

УДК 338.24

С. Н. КНЯЗЕВ

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ. ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

*Автор рассматривает теоретические и практические аспекты принятия управленческих решений. Он приходит к выводу, что сочетание единоначалия с коллегиальностью – один из главных принципов организации управления, который может эффективно использоваться не только в экономической деятельности, но и в организации профсоюзной работы.*

S. N. KNYAZEV

## ADMINISTRATIVE DECISIONS. FROM THE THEORY TO PRACTICE

*The author considers theoretical and practical aspects of adoption of administrative decisions. He comes to a conclusion that a one-man management combination to collective nature is one of the main principles of the management organization which can effectively be used not only in economic activity, but also in the organization of trade union work.*

Каждый должен брать на свои плечи труд, соразмерный его силам, так как если тяжесть его окажется случайно чрезмерной, то он может поневоле упасть в грязь.

*Данте*



КНЯЗЕВ

Станислав Никифорович,

доктор юридических наук, профессор

### Понятие и теория

Считая организацию инструментом управления, многие специалисты по теории управления, начиная с М. Вебера, прямо связывают эффективность ее деятельности в первую очередь с подготовкой и реализацией управленческих решений. Эффективность управления во многом обусловлена качеством этих решений.

В управленческих решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы труда. Характеризуя полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целеполагания, планирования, организации, координации, контроля и корректировки целей, легко заметить, что он в конечном счете представлен в виде двух элементов управления – подготовки и осуществления управленческих решений. Именно поэтому решения являются центральным элементом управления и организации.

♦ *Управленческое решение – это зафиксированный каким-либо способом (устно или письменно) волевой акт, вывод, принятый субъектом управления (руководителем органа или подразделения, сотрудником) в пределах его компетенции (прав и обязанностей), отражающий необходимое или желательное состояние как организационной структуры органа*

*или подразделения (формирование организационно штатной структуры, распределение функциональных обязанностей его сотрудников, расстановка сил и средств и т. п.), так и его функционирования (действия по оценке и прогнозированию развития обстановки, осуществлению контроля и иных функций управления).*

В связи с этим содержание решения включает замысел, задачи подчиненных, способы выполнения поставленных задач, порядок взаимодействия, обеспечения и организации исполнения.

В теории различают ряд видов управленческих решений, в том числе: *служебные* (относящиеся непосредственно к осуществлению служебной деятельности) и собственно *управленческие* (относящиеся к организации управления этой деятельностью). Это деление достаточно условно, так как служебные решения, как правило, содержат управленческий аспект, а управленческие – служебный.

По длительности действия, масштабу и характеру целей выделяют управленческие решения:

*стратегические* (важные для достижения цели, принимаемые на высших уровнях управления), которые обычно касаются коренных, основополагающих проблем всей управляемой системы;

*тактические* (относятся к разработке детальных средств и приемов достижения цели);

*текущие* (решение повседневных вопросов);

*единоличные* (единоначальные) и *коллегиальные* (кооперативные).

По степени обязательности решения подразделяют:

на *категоричные, или обязательные* (подлежащие безусловному выполнению, независимо ни от каких обстоятельств). Они имеют силу подзаконного нормативного акта – приказ, указание, распоряжение, план, резолюция;

*рекомендательные* (выполняемые не всеми объектами управления или выполняемые различными способами в зависимости от обстоятельств или в различных объемах). Они имеют не прямую, а косвенную направленность и чаще предусматривают возможности использования и тактики применения сил и средств;

*инициативные* (принимаемые, как правило, в предвидении возникновения управленческой ситуации) и *реактивные* (принимаемые в ответ на возникшую ситуацию);

*распорядительные* (принимаемые субъектом управления и отвечающие главным образом на вопрос, что надо сделать) и *исполнительные* (принимаемые во исполнение решения вышестоящего органа и отвечающие на вопрос, как это сделать).

В зависимости от степени охвата объекта управления решения бывают:

*общие* (затрагивающие деятельность всей системы управления или сферу полномочий субъекта управления);

*частные* (касающиеся отдельных исполнителей или функций управления), которые должны быть увязаны между собой, точно соответствовать по целям и задачам общим решениям и служить средством реализации общих решений;

*локальные*, принимаемые в отношении какого-либо конкретного элемента управляемой системы;

*стандартные* (соответствующие стандарту, его условиям), *типовые* (свойственные определенному типу ситуаций, лишены индивидуальности) и *творческие* (принимаемые на основе использования неформальных методов оценки ситуации, творческой интуиции и индивидуального опыта);

*положительные*, что-либо разрешающие, подтверждающие, и *отрицательные* – запрещающие, отказывающие и т. д.

Одна из основных обязанностей руководителя любого звена – анализ складывающейся обстановки и выработка адекватного управленческого решения. При этом управленческое решение следует отличать от массы других решений, принимаемых человеком в быту и в общении друг с другом, а также от исполнительного решения.

♦ *Важнейшим признаком управленческого решения является его непосредственная направленность на систему организации коллективного труда.*

### Практическая деятельность

На практике ситуации, обуславливающие вмешательство руководителя, возникают постоянно на всех стадиях организации и управления служебной деятельностью. Они появляются благодаря динамично изменяющейся

обстановке, оценка которой в совокупности с инициативой руководителя, а также докладами и предложениями подчиненных позволяет принять и реализовать адекватное управленческое решение по достижению стоящих задач.

При этом интеллектуальной деятельности руководителя на стадии принятия управленческого решения свойственны сложность исходного материала, а также простота и ясность конечного результата (решения). Под этим подразумевается, что данный процесс может быть условно разделен на два этапа: в начале – анализ сложного материала (обстановки в совокупности с новыми вводными), а в итоге – синтез, дающий простые и определенные положения по реализации принятых решений. Превращение сложного в простое – этой краткой формулой можно обозначить одну из самых важных сторон в мыслительной деятельности руководителя. Другими словами, мышление руководителя позволяет видеть одновременно целое и детали, движение и статику. В связи с этим подлинное мышление руководителя – это синтетическая (обобщающая) сила ума, выражающаяся в конкретности представлений. У руководителя должны быть одинаково сильны ум и воля, интеллект и характер. Хотя на практике, как известно, на первый план порой выходит то один, то другой компонент. Но ум и воля всегда должны выступать в единстве. Только тогда руководитель будет в состоянии проявить гибкость в отношении уже принятого решения и одновременно упорство и твердость в достижении поставленной цели, что обеспечивает процесс управления.

♦ *Под процессом управления понимают ход реализации функций управления или деятельность объединенных в определенную структуру субъектов управления, направленную на достижение поставленных целей путем реализации определенных функций и применения соответствующих принципов и методов управления.*

Процесс управления характеризует динамику управления и носит циклический, относительно замкнутый характер. Он начинается с постановки целей и задач и заканчивается их выполнением, достижением определенного (желаемого) результата. После оценки результата и внесенных руководителем (работником) изменений в справку об обстановке весь управленческий цикл повторяется.

В центре управленческого цикла находится управленческое решение. Оно определяет общие цели и задачи, а затем пронизывает все управленческие функции от начала и до завершения управленческого цикла. При этом общее управленческое решение поддерживается частными и локальными решениями в ходе организации, корректирования и координации действий исполнителей, контроля и оценки конечных результатов работы.

Каждое управленческое решение содержит предписание о будущих действиях субъекта и объекта управления на основе переработки информации в целях разрешения конкретной проблемы в сфере деятельности организации. Все управленческие решения призваны обеспечить успешную реализацию последовательно возникающих проблем или частных задач, относящихся к служебной

деятельности в целом и относительно различных ее аспектов.

Содержание управленческого решения, таким образом, можно представить в виде модели предстоящих практических действий, которая вначале умозрительно, а затем документально закрепляет ответы на вопросы: что делать? как? кому? в какие сроки делать? какое необходимо материально-техническое и финансовое обеспечение этих действий? При этом в зависимости от стадии управленческого цикла решения могут быть *начальные* (исходные), *регулирующие*, *корректирующие* и *контрольные*.

Управленческие решения всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, четко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако круг лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью.

Следует особо остановиться еще на одной особенности процесса принятия управленческих решений, обусловленной тем, что принятие решения всецело строится и зависит от полноты информации о состоянии обстановки на конкретном участке деятельности. Именно она диктует условия принятия управленческих решений, которые вырабатываются в условиях либо определенности, либо неопределенности и риска. По этой причине в зависимости от степени неопределенности можно выделить решения: *стандартные* (наработанные варианты); *малой неопределенности*; *значительной неопределенности* и *большой неопределенности*. В каждом из этих случаев необходимо оценивать фактор риска и ущерб от возможных неблагоприятных последствий.

Все управленческие решения в организации могут быть также разделены на жестко обусловленные (детерминированные) и зависящие от субъекта решения.

К первым обычно относят либо решения так называемой стандартизации (обусловленные принятыми выше предписаниями и распоряжениями), либо вторично обусловленные распоряжением вышестоящей организации. Этот тип решений практически не зависит от качества и ориентации руководителя.

Другой тип – инициативные решения, где качества руководителя накладывают серьезный отпечаток на характер принимаемых решений. К ним относятся акты, связанные как с локальными изменениями в организации (поощрение, наказание), так и с изменением механизмов, структуры, целей организации. Инициативное решение обычно рассматривают как выбор альтернативы из нескольких возможных вариантов, каждый из которых влечет ряд позитивных и негативных последствий. В числе факторов, влияющих на качество решений, отмечают компетентность персонала, деловые и личные качества руководителя, его ролевые (должностную, функциональную, групповую, гражданскую, семейную) позиции.

Большое значение также придается проблеме надежности информации, организации коммуникации, помехам, возникающим в ходе передачи информации. В числе по-

следних особое внимание уделяется связанным со спецификой ролевой позиции и интересов тех, кто перерабатывает информацию в процессе ее прохождения от нижних ярусов организации до субъекта, принимающего решения.

Наука управления в классификации управленческих решений применяет и такие термины, как программируемые и непрограммируемые решения, нашедшие применение в служебной практике. Из них преобладают непрограммируемые решения, требующие исключительно творческого подхода к поиску выхода в нестандартной ситуации, что в свою очередь развивает у руководящего состава и членов коллектива здравый смысл и интуицию.

Для успешной реализации управленческих решений каждый субъект управления должен обеспечить выполнение определенных требований (принципов).

**Целесообразность** заключается в том, что решение должно увязываться с общими целями и задачами, решаемыми организацией, с принятыми концепциями стратегических интересов. Иными словами, необходимо учитывать конкретную социально-политическую, экономическую ситуацию (в регионе, стране, на определенной административной территории).

**Оптимальность** обеспечивает выбор из нескольких вариантов решения именно того, которое кратчайшим путем и с наименьшими затратами приведет к максимально желаемому результату. При этом просчитывается степень воздействия и предполагаемый не только положительный, но и отрицательный эффект от реализации принятого решения.

**Своевременность** призвана обеспечить адекватное реагирование субъекта и объектов управления на динамично изменяющуюся обстановку. Искусство руководителя в реализации этого требования заключается в том, чтобы уловить момент принятия и реализации управленческого решения. В этом ему помогают не только общие профессиональные знания, но и личный опыт руководства. Следует помнить, что даже правильно подготовленное и выверенное решение может нанести вред, если оно принято и реализовано преждевременно или с опозданием.

**Объективность** базируется на точном знании и правильной оценке руководителем (работником) обстановки. В свою очередь, это знание опирается на применение научной методологии в изучении и оценке всех обстоятельств, формирующих управленческое решение.

**Конкретность** предполагает, что в действиях субъекта управления должен присутствовать выбор вполне определенного варианта действий, а также четкая формулировка в описании этих действий, распределение ролевых обязанностей исполнителей решения, определение пространственных и временных рамок принятого варианта действий.

**Гибкость** обеспечивает возможность внесения в готовый вариант управленческого решения соответствующих изменений, которые, как правило, учитывают общие и частные тенденции развития обстановки. В связи с этим гибкость включает результаты динамического прогноза.

**Учет первичных и производных последствий** принятых и реализованных решений, которые сказываются даже через годы. Как показывает практика, это одно из самых трудных, но необходимых для соблюдения требований.

Рассчитывать первичные и вторичные последствия принято в любой сфере деятельности, иначе рушатся построенные дома, взрываются атомные электростанции и т. п.

Выработка и принятие управленческого решения есть процесс сбора и мысленной (аналитико-синтетической) переработки данных, необходимых для принятия решения, с последующим фиксированием в соответствующей (устной или письменной) форме. По этой причине выработка и принятие решения представляет собой важнейшую функцию деятельности любого субъекта управления, ее ключевой момент и один из основных этапов управленческого цикла организаторской деятельности руководителя.

Одним из главных факторов, влияющих на качество принимаемых решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведет к запаздыванию и искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает «неповоротливость» организации. Это обуславливает постоянное стремление сократить число ярусов (уровней) управления организации.

Говоря о процессе выработки и принятия управленческого решения, необходимо отметить, что в нем нет жесткой регламентации действий руководителей и сотрудников, как нет и рецептов на все случаи жизни. На этот процесс оказывает влияние множество факторов: социально-политические, морально-психологические, структурно-организационные, материально-технические и т. д. И практика показывает, что далеко не все эти факторы могут быть формализованы.

В связи с этим мы ограничимся лишь общими рекомендациями по логическим действиям для лиц, принимающих решения на конкретном участке служебной деятельности. Здесь следует иметь в виду, что логика действий руководителя различается в зависимости от уровня управления, а также вида принимаемого решения (общее или частное, стратегическое или тактическое) и т. д. Ведь даже у одного руководителя порядок принятия решения может меняться исходя из указанных обстоятельств.

Итак, любой руководитель в процессе выработки и принятия управленческого решения неизбежно проходит **четыре основные стадии**, последовательная реализация которых позволяет успешно решить поставленную перед ним задачу.

**1. Выявление, формулировка и обоснование проблемы, подлежащей решению.** На этой стадии руководитель осуществляет диагноз (оценку) управленческой ситуации для определения проблемы или главных вопросов, требующих решения, формулирует возникающие в связи с этим управленческие цели (задачи) и выявляет принципиальный путь (пути) ее достижения. Как правило, в служебной деятельности нет недостатка в проблемах, требующих разрешения (и достаточно часто как можно скорейшего разрешения). При этом новые проблемы, как показывает практика, возникают на всех уровнях управления и степень их важности различна.

Сотрудники, обладающие солидным опытом работы, отличающиеся умением чувствовать еще только зарождающиеся проблемы, их роль, значение и возможные последствия, формулируют для себя суть проблемы уже

в ходе получения первичной информации и глубже вникают в нее при последующем непрерывном изучении и оценке обстановки.

**2. Работа с информацией в целях принятия решения** предполагает сбор дополнительного материала, необходимого для изучения характеристик ситуации и выделения тех факторов, которые влияют на принятие решений. Это значит, что каждое конкретное управленческое решение требует анализа специально отобранной для этой цели информации. Она может быть сосредоточена в информационных массивах информационно-аналитических подразделений и т. п. Однако иногда сформулированная и осознанная руководителем управленческая проблема вызывает потребность в уточнении имеющейся информации или сборе новой, дополнительной. При этом, осуществляя анализ имеющегося материала, в зависимости от его характера руководитель использует различные методы. Например, формализованная информация может подвергаться логико-математической обработке с использованием возможностей ЭВМ, а качественная неформализованная оценивается с помощью методов анализа – синтеза, индукции – дедукции, сравнения – аналогии, где присутствует обобщение и абстрагирование. Результаты анализа и прогноза развития управленческой ситуации (обстановки) позволяют перейти к следующей стадии.

**3. Отбор и формулировка возможных вариантов принятия решения.** В данном случае имеется в виду, что руководитель должен осуществить разработку альтернативных курсов (направлений) деятельности. Как правило, определенные наметки вариантов решения появляются уже на стадии оценки обстановки и выводов из анализа информации. Но это лишь контуры решений, которые обретают рельефность в процессе их последующей (специальной) разработки, формулировки, оценки, сравнения и т. д., поэтому данный процесс можно назвать стадией созревания решения. Трудности, с которыми приходится сталкиваться субъекту управления на этой стадии, заключаются в определении количества альтернатив и критериев их отбора, поэтому существенную роль здесь чаще всего играют эвристические способности руководителя (или сотрудника), его общая эрудиция и интуиция.

Но в любом случае отбор вариантов принимаемого решения осуществляется на основе следующих критериев: результативности (степени приближения к заданной цели) и доступности исполнения (наличия сил, средств, возможностей).

**4. Выбор, обоснование и формулировка оптимального варианта решения.** Когда круг возможных вариантов определен, наступает момент выделения лучшего решения, т. е. необходимо дать оценку каждой альтернативе (осуществить подробную проработку всех имеющихся вариантов) и определить, какая из них наилучшим образом способствует разрешению ситуации. Затем перевести намеченный курс действий в конкретный план, который будет эффективен с точки зрения достижения поставленной цели (задачи).

Именно на стадии выбора лучшего варианта решения наиболее полно учитываются все внешние и внутренние факторы обстановки и сделанные ранее выводы. Теория

и практика показывают, что если решение принимается в условиях определенности, то возможно использование машинной селекции вариантов. В случае же принятия решения в условиях риска (неопределенности) оно основывается на опыте, интуиции и искусстве руководителя. При этом принимаемые управленческие решения неизбежно в той или иной степени входят в противоречие друг с другом. Из этого следует, что высшая компетентность руководителя состоит в понимании границ собственных возможностей, в том числе в знании обстановки, представлениях о происходящих событиях и последствиях принимаемых решений.

На всех вышеперечисленных стадиях в процессе принятия управленческого решения знания и опыт руководителя подкрепляются волевым усилием, а окончательный волевой акт и выбор единственного варианта будущих действий сопровождаются выполнением двух условий:

- подавление внутренних сомнений (в том числе самоизоляции от давления, которое может оказываться как сверху, так и снизу);
- добровольное и осознанное принятие на себя всей тяжести ответственности за возможные неблагоприятные последствия.

Рассматривая процесс выработки управленческого решения, следует остановиться на коллегиальном обсуждении проблем и подготовки решений.

**Коллегиальность** – это совместное выполнение управленческих функций коллегиальным органом управления.

В узком смысле ее следует понимать как принцип организации управления, при котором руководство осуществляется группой лиц, обладающих равными правами при решении вопросов. В широком смысле под коллегиальностью понимают форму принятия решений, при которой учитывается коллективное мнение, используются методы коллективного обсуждения.

### Вывод

Сочетание единоначалия с коллегиальностью – один из принципов организации управления. Прежде всего мы рассматриваем этот принцип в организации профсоюзной работы. В данном случае коллегиальность – это привлечение руководителем своих коллег, других сотрудников к процессу выработки решения. Коллегиальность руководства неразрывно связана с внедрением демократических начал в организацию управления. Это достигается созданием коллегиальных органов управления. Однако коллегиальность в выработке решения, так же как и делегирование права его принятия, не снимает ответственности с начальника за выполнение данного решения (решение коллегиальное, а ответственность персональная). Поэтому правильное сочетание единоначалия с коллегиальностью требует четкого определения границ последней.

### Список использованных источников

1. Князев, С. Н. Управление: искусство, наука, практика : учеб. пособие / С. Н. Князев. – Минск : Армита – Маркетинг, Менеджмент, 2002. – 512 с.
2. Корпоративное управление в США // Основы корпоративного управления : учеб. пособие / под ред. А. Н. Тура, А. Ю. Сазонова. – Минск : Тэхналогія, 2000. – С. 51–74.
3. Корпоративное управление. Основные проблемы и конфликты // Экономика и жизнь. – 2000. – № 51. – С. 6.
4. Коптская, С. В. Менеджмент : учеб.-метод. пособие / С. В. Коптская; Междунар. гуманитар.-экон. ин-т. – Минск : Веды, 2001. – 88 с.
5. Мишин, В. М. Анализ теории и практики управления качеством на зарубежных предприятиях в условиях рыночной экономики / В. М. Мишин // Управление качеством : учеб. пособие для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 24–27.
6. Мишин, В. М. Анализ теории и практики управления качеством на отечественных предприятиях в условиях централизованной плановой экономики / В. М. Мишин // Управление качеством : учеб. пособие для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 13–24.
7. Андрианов, В. В. Интеллектуальная модель управления в бизнесе (опыт компании) / В. В. Андрианов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 90–95.
8. Андрианов, В. В. Стратегия управления бизнесом / В. В. Андрианов // Экономика и производство. – 2001. – № 1. – С. 6–9.
9. Антикризисное управление: общие основы и особенности России : учеб. пособие / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Т. Алиев, Т. Р. Тимурбулатов; ред. И. И. Ларионов; Моск. гос. социальный ун-т. – М. : Дашков и К, 2001. – 248 с.
10. Антикризисное управление : учебник / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой [и др.] ; под ред. Э. М. Короткова; Гос. ун-т упр. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
11. Ассель, Генри. Маркетинг в коммерческих организациях: (На примере компаний «Kodak», «Fuji» и др.) / Генри Ассель // Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов. – М. : ИНФРА-М, 1999.

12.07.2016