект управления глубоко интегрирован в объект управления. Если же решения предполагают системную трансформацию объекта управления, то это недопустимо без коренных изменений в субъекте управления, и наоборот.

В-пятых, решение как сущность и предмет управленческой деятельности предполагает наличие целей как желаемого состояния объекта управления в настоящем и будущем. Без целей невозможно понимание проблем, а подготовка и реализация управляющего воздействия представляются просто невыполнимыми: организации создаются, действуют и упраздняются в соответствии с интересами, целями и ценностями заинтересованных сторон.

Основанием для принятия решения является наличие проблемы как комплекса сложных управленческих задач. В теоретическом плане управленческая проблема может пониматься с ситуационной и процессной точек зрения:

1. *Как отклонение состояния объекта управления от целей, установленных на текущую дату.* Такими являются большинство задач оперативного характера. Управляющее воздействие, как правило, принимается в отношении входных параметров объекта управления для того, чтобы «выровнять» или «подогнать» выходные параметры в установленные границы целевых значений. В перспективе могут иметь место ситуационные планы, предназначенные для своевременного устранения отклонений от заданных параметров.

2. *Как отклонение прогнозируемого состояния объекта управления от целей, установленных на дату в будущем.* Отсутствие проблем в данный момент не гарантирует их отсутствия в будущем; многие ситуационные проблемы возникли давно и обнаружились лишь сейчас. Кроме того, неразрешимость ряда проблем требует, с одной стороны, трансформации системы целей и коренного изменения модели поведения и характеристик объекта управления – с другой. Предвидимый разрыв, положительный или отрицательный, между траекторией движения объекта управления и целевыми установками требует приложения экстраординарных мер.

Воздействие производится не только на входные, но и на все структурные и функциональные параметры объекта управления, включая цели и критерии их оценки.

Управленческая проблема характеризуется:

– *множественностью целей*. Часто возникает ситуация, когда невозможно принятие решения, удовлетворяющего всем целям, нужен компромисс;

– *неопределенностью*. В большинстве случаев нельзя утверждать однозначно о последствиях принятия решения в отношении данной проблемы;

– *наличием риска*. Каждый вариант решения проблемы имеет степень риска – вероятность не получить искомый результат в части или в целом;

– *сложной структурой*. Во многих случаях сущность и содержание проблемы скрыты от исследователя, а ее структура неясна или запутанна;

– *связью с другими проблемами*. Проблемы и соответствующие им решения почти всегда логически и содержательно связаны друг с другом;

– *множественностью участников*. В решении проблем участвует много сторон, имеющих разные интересы, цели и ценности.

Приведенные характеристики понятий «управленческое решение» и «управленческая проблема» позволяют указать на следующее.

Организации постоянно подвергаются действию перемен во внешней среде. Стремительность изменений – самый устойчивый феномен внешнего мира, источник возможностей и угроз для организации. И возможности, и угрозы – суть управленческие проблемы, создающие в настоящем или будущем разрывы между состоянием объекта и целью управления. И только разрешение управленческих проблем создает возможности развития организации.

Управленческое решение создает выгоду. Каждое решение принимается в интересах лиц, получающих выгоду (бенефициаров), иначе для чего еще оно нужно? Идея удовлетворения интересов бенефициаров дает объяснение, почему решения бывают такими нелегкими: индивиды сильно разнятся в своих ценностях и интересах. Почти всегда решение управленческой проблемы бывает выгодным для одних лиц, но невыгодным для других. Таким образом, приемлемость и результативность управленческого ре-

шения определяется степенью удовлетворения интересов бенефициаров. Любое управляющее воздействие на организацию как объект управления должно оцениваться с точки зрения полезности для ее участников деятельности. Причем оценка решения может быть не только прагматической (прибыльность), а, например, этической или эстетической, в зависимости от ценностей, принятых выгодоприобретателем.

Управленческое решение не является выбором. Правильнее сказать, что выбор – частный случай управленческого решения, когда проблема хорошо структурирована, ясна, все альтернативы ее решения известны заранее, а составление адекватной математической модели не создает трудностей. Однако большинство проблем плохо структурировано, сведения о них мало доступны, моделирование весьма затруднительно. Ресурс времени, как правило, ограничен; но даже увеличение времени подготовки решения далеко не всегда ведет к росту вероятности успеха, поскольку внешняя среда терпит перемены. Все это обуславливает невозможность точно определить все факторы и параметры выбора. А в ситуации, когда возможности решения проблемы появляются не одновременно, а поочередно, выбор вообще теряет смысл.

Управленческое решение – следствие свободного волеизъявления. Индивид (группа индивидов) вправе принять решение или отказаться от него. Даже в тех случаях, когда принимается решение, невыгодное ни одному бенефициару, организация делает это по своей воле. Право принимать решения в сфере своей деятельности и в рамках своей компетенции неотъемлемо от индивида. Любой индивид управляет качеством и сроком выполняемой им работы. Даже если он не принимает решений о том, что делать, то всегда может управлять процессом исполнения решения или влиять на него. Свобода принятия решения состоит не в том, что индивид обретает право давать задачи, обязательные для исполнения другими, – в этом состоит сущность организационной деятельности. Управленческое решение является свободным оттого, что принимающее его лицо в пределах, отведенных ему в организации, имеет волю и свободу *создавать* возможности решения проблемы, которых нет во внутренней и внешней среде.

