Учреждение образования
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь»

Ю.Л. Сиваков
О.В. Гиммельрейх

ТЕОРИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Рекомендовано в качестве учебного пособия
для обучающихся учреждений высшего образования
Министерства внутренних дел Республики Беларусь
по специальности 1-26 80 08 «Государственное управление и право»

Минск
Академия МВД
2022

УДК 005.53
ББК 65.050.2
С34

Рецензенты:
кафедра государственного управления Института государственной службы Академии управления при Президенте Республики Беларусь;
доктор экономических наук, профессор *Г.А. Хацкевич*;
штаб Министерства внутренних дел Республики Беларусь

Сиваков, Ю.Л.

С34 Теория принятия решений : учебное пособие / Ю.Л. Сиваков, О.В. Гиммельрейх ; учреждение образования «Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь». – Минск : Академия МВД, 2022. – 491, [1] с.

ISBN 978-985-576-326-1.

Излагаются вопросы теории и методологии принятия решений как составной части науки управления и практики управленческой деятельности. Рассматриваются содержание и типология управленческих решений, их разновидности, предъявляемые к ним требования; раскрываются этапы и процедуры принятия решений. Приводится классификация моделей, методов и технологий их разработки. Дается характеристика человеческого фактора и показывается его влияние на процессы индивидуальной и групповой выработки решения.

Адресовано слушателям магистратуры и системы дополнительного образования взрослых, адъюнктам (аспирантам), руководящему составу органов внутренних дел, иным специалистам, занимающимся изучением научно-теоретических и прикладных проблем управления.

УДК 005.53
ББК 65.050.2

ISBN 978-985-576-326-1

© УО «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь», 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 7

Глава 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ПОНЯТИЕ, РОЛЬ И МЕСТО В ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 11

1.1. Методологические основы управления и основные компоненты структуры организационной деятельности: содержание, задачи и принципы 11

1.2. Особенности управления техническими, биологическими и социально-экономическими системами. Основные аспекты социального управления 30

1.3. Функциональная и социальная составляющие решений в жизнедеятельности человека и в управленческом процессе 41

1.4. Место решения в организационно-управленческой деятельности. Системность и технологичность управления 46

1.5. Понятие и признаки управленческих решений. Содержание, типология, виды управленческих решений и критерии их классификации 61

1.6. Требования, предъявляемые к управленческим решениям 77

Глава 2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ, МЕТОДОВ И ТЕХНОЛОГИЙ ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 85

2.1. Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений. Характеристика классической и административной моделей принятия решений 85

2.2. Организация и методология процесса разработки управленческих решений 93

2.3. Количественные (экономико-математические), эвристические) и коллективные методы подготовки и принятия управленческих решений 97

2.4. Комплексные методы подготовки и принятия управленческих решений: методы сценариев, дерева решений, матричного структурирования, сближения оценок членов группы 117
2.5. Понятие и содержание технологии подготовки и принятия управленческих решений, ее соотношение с другими элементами в системе управления (функциями и организационной структурой) 126
2.6. Стандартный процесс подготовки и принятия управленческих решений: этапы, процедуры и операции 131

Глава 3. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ (на примере органов внутренних дел) 142

3.1. Аналитическая работа лица, принимающего управленческое решение: назначение, особенности и основное содержание 142
3.2. Выводы из оценки обстановки – основа замысла управленческого решения 146
3.3. Ситуационный и системный анализ. Определение программы и содержания анализа 152
3.4. Теоретические основы и этапы научного предвидения (прогнозирования) управленческих решений 161
3.5. Определение целей – результат управленческого анализа. Функции, виды и свойства целей. Разработка альтернатив действий 176
3.6. Информационные технологии как инструмент исследования и анализа конкретной управленческой ситуации: понятие, назначение, виды, структура 192

Глава 4. ТИПОЛОГИЯ ЗАДАЧ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 229

4.1. Понятие, содержание и критерии классификации задач принятия управленческих решений 229
4.2. Принятие управленческого решения в условиях определенности, вероятностной определенности (риска), неопределенности. Снижение отрицательных последствий рисков. Предупреждение и профилактика управленческих рисков 234
4.3. Понятие, признаки и методы решения многокритериальных задач 248
4.4. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающие неопределенности при принятии управленческих решений 262
4.5. Диагностика проблемы – основа разработки оптимального управленческого решения. Роль информации и значение коммуникаций в процессе принятия решений 267

4.6. Влияние факторов внешней среды и внутренних переменных организации на реализацию альтернатив при принятии решений 282

Глава 5. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 301

5.1. Научные подходы к принятию решения. Интуитивные решения, решения, основанные на суждениях, решения на основе правил и принципов 301
5.2. Индивидуальное и коллективное (коллегиальное) принятие решений: достоинства и недостатки. Стили принятия решений 310
5.3. Руководитель в управлении: возможности и ограничения. Социальные роли и функции руководителя организации. Общая модель качеств преуспевающего руководителя 324
5.4. Индивидуально-психологические характеристики (свойства) личности, влияющие на принятие управленческих решений. Личностный профиль решений руководителя 338
5.5. Роль авторитета личности и значение лидерства при принятии решений 344
5.6. Сущность и виды ответственности руководителя. Социальная, нравственно-психологическая и экологическая ответственность руководителя 361

Глава 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 373

6.1. Понятие, содержание и структура стадии исполнения управленческих решений. Роль организаторской работы в процессе реализации решений 373
6.2. Доведение до исполнителей собственных управленческих решений. Уяснение и детализация решений, поступивших с иных уровней управления 379
6.3. Подбор и расстановка исполнителей, их инструктаж и обучение. Виды обеспечения деятельности исполнителей. Организация взаимодействия 384
6.4. Контроль исполнения решений, корригирование управленческих решений и регулирование системы управления 389
6.5. Подведение итогов как завершающий элемент стадии исполнения управленческих решений 391
6.6. Делегирование полномочий – средство повышения качества разработки и реализации управленческих решений. Факторы, препятствующие эффективному делегированию полномочий 399

Глава 7. ФОРМЫ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 423

7.1. Суть и содержание понятия «качество управленческого решения» и его критерии. Оптимизация процессов управления качеством управленческого решения 423

7.2. Эффективность управленческих решений и оценка составляющих ее компонентов. Экспертные методы оценки последствий решения 441

7.3. Правовое оформление управленческих решений как условие их легитимности и обязательности исполнения 456

7.4. Основные формы подготовки управленческих решений. Процедуры согласования и утверждения решения 462

7.5. Требования к оформлению управленческих решений 475

7.6. Формы реализации решений, порядок учета и контроля исполнения управленческих решений 480

ПРЕДИСЛОВИЕ

Понятие «принятие решения» трактуют в узком и широком смысле.

В узком смысле это заключительный акт деятельности по выявлению и анализу различных вариантов решения, направленный на выбор и утверждение лучшего его варианта. Решение также можно трактовать как результат выбора, тогда оно представляет собой предписание к действию.

В широком смысле принятие решения – процесс его разработки (подготовки), протекающий во времени, осуществляемый в несколько этапов: анализ ситуации, идентификация проблемы, определение критериев выбора, разработка альтернатив, выбор наилучшей при данных условиях альтернативы, согласование решения, принятие решения. Принятие решения – выбор одного курса действия, одной альтернативы из ряда имеющихся вариантов действий. С таких позиций управленческое решение представляет собой продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта.

При рассмотрении тем учебного пособия мы будем придерживаться широкого смысла. При этом организация исполнения управленческого решения как самостоятельная стадия управленческого цикла априорно в понятие «принятие решения» не входит.

Одновременно под технологией разработки решений будем понимать процесс преобразования имеющихся у субъекта управления (коллективного либо индивидуального) сведений, данных, информации о возникшей перед ним проблеме или поставленной ему задаче в точно сформулированное решение, в котором будет подробно указано: кому, что, когда, где и с помощью чего надлежит сделать.

Сегодня управленческие решения являются ключевым звеном управленческой деятельности и выступают в качестве важнейшего инструмента диагностики и нивелирования проблемных ситуаций, организационного развития и преодоления противоречий, возникающих в

процессе функционирования организации, согласования интересов и координации деятельности работников соответствующих социальных систем. Необходимость каждодневного принятия управленческих решений пронизывает все сферы деятельности руководителя. Именно поэтому понимание сущности, содержания и последствий принятия управленческих решений особенно важно для всех, кто каким-либо образом причастен к управленческой деятельности.

Успешное использование на практике теоретических основ и методологических приемов принятия управленческих решений в значительной степени зависит от уровня развития соответствующей теории, объяснения ею фактов и объективных закономерностей, степени и понимания решения руководителем (коллективом разработчиков). Процесс принятия решения аккумулирует социальное содержание, что делает его общим, объемным, способным отражать самые разнокачественные явления как общественной жизни в целом, так и управленческой сферы в частности.

Основная цель освоения теории принятия решений – постижение сущности, содержания, регулирующего потенциала решения, уяснение его места и роли в организационно-управленческой деятельности; получение базовых знаний относительно методологии их подготовки, принятия и реализации, что способствует формированию научно обоснованного подхода к выполнению функции руководства коллективом и обеспечивает возможность планомерного повышения ее эффективности.

Содержание учебного пособия «Теория принятия решений» изложено последовательно, что позволило обеспечить внутреннюю взаимосвязь всех его структурных элементов (глав), логичную подачу материала и понятный стиль изложения, а в результате – раскрыть структуру и содержание одноименной учебной дисциплины.

В первой главе рассмотрены методологические основы управленческой деятельности, элементы системы управления; раскрыта сущность и выделены признаки управленческих решений. Рассмотрены виды управленческих решений и критерии их типологии и классификации. Дана содержательная характеристика требований, предъявляемых к управленческим решениям.

Однако определение понятия управленческого решения, выделение его характерных признаков и аспектов предполагает обращение к изучению особенностей методологии его подготовки и принятия. Именно поэтому следующая глава посвящена рассмотрению общей классификации

моделей, методов и технологий разработки управленческих решений, в которых дано целостное представление о количественных, эвристических, коллективных и комплексных методах разработки управленческих решений. Рассмотрена типовая структура стандартного процесса принятия решения (этапы, процедуры и операции).

Необходимость раскрытия информационной сущности управленческого решения предполагает уделение значительного внимания аналитической работе, в том числе методологии системного и ситуационного анализа, как необходимым условиям, способствующим адекватному восприятию и оценке управленческой ситуации и состояния внутренних переменных организации, формированию альтернатив, выработке и реализации оптимального управленческого решения по достижению поставленных целей. Отдельно освещены особенности принятия решений, как в условиях полной информации, так и в условиях неопределенности и риска.

Несмотря на то что процесс принятия решений имеет определенный организационный алгоритм и в технологическом плане состоит из этапов, процедур и операций, его разработкой занимаются конкретные люди. Этим фактом продиктована необходимость выделения отдельной темы, специально посвященной человеческому фактору в работе как по индивидуальному принятию управленческих решений (психологический аспект), так и в процессе коллективного и группового принятия решений (социологический аспект). В пособии детально рассмотрены место и назначение руководителя, выполняемые им в организации управленческие и социальные роли и функции, перечень и содержание основных личностных характеристик, влияющих на работу по принятию управленческих решений; показано значение авторитета и его виды. Рассмотрены содержание и виды ответственности руководителя.

В научной литературе и управленческой практике давно укоренилось понимание того обстоятельства, что эффективность управленческого решения определяется степенью его реализации, поэтому в учебном пособии определенное внимание уделено рассмотрению структуры, содержания и организации исполнения управленческих решений, делегированию полномочий как средству повышения качества разработки и реализации управленческих решений.

Отдельно рассмотрены формы подготовки и реализации решений, предъявляемые к ним требования, ввиду того что правовое оформление управленческих решений, а в ряде случаев процедуры их согласования

и утверждения выступают условием их легитимности и обязательности исполнения. Раскрыто содержание основных видов организационно-распорядительных документов.

Владение теоретико-методологическими основами, умениями и навыками разработки и реализации управленческих решений выступает необходимым фактором достижения профессиональной компетентности руководителя, основанного на понимании особенностей технологии принятия групповых и индивидуальных решений как в условиях полной и достоверной информации, так и в ситуации неопределенности и риска, на оценке внутренних возможностей организации и идентификации внешних условий, в которых принимается решение.

Глава 1

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ПОНЯТИЕ, РОЛЬ И МЕСТО В ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Методологические основы управления и основные компоненты структуры организационной деятельности: содержание, задачи и принципы

Управленческая деятельность неразрывно связана с принятием решений. Управлять – значит принимать решения. Руководителем можно назвать человека только в случае, если он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель, формулируя цели и добиваясь их достижения. Процесс принятия решений занимает центральное место в науке управления, которая ставит своей задачей повышение эффективности организации путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных решений в разнообразных управленческих ситуациях различной степени сложности.

Управленческие решения принимаются на всех уровнях руководства в соответствии с функциональными обязанностями и правами руководителей. Принятие решений заключается в установлении замысла последующих действий подчиненных в конкретной сфере управления, задач структурных подразделений в системе деятельности, порядка их взаимодействия, обеспечении и управлении в соответствии со складывающейся ситуацией. Принимая решения, руководитель определяет средства их осуществления, ответственных исполнителей и сроки исполнения.

Для своевременного принятия решения необходимо иметь систему управления, обеспечивающую реализацию сложной полифункциональной деятельности лиц, принимающих решения, на научной основе организовать работу персонала, использующую эффективные методы и

формы управления. От персонала, привлекаемого к принятию решений, требуются как профессиональные, так и личностные качества. При этом качество принятых решений во многом зависит от слаженности коллектива, присущей ему организационной культуры, отношений между руководителями и исполнителями, использования систем поддержки принятия решений.

В качестве составной части науки управления выступает **теория принятия решений**, содержащая систему основных идей, ее организационные формы, описывающая закономерности процесса принятия решений, определяющая методы и технологию принятия решений, принципы управления и организации труда, сущность и содержание решений, формулирующая важнейшие практические рекомендации по совершенствованию управленческой деятельности.

Объектом теории принятия решений является системная деятельность руководителей и персонала в процессе подготовки, принятия и реализации решений[1].

В настоящее время критически перерабатывается ряд научных положений теории управления. Она обогащается достижениями теории и практики передовых школ управления, находятся оптимальные сочетания новых и сложившихся ранее взглядов на разработку, принятие и реализацию управленческого решения. Характерной особенностью теории принятия решений является ее интеграция с другими смежными науками и самостоятельными теориями, прежде всего социальными, психологическими и правовыми, достижения которых она использует.

Современное состояние теории принятия решений характеризуется множеством различных направлений и концептуальных подходов. Это объясняется сложностью изучаемого объекта. Выделяют следующие ***основные направления*** исследований в области теории принятия решений: социально-политическое, организационно-технологическое, психологическое.

Предметом исследования *социально-политического направления* является социальная, общественно-политическая сущность решений применительно к различным социальным и профессиональным группам людей и государствам.

Основным предметом *организационно-технологического направления* исследования являются методы и технология подготовки и принятия решений. Это направление включает в себя исследования по математи-

[1] См.: Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Киев : МАУП, 2004. С. 7.

ческим и иным методам анализа и выбора решений и оценке эффективности решений.

Предметом исследования *психологического направления* являются мыслительная деятельность человека, роль мотивов его поведения, эмоций и воли в процессе принятия решений.

Для того чтобы успешно осуществлять управление, руководителю необходимо не только обладать соответствующими способностями, но и владеть знаниями науки управления, уметь правильно и творчески использовать на практике разработанные ею методы. Теория принятия решений выступает необходимым условием профессиональной компетентности руководителя, способствует формированию научно обоснованного подхода к выполнению функции руководства в управлении персоналом и обеспечивает возможность планомерного повышения ее эффективности.

В качестве неотъемлемого признака любой социальной (биологической, технической) системы выступает управление, организационно обеспечивающее ее функционирование и развитие, упорядочение структуры, взаимодействие с внешней средой и достижение целей системы.

Управление – «целеполагающее, организующее и регулирующее воздействие людей на собственную общественную, коллективную и групповую жизнедеятельность, осуществляемое как непосредственно (в формах самоуправления), так и через специально создаваемые структуры (государство, общественные объединения, предприятия, организации и др.)»[1].

Возможность и необходимость научных (рациональных, доказательных) управленческих знаний связывают с методологией управления, система которой предназначена для реализации трех функций[2]:

– получения, создания новых знаний;

– структурирования этих знаний в виде новых понятий, категорий, законов, теорий, концепций;

– организации использования новых знаний в практической деятельности.

В научно-теоретической и специальной литературе управление традиционно рассматривается как компонент, функция организованных систем различного назначения и внутренней природы, делающие воз-

[1] Атаманчук Г.В. Теория государственного управления : курс лекций. М. : Омега-Л, 2004. С. 50.

[2] См.: Леонов А.П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел : учеб. пособие. Ч. 2. Минск : Акад. МВД, 2013. С. 72.

можным сохранение их имеющейся структуры, поддержание режима функционирования, реализацию программы, цели деятельности.

В словарях и энциклопедических справочниках, как правило, дается конвенциональное определение методологии как доктрины о методе, под которым, в свою очередь, понимается определенная совокупность приемов, способов, а также регулятивных принципов научно-познавательной деятельности, обеспечивающих ей путь к объективным знаниям. Следовательно, в широком смысле под методом понимается путь познания, опирающийся в своей основе на определенную совокупность ранее приобретенных общих знаний (принципов); в узком понимании метод – реализация конкретного познавательного отношения к изучаемой объективной действительности, предусматривающего применение определенных приемов и процедур исследования и направляющего организацию научного поиска.

В общей методологии науки за основу принимается положение, что научный метод находится во взаимосвязанном единстве с теорией. В связи с чем теория представляет собой итог процесса познания, а определенная методология является способом достижения и построения этих научных знаний.

В структуре методологии науки выделяют следующие ее уровни: философскую методологию, общенаучную методологию, конкретно-научную методологию, методики и техники прикладного исследования.

Структурными элементами методологии управления являются: объект и предмет, принципы и законы науки управления, методы и методологические подходы к управлению, глоссарий терминов и понятий, научные парадигмы[1] управления.

Объектом исследования в науке управления и теории управления организацией являются система управления организацией (организация и управление, рассматриваемые как системы) и отношения, складывающиеся между субъектом и объектом управления в процессе управленческой деятельности, а также между организацией и внешней средой. Система управления взаимодействует с внешней средой посредством обмена веществом, энергией и информацией.

Предмет исследования науки управления состоит из следующих компонентов: объекта познания, научно-исследовательской задачи, совокупности методологических средств и комбинации их применения. В упрощенном понимании предмет исследования изучается как определенная сторона или какая-то часть (аспект) объекта, которая специально вычленяется в нем сквозь призму научной либо прикладной проблемы. Предмет научного исследования отличается от его объекта. В предмет включаются лишь главные, имеющие наиболее существенное значение с точки зрения конкретного исследования признаки (аспекты изучения) объекта.

[1] Парадигма (от греч. paradeigma – пример, модель, образец) – совокупность фундаментальных научных установок, представлений и терминов, принимаемая и разделяемая научным сообществом и объединяющая большинство его членов. Обеспечивает преемственность развития науки и научного творчества.

Принципы управления – базовые, основополагающие руководящие идеи и положения, исходя из которых, осуществляется управленческая деятельность. Общие социальные и организационные принципы управления успешно прошли историческую проверку временем и доказали свою объективность. Конкретное функциональное предназначение этих руководящих основ управления заключается в том, что они призваны играть роль своеобразного каркаса управленческого механизма, через них реализуются цели и задачи организации. Принципы управления формируют требования к системе, ее организационной и функциональной структуре и непосредственно к организации самого процесса управления. Их можно представить как фундаментальные правила поведения руководителей по осуществлению управленческих задач и функций.

Среди общих основополагающих принципов управления выделяют следующие:

– научную обоснованность управления;

– объективность – обеспечивает учет закономерностей, реальных возможностей и фактического состояния;

– эффективность – обеспечивает достижение поставленных целей и задач при наименьших затратах ресурсов сил, средств и времени;

– постоянное стремление к органической взаимообусловленности управляющей и управляемой подсистем;

– последовательное и целенаправленное движение от декларируемой к реальной реализации миссии организации;

– обеспечение безусловной и твердой внутренней правовой регламентации повседневной деятельности;

– стремление к обеспечению специализации и унификации процессов управления;

– обеспечение устойчивости системы к возмущающим воздействиям внешней среды;

– стремление к достижению мобильности процесса управления.

При современном темпе динамики социально-экономических условий наряду с устойчивостью социальное управление должно быть более гиб-

ким, сообразующимся с изменениями внутренней и внешней среды, учитывающем последовательное обеспечение автоматизации управления.

Все реально действующие на организацию и проявляющиеся в ней объективные и субъективные зависимости, законы[1] и закономерности[2] называются организационными.

Наличие различных научных трактовок управленческой деятельности, использование разнообразного исследовательского инструментария при изучении ее сущности привели к возникновению и дальнейшему развитию различных методологических подходов к управлению.

Методологический подход к управлению – сформированное направление общественно-научной мысли, базирующееся на определенном понятийно-категориальном аппарате и признанной в научном сообществе системе исходных положений, обладающих конвенциальным (общепринятым) теоретическим ядром, а также включающее в себя основные положения подоначальников признанных научных школ и их последователей.

Наряду с научными школами[3] на формирование современной науки и практики управления оказали влияние количественный, функциональный, процессный, ситуационный и системный научно-методологические подходы.

Количественный подход к управлению начал складываться после Второй мировой войны посредством переосмысления и использования достижений точных наук (прежде всего математики и кибернетики). Приверженцы этого подхода тяготели к формализации операций и процедур управленческого процесса. Они стремились обосновать и выбрать оптимальный вариант управленческого решения, описав исследуемые процессы управления с использованием математических моделей, просчитав возможные варианты их развития на компьютере.

Отличительной чертой количественного подхода к управлению является замена словесных рассуждений определенными моделями, символами и количественными значениями. Теория принятия решений является в основном дальнейшим развитием идей количественного подхода к управлению.

Смысл ***функционального подхода*** (который также в научно-методической литературе называют функционально-структурным) состоит в

[1] Закон – необходимая связь между объектами, процессами, явлениями.

[2] Закономерность – объективно существующая, устойчиво проявляющаяся зависимость или связь между рассматриваемыми объектами, процессами, явлениями.

[3] Подробнее об этом см.: Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации : учеб. пособие. М. : Рус. деловая лит., 1999. С. 248–259 ; Маршев В.И. История управленческой мысли : учебник. М. : Проспект, 2019. С. 436–532.

том, что организацию исследуют с позиции набора самостоятельных функций (подразделений), специализирующихся на осуществлении отдельных работ. В основу указанного подхода положен тезис о том, что структура любой системы зависит от выполняемых ею функций. При таком понимании и подходе организацию рассматривают как некоторый набор структурных подразделений, ответственных за реализацию конкретных функций (работ). Эти службы соединяются и упорядочиваются с помощью вертикальных и горизонтальных связей управления. В качестве основного преимущества функционального подхода выступает именно специализация структурных звеньев, которая, детализируя и конкретизируя задачи работника, устанавливает рамки его профессиональной деятельности, ограждая от не свойственных ему функций. За счет этого возрастает производительность труда, а непосредственно трудовой процесс становится более качественным, поскольку каждый работник выполняет строго определенную задачу и отвечает за собственный результат, а также становится возможным обеспечение снижения затрат организации в результате централизации основных функций.

Характерной чертой указанного подхода также является ориентация на тщательный анализ и оптимизацию работы служб и отделов и, таким образом, на дальнейшую оптимизацию конкретных функций. В связи с чем предполагается, что рационализация работы каждого подразделения на своем поле деятельности приведет к улучшению производственно-технологического процесса всей организации в целом.

В то же время специализация имеет и обратную сторону. Среди основных недостатков функционального подхода в специальной литературе выделяют:

– сложность включения отдельных функций (работ) в общую технологию и отсутствие унифицированного описания такой технологии;

– отсутствие конкретно определенного ответственного работника (должностного лица) за конечный результат;

– высокие затраты и большие временные издержки на выполнение согласовательных и контрольных процедур, взаимодействие и т. п.;

– отсутствие четкой и направленной ориентации на клиента (заказчика).

Процессный подход предполагает рассмотрение управления как целостного процесса во времени, так как деятельность по достижению целей есть не какое-то одномоментное действие, а совокупность логически взаимосвязанных между собой, непрерывных, последовательных составных этапов (процедур, действий). Такие элементарные действия,

каждое из которых уже по своему характеру является процессом, играют важную роль в достижении успеха организацией. Их принято называть управленческими функциями. При этом каждая конкретная управленческая функция тоже является определенным процессом ввиду того, что тоже включает в себя серию взаимосвязанных действий. Анри Файоль, основатель административной школы управления и концепции процессного подхода, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

В общем виде управленческий процесс представляет собой определенную последовательность, состоящую из общих функций управления (планирование, организация, мотивация и контроль), которые, в свою очередь, объединены между собой такими связующими элементами, как коммуникации и принятие решения. Руководство в данном случае рассматривается как самостоятельная функция (деятельность), предусматривающая возможность воздействия на отдельных работников и (или) коллективы таким образом, чтобы последние выполняли обязанности в направлении достижения установленных целей, что необходимо для достижения успеха организацией.

Ситуационный подход к управлению получил развитие в конце 1960-х гг. Приверженцы этого подхода пытаются увязать приемы управления с возникающими конкретными социальными ситуациями, для того чтобы оптимальным образом достичь целей организации. Данный подход в методологическом плане определяет наиболее важные переменные ситуации и характер их воздействия на эффективность управления организацией. Он признает, что хотя процесс управления имеет общие черты, специфические приемы управления различны.

Ситуационный подход сосредоточивает внимание на том, что степень пригодности различных методов управления диктуется ситуацией. Поскольку существует разнообразное число факторов влияния как непосредственