

УДК 378.113

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВОЗЗРЕНИЙ НА СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Зиновьев Ф. В.

Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация

E-mail: fzinovjev@gmail.com

В статье рассмотрены особенности трансформации воззрений на сущность управленческих решений на различных этапах исследования. Первый этап включает формирование терминологического аппарата, определение роли управленческих решений в управленческом процессе, поиск методов анализа процесса формирования и реализации управленческих решений. На втором этапе ведётся систематизация видов управленческих решений, структурирование процесса их принятия и реализации, формулируются требования к ним и оцениваются факторы, оказывающие на них влияние. На третьем этапе исследуются проблемы получения и использования информационного, кадрового, технологического, экономического, правового обеспечения управленческих решений, выявляются и оцениваются риски принимаемых решений. На четвертом этапе в связи с переходом к информационной экономике предлагается моделирование управленческих решений. В дополнение к этому автор рассматривает опыт работы опытных руководителей не только по принятию управленческих решений, но и по успешной их реализации.

Ключевые слова: управленческие решения, типы управленческих решений, особенности формирования и реализации управленческих решений, правила доведения решений до исполнителей информационное обеспечение, реализация и контроль исполнения управленческих решений.

ВВЕДЕНИЕ

Исследуя проблемы управленческих решений, специалисты выделяют основные понятия [12], сущность и роль управленческих решений [4], а также требования, предъявляемые к управленческим решениям [9, 12]. Дается классификация управленческих решений, определяется влияние внешних и внутренних факторов на принимаемые решения [3]. В дальнейшем учёные сосредотачиваются на организационных проблемах профессионального управления, методах и качестве принимаемых управленческих решений [7, 8].

В современных условиях проблематика управленческих решений тесно взаимосвязана с процессами цифровизации, которые оказывают всё большее влияние на социально-экономическое развитие экономики практически, во всем мире, меняя подходы к решению проблем на разных уровнях и в разных сферах жизни. Следует отметить, что этот этап развития экономики связан с преобразованиями самой сущности ведения бизнеса и предусматривает изменение всех бизнес-процессов, в том числе и принятия управленческих решений. «В связи с этим актуальным становится определение особенностей трансформации воззрений на управленческие решения, а также обоснование адаптивных моделей принятия управленческих решений в условиях цифровой трансформации» [13].

В этих условиях важно развитие самостоятельности сотрудников с опережающими компетенциями [2, 5]. Автор статьи изложил затронутую проблему не только в академическом, но и в практическом понимании.

Объектом исследования являются процессы принятия и реализации управленческих решений.

Целью статьи является обоснование трансформационных воззрений на сущность управленческих решений. В соответствии с поставленной целью в исследовании решается ряд задач: оценка разнохарактерности и особенностей воззрений исследователей на сущность управленческих решений, рассмотрение организационных проблем и путей их преодоления на основе обобщения опыта эффективных руководителей.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

«Управленческие решения представляют собой совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач. Это творческое, волевое действие субъекта управления, которое основывается на знании объективных законов о функционировании управляемой системы и анализе информации об её состоянии. Данное действие заключается в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели» [5, с. 166].

Руководить – значит предвидеть. Руководитель ни при каких обстоятельствах не имеет права теряться и прекращать работу. Выход из ситуации всегда есть, надо только найти его. Но нет решения, которое не дало бы о себе знать рано или поздно. В принятии решения нужен задел с опережающим мышлением. Руководитель должен раньше, полнее и глубже других осознавать новые потребности, необходимость изменения существующих условий и решительнее браться за дело, уметь найти средства для осуществления стоящих задач, дать ясную программу и указать пути ее решения.

Принято выделять несколько видов управленческих решений: интуитивные, импульсивные, основанные на суждениях, рациональные, рискованные, инертные, осторожные.

Интуитивные решения основаны на субъективных ощущениях того, что выбор сделан правильно. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения. По мнению многих успешных руководителей, до 80 % управленческих решений принимаются на основе интуиции. Интуиция опирается на ранее приобретенные знания, на зафиксированную мозгом информацию. Не всегда эта информация становится достоянием сознания и может быть описана словами или представлена другими логическими формами. Практика современного управления включает интуицию как необходимый элемент принятия решения.

Импульсивные решения – это решения, в которых основополагающим процессом является генерация идей, а их непосредственный анализ, проверка и обоснование уходят на второй план. Данные решения не всегда эффективны в силу своей необоснованности. К таким решениям следует прибегать только при крайней

необходимости. Это обусловлено тем, что недостаточная обоснованность, крайне поверхностная оценка рисков может привести к значительным потерям. Эти решения принимаются моментально, основываясь лишь на данных, которыми оперирует менеджер в данный момент, т. е. не учитывается прогноз на эффективность принимаемого решения.

Решения, основанные на суждениях, иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. Это выбор, обусловленный знанием или накопленным опытом. Человек использует знания о том, что случалось в похожих ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, выбирается альтернатива, которая принесла успех в прошлом. Суждение – это мыслительная работа, а решения, основанные на суждениях, принимаются быстро и не требуют дополнительных затрат, но имеют склонность к шаблону. Их слабая сторона – субъективность, которая обусловлена как характером руководителя, так и уровнем его компетентности, определяемый опытом и образованием.

Рациональные решения основываются на аналитическом процессе и часто не зависят от предшествующего опыта. Они имеют определенную последовательность: сбор информации о возможных проблемах, выявление причин возникших проблем, формулирование целей, обоснование стратегии решения, разработка возможных альтернатив, выбор лучшего варианта, корректировка и согласование решения, реализация и оценка его эффективности. Такие решения уместны и эффективны с большим количеством переменных, которые необходимо структурировать с помощью логических действий.

Рискованные решения объясняются наличием конкурентной среды и быстрым изменением внешней ситуации. Эти решения возможны при внедрении новых технологических процессов и информационных технологий, использовании новейшего оборудования, создании новых товаров. Предметом риска при принятии этих решений является потеря ресурсов: материальных, трудовых, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученные доходы. Допустимый риск влечёт за собой потерю прибыли, критический – выручки, а катастрофический риск ведет к гибели предприятия (из-за утраты имущества) или банкротству. Источником возникновения рисков при принятии решения могут быть и психологические особенности руководителя в диапазоне от перестраховки (риск бездействия) до авантюризма (за пределами оправданного риска)

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей. В них трудно обнаружить новаторство.

«Осторожные решения характеризуются сверхкритичным подходом к делу. Они в меньшей степени, чем инертные, отличаются оригинальностью и новизной» [3, С. 164–165].

«Мудрый руководитель никогда не отдаст приказ, если знает, что он не будет выполнен. Ведь люди делают не то, что им говорят, а то, что они считают в своих силах сделать. Руководитель – проводник нового. Следует понимать, что ко всякому делу возможно отрицательное отношение, а тем более к новому. Сдерживать всегда

легче, чем подталкивать. Надо понимать людей, находить к ним подход. Становление эффективного коллектива – это становление нового образа жизни, совершенствование организационной культуры, формирование новых ценностей и целей, творческой активности работающих» [5, С. 72].

Когда ошибается руководитель, за ним ошибается коллектив. Идущий следом первым быть не может. Руководитель должен иметь дальновидный и оправданный расчет. В. Шекспир говорил: излишняя торопливость, точно так же, как и медлительность, ведёт к печальному исходу. Умная бездейственность, подчас, ценнее поспешного, но необдуманного действия. Нет ничего страшнее деятельного невежества.

Принятие решения – важнейший акт управления. Приходится быстро принимать решения и настойчиво действовать. Достижение пусть не самого лучшего результата гораздо ценнее бесконечных колебаний в поисках наилучших решений. Согласование решений, получение указаний не снимают личной ответственности за порученное дело, но отнимает много времени. Ответственность за свои решения придётся принимать на себя.

Нельзя принимать решения по интуиции, необходимо обосновывать их техническими и экономическими расчетами, убедиться, что они не противоречат трудовому законодательству и дадут положительный эффект. Принимая решение, требуется точно определить суть проблемы, что конкретно надо сделать, когда, какого результата добиться, что помешает и что поможет, кого и как это затронет.

При оценке различных вариантов решений важно учесть имеющиеся и необходимые финансовые, материальные ресурсы и кадровый потенциал. Лучший вариант должен обеспечить не только максимальный эффект, но и выполнение работы в заданный срок. Не нужно перестраховываться большими сроками, порою идти на разумный, оправданный и обдуманный риск. Ответственные решения принимать коллективно, с учетом мнения сотрудников и советов коллег. На каждую часть работы предусмотреть ответственных исполнителей.

Опыт лучших руководителей говорит:

- прежде чем вникать в детали, представьте проблему в целом;
- не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты;
- взгляните на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными;
- ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше понять сущность решаемой проблемы;
- задавайте как можно больше вопросов, сомневайтесь;
- не удовлетворяйтесь первым решением, которое придёт вам в голову;
- перед принятием окончательного решения поговорите с кем-нибудь о своих проблемах.

Важно оценить возможные последствия принимаемых решений (возможное сопротивление, ожидаемые результаты). Они могут быть: несомненно, целесообразны; целесообразность может быть установлена лишь анализом; целесообразность может быть установлена лишь с известной вероятностью; целесообразность невозможно определить, и следует ориентироваться на

наименьший риск. Любая идея, даже самая ценная, не станет достоянием коллектива, пока люди не проникнутся ею.

Правила доведения решений до исполнителей:

- распоряжение должно быть отдано определенному исполнителю, чтобы исключить обезличку в действиях;
- распоряжение должно быть кратким и содержать необходимую информацию;
- быть конкретным, т. е. ограничить круг обязанностей и объём работ;
- исключить возможность различного толкования задания, т. е. формулировать его так, чтобы можно было в дальнейшем проверить;
- выяснить мнение подчиненного, понять, как усвоено распоряжение, а при необходимости уточнить.

Чтобы провести решение в жизнь, нужна настойчивость, воля, терпение. Уговорами управлять нельзя. Необходимо тщательно продумывать решения и проводить их в жизнь без колебаний, побуждая людей интенсивно действовать. Осуществить это можно только на основе контроля исполнения ранее принятого решения, на основе постоянного видения стоящих проблем. Дело это не простое, так как существует дефицит времени, не хватает опыта или гражданского мужества, чтобы вскрыть истинное положение дел. Кроме того, поиску истины препятствуют и такие человеческие качества, как поверхностный подход, излишняя доверчивость или стремление собрать факты. Эффективному контролю довольно часто противодействует нежелание сотрудника раскрыть негативные стороны в работе.

Оценивая существо условий и допущенные отклонения, руководитель сопоставляет возможные варианты решения стоящей задачи, оценивает закономерность успехов, эффективность применяемых методов. Дело в том, что, начиная новое, человек определенное время увлечён, работает самоотверженно, отдаётся делу. Контроль в это время может лишь помешать. Ведь никто не хочет, чтобы им руководили по мелочам. Но в дальнейшем может появиться определенная усталость. В это время опытные руководители создают обстановку значимости данного участка работы, что помогает придать заряд уверенности, поддержать работоспособность. В период сомнений необходим опытный товарищ, с которым можно посоветоваться, который подскажет, поможет. И, наконец, наступает завершающий этап. В это время рядом нужен человек, разделивший радость за твой успех, справедливо оценивающий сделанное.

Руководителю для эффективных действий необходима самая различная информация. Нельзя ограничиваться лишь анализом оперативных сводок и сообщениями подчиненных. Нужны личные впечатления, собственная оценка состояния дел. В целях получения своевременной и эффективной информации о ходе производства каждый руководитель вырабатывает четкую систему объектов контроля, систему критериев и периодичность. Это позволяет сосредоточиться на важнейших участках работы, избегать дублирования, не забывать о мелочах. Но формы контроля и его содержание нельзя строго регламентировать. Контроль должен сводиться не к борьбе с отдельными нарушениями, а с причинами, их порождающими. Проверки должны иметь реальные практические последствия. Однако нельзя превращать их в мелочную опеку. Иначе подчиненный лишается

самостоятельности, порождается стремление переложить ответственность на руководителя.

Объекты, контролируемые руководителем чаще, ориентируют сотрудников на большее внимание к ним и на желание остальному уделить меньше времени. Даже существует стремление подчиненных познать излюбленные приёмы контроля руководителя и соответствующим образом ориентироваться в дальнейшем. Поэтому нужно совершенствовать искусство познания реального состояния дел.

Ориентирующая функция контроля утрачивается, если он осуществляется несвоевременно. Факт контроля в этих случаях не воздействует на работника. Руководить – значит предвидеть. Чтобы реализовать это положение, нужно удерживать в поле зрения общую картину дел, в том числе и «болевые» точки. Своевременность реакции на положение дел в значительной мере предопределяет успех управления, хотя это и требует гибкого мышления и реагирования на проявляющиеся отклонения от заданной программы. Правильно выбранные методы контроля, критическое осмысливание состояния дел, умение убедить людей, показать неиспользованные резервы, помочь им обрести веру в успех – всё это стимулирует людей. Нужно проанализировать методы воздействия, скорректировать ресурсы, а при необходимости, не откладывая, уточнить решение.

В ходе реализации решения сотрудникам необходимо предоставить соответствующие полномочия для самостоятельного решения вопросов в пределах их компетентности. Важно исключить возможную тенденциозность оценок. К сожалению, на фоне недочётов частенько упускают крупницы достигнутого положительного и, наоборот, при благоприятном ходе дел возможно неоправданное благодушие. В ходе реализации решения от руководителя требуются самые разнохарактерные качества: смелость и осторожность, быстрота и медлительность, аналитические и синтетические качества.

Ясно, что руководитель всем своим поведением побуждает сотрудников к определенному типу поведения. Искусство управления состоит в том, чтобы, приняв правильное решение, добиться неукоснительного его выполнения в установленный срок. Для этого требуется четкий план реализации, планомерный процесс воздействия, под влиянием которого осуществляется решение. Реализация решения включает расстановку людей, доведение решений до исполнителей, инструктаж, определение полномочий, контроль исполнения, оценку хода работы, стимулирование и регулирование. Конкретизируются не только мероприятия, но и этапы, сроки, исполнители.

Система контроля осуществляет важнейшую аналитическую функцию управления персоналом, заключающуюся в наблюдении и анализе выполнения должностных обязанностей персоналом. Важнейшая задача контроля – обеспечить полную реализацию программ и планов организации путём выявления и своевременного устранения отклонений от заданных параметров развития.

Контроль имеет специфическое значение и выражается в постановке целей (стандартов, норм), сравнении полученных результатов с целевыми задачами, определении отклонений от требуемых показателей, выяснении причин этих отклонений, принятии необходимых мер. Контроль должен проводиться

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВОЗЗРЕНИЙ НА СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ...

беспристрастными методами, по возможности носить предупредительный характер, быть своевременным и результативным. Результаты контроля должны приобретать гласность и иметь практические последствия. Организация системы контроля должна предусматривать его эффективность (осмысленность затрат на его проведение), возможное влияние на работников (чтобы не вызвать негативную реакцию, снижающую эффективность труда), конкретные задачи контроля и определённые его границы.

Проведение контроля должно быть чётко спланировано по объектам контроля, его целям, срокам, видам и методам проведения. Изначально должен быть определён порядок и процедура осуществления контроля. В ходе контроля выявляется в самом общем виде соответствие и несоответствие осуществляемой работы установленным требованиям, нормам, планам; устанавливаются причины несоответствий; делаются соответствующие выводы; уведомляются о нём субъекты проверки; устанавливается их степень ответственности за допущенные нарушения; разрабатываются предложения по устранению выявленных недостатков.

Порядок и процедуры контроля должны удовлетворять следующим требованиям: быть понятными тем, для кого они предназначены; быть достаточно гибкими, чтобы сохранять совместимость с изменяющейся системой управления и субъектом контроля; обеспечивать лаконичные и понятные выходные данные. Следует предостеречь и от чрезмерного увлечения контролем, т. к. это влечёт за собой разрастание излишней информации, отнимает много времени на подготовку и обработку данных. Другой отрицательной тенденцией является стремление использовать слишком сложные системы контроля. В этом случае создаётся реальная угроза больше заниматься контролем, нежели самим производством. Каждый руководитель со временем вырабатывает собственную систему объектов контроля, её периодичность и круг контролируемых показателей

Эффективным управленческое решение считается в том случае, если исходит из реальных целей. Такое решение можно применить к конкретным условиям, а рискованные ситуации заранее продуманы. В этом случае решение не создаёт конфликтных ситуаций, так как учитывает возможные изменения в деловом и фоновом окружении управленческого решения.

Существуют определённые условия, характеризующие наличие организационных проблем:

- противоречия или разрыв между фактическим и желаемым, достигнутым и нормативным уровнем;
- неизвестны способы преодоления противоречий (из-за стереотипа мышления, отсутствия ключевых ценностей в организационной культуре);
- есть группа лиц, обеспокоенных противоречием (выявленное расхождение побуждает этих лиц к определённым действиям).

Проблемами профессионального управления для менеджера являются следующие:

- неконкретная постановка задач и длительное время их решения;
- недостаточный инструктаж и координация;
- нечёткое распределение обязанностей;

- решение второстепенных вопросов;
- отсутствие стратегических целей организации;
- боязнь делегирования ответственности;
- склонность видеть причины трудностей во внешней среде;
- недостаточная оценка степени серьезности препятствий;
- неумение планировать многовариантно и обеспечивать фактическое выполнение решений;
- незнание методов анализа ситуаций, управленческих технологий.

Эффективность деятельности менеджеров снижается из-за сложившихся у них стереотипов поведения, взаимоотношений, технологии выработки и принятия управленческих решений, ограничивающих людей в творчестве, препятствующих внедрению нововведений, преодолению кризисных явлений. Всё это затрудняет принятие рациональных, адекватных решений.

ВЫВОДЫ

1. Сущность управленческих решений представляет собой совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач.

2. Исследование сущности и содержания управленческих решений претерпело несколько этапов. На первом этапе формировался терминологический аппарат, определялись методы анализа процесса формирования и реализации управленческих решений. На втором этапе велась систематизация видов управленческих решений, технология их принятия и реализации, формулировались требования к ним и оценивались факторы, оказывающие на них влияние. На третьем этапе изучались организационные проблемы получения и использования информационного, кадрового, технологического, экономического, правового обеспечения управленческих решений, выявлялись и оценивались риски принимаемых решений. На четвертом этапе предлагается моделирование управленческих решений.

3. К сожалению, по мнению автора, существенным недостатком исследований является их недостаточная связь с практикой хозяйствования, опытом работы лучших наших руководителей. В связи с этим автор обращает внимание на принципы работы опытных руководителей не только по принятию управленческих решений, но и по успешной их реализации. Руководитель должен раньше, полнее и глубже других осознавать новые потребности, необходимость изменения существующих условий и решительнее браться за дело, уметь найти средства для осуществления стоящих задач, дать ясную программу и указать пути её решения.

4. Искусство управления состоит в том, чтобы, приняв правильное решение, добиваться неукоснительного его выполнения в установленный срок. Для этого требуется четкий план реализации, планомерный процесс воздействия, под влиянием которого осуществляется решение.

Список литературы

1. Гамбаров Т. Р. Модель пошагового процесса принятия рационального управленческого решения // АНИ: экономика и управление. 2019. № 1 (26). [Электронный ресурс]. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/model-poshagovogo-protssesa-prinyatiya-ratsionalnogo-upravlencheskogo-resheniya>.

2. Жигарь О. В. Об особенностях подготовки процесса реализации управленческих решений // Общество, экономика, управление. 2019. № 3. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ob-osobennostyah-podgotovki-protssesa-realizatsii-upravlencheskih-resheniy>.

3. Зиновьев Ф. В. Проблемы управленческих решений и методы их преодоления // Сборник научных статей XI международной научно-практической конференции «Формирование организационно-экономических условий эффективного функционирования АПК». Минск: БГАТУ, 2019. С. 24-29.

4. Макушин В. С. Сущность и роль решений в процессе управления // CETERIS PARIBUS: Издательство «Научная артель». 2022. № 1. С. 32–36. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47578737>.

5. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределённости: монография / Авторы: И. И. Белолипец, С. А. Горбатков, А. Н. Романов, С. А. Фархива // Издательство: Инфра–М. 2015. 298 с.

6. Панфилова Е. Е. Теория и практика принятия управленческих решений: монография. М.: Издательство: ГУУ, 2021. 322 с.

7. Пыхонин С. А. Направления повышения качества управленческих решений в системе управления организацией // Инновационная экономика и современный менеджмент. 2022. № 2 (38). С. 23–27. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48223719>.

8. Романова Н. А. Методы принятия управленческих решений как инструмент повышения эффективности управления // Таврический научный обозреватель. 2017. № 6 (23). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-upravleniya>

9. Спорыхина С. Н. Управленческие решения: основные понятия. Чебоксары: ИД «Среда», 2022. 92 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://phsreda.com/ru/action/10359/imprint>.

10. Субботин А. С. Применение цифровых технологий в процессе разработки и принятия управленческих решений в вертикально-интегрированных нефтяных компаниях // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2022. № 1. С. 24–32. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48157818>.

11. Чжао Вэньфу, Берегова Г. М. Разработка модели принятия рациональных управленческих решений с оптимальным соотношением распределения рисков // Вестник ЗабГУ. 2022. № 2. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-prinyatiya-ratsionalnyh-upravlencheskih-resheniy-s-optimalnym-sootnosheniem-raspredeleniya-riskov>.

12. Черноколова К. В. Требования, предъявляемые к управленческим решениям // Наука, образование и инновации. Москва, 2016. С. 283–285.

13. Шнюков С. А. Особенности моделирования в процессе принятия управленческих решений // Молодой ученый. 2022. № 3 (398). С. 218–220. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/398/88132/>.

14. Юрлова Н. С. Требования к управленческим решениям и условия их выполнения // Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве: монография / Под редакцией: Асаула А. Н. Санкт–Петербург: Институт проблем экономического возрождения, 2014. 304 с. [Электронный ресурс]. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=434792&razdel=270.

Статья поступила в редакцию 15.06.2022