Управленческое решение имеет инициатора и организатора. Инициатор выявляет наличие

управленческой проблемы, организатор создает форум для анализа, обсуждения возможностей ее решения. Инициаторами являются не только руководители, но и контролирующие органы (служба внутреннего контроля, ревизор). Выделение функций организатора работы по анализу проблемы и принятию решения – общепринятая практика в проектном управлении. Поддержание в организации ролей инициатора и организатора управленческих решений может существенно повысить результативность управления, поскольку лицо, принимающее решение, может сосредоточить свое внимание на главном – анализе имеющихся возможностей, выработке, обсуждении и утверждении постановления об управляющем воздействии на объект управления.

Принятие решений – удел не только высшего руководства. Неумолимость предстоящих перемен, растущие неясность, неопределенность и многообразие внешнего окружения обуславливают нарастание сложности решения управленческих проблем. Разрешение комплексных, неструктурированных, подчас непонятных и неясных проблем требует скоординированной и взаимозависимой работы сотрудников разных уровней иерархии. С одной стороны, это определяет потребность все большего вовлечения ответственных лиц в управленческие процессы. С другой стороны, работники всех уровней организационной иерархии, операционных и функциональных бизнес-процессов все чаще стремятся поступать так, чтобы не только влиять на результаты деятельности всей организации, но и понимать свое влияние.

Принятие управленческого решения не всегда бывает единовременным актом. Оформление решения в виде распорядительного документа (приказа, графика и пр.) не означает завершения процесса его принятия. Большое число проблем, когда неопределенные и неконтролируемые внешние факторы влияют на эффективность их решения, требует поэтапного, иногда даже итерационного принятия решения. Сначала изучается проблема, проекты решений обследуются с помощью имитационных моделей, затем производится пробное испытание решения в реальных условиях. И только после успеха эксперимента принимается окончательное решение с учетом имевших место поправок и улучшений.

Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений:

1. *Необходимость.* В самом ли деле существует проблема? Насколько она актуальна? Можно ли ее решить и будет ли решение востребованным?

2. *Методы принятия решений.* Кто будет принимать решение? Какие методы будут использованы для подготовки и принятия решения?

3. *Ресурсы.* Какие ресурсы – временные, материальные и иные – будут затрачены на подготовку решения?

4. *Пути решения.* В каком направлении нужно искать варианты решения? Какие альтернативные варианты действий имеются?

5. *Предвидение последствий.* Что вообще может произойти в результате исполнения решения? Каковы последствия и вероятность их наступления?

6. *Ожидаемые результаты.* Какие результаты ожидаются от исполнения запланированных мер по разрешению проблемы? Каковы риски?

7. *Ценности.* Чем руководствуются бенефициары, оценивая решение? Каковы их интересы, цели и ценности (вкусы, склонности, предпочтения)?

8. *Выбор.* Планы имеют сильные и слабые стороны. Как сделать выбор между альтернативами, чтобы окончательно решить поставленную проблему?

9. *Приемлемость.* Как добиться, чтобы все заинтересованные стороны были согласны и с самим решением, и с процедурой его принятия?

10. *Исполнение.* Теперь известно, что и как нужно сделать. Как исполнить принятые решения? Можно ли выполнить их надлежащим образом?

Приведенные в статье определение и характеристики управленческого решения как понятия и как повседневной деятельности индивидов, объединенных в рамках организации, позволяют с новой позиции подойти к описанию процесса принятия решений. Во многом результативность разрешения проблемы определяется не столько тем, *что* нужно решить, сколько тем, *как* принимать решение. Процесс принятия решений выступает первостепенным фактором эффективности управленческой деятельности в организациях.

19.05.2011

Список литературы:

1. Поспелов Д.А. Ситуационное управление: теория и практика. М.: Наука, 1986. – 288 с.
2. Теория выбора и принятия решений. М.: Наука, 1982. – 328 с.
3. Кини Р.Л., Райфа Х. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения: Пер. с англ. / под ред. И.Ф. Шахнова. М.: Радио и связь, 1981. – 560 с.
4. Черных П.Я. Историко-этимологический словарь современного русского языка. М.: Русский язык-Медиа, 2006.
5. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. М.: Олма-Пресс, 2002.
6. Ефремова Т.Ф. Современный толковый словарь русского языка. М.: АСТ, 2006.
7. Виноградов В.В. История слов. М.: Институт русского языка РАН, 1999.

Сведения об авторе:

Магданов Павел Васимович, доцент кафедры менеджмента Пермского государственного университета, кандидат экономических наук
614990, Россия, Пермь, ул. Букирева, 15, к. 316, тел. (342) 2396593, e-mail: mpv@psu.ru

UDC 338.242

Magdanov P.V.

Perm state university, e-mail: mpv@psu.ru

ADMINISTRATIVE SOLUTION: CONCEPT AND DEFINITION

The author examined the concept «administrative solution» and «administrative problem». The author formulates definitions and reveals the essence of data of concepts in application to organizations as economic systems. Special attention is paid to the special features of making administrative decisions under the contemporary conditions of management.

Key words: administrative problem, the administrative solution

Bibliography:

1. Pospelov, D. Situacionnoe upravlenie: teoria e praktika. M.: Nauka, 1986.
2. Teoria vybora e prinyatia rescheniy. M.: Nauka, 1982.
3. Keeny, R. and Raiffa, H. Prinyatie rescheniy pri mnogih kriteriyah. M: Radio e svyaz, 1981.
4. Chernyh, P. Istoriko-etimologicheskiy slovar sovremennogo russkogo yazyka. M., 2006.
5. Dal, V. Tolkovy slovar zhivogo velikoruskogo yazyka. M., 2002.
6. Efremova, T. Sovremenny tolkovy slovar russkogo yazyka. M., 2006.
7. Vinogradov, V. Istorica slov. M., 1999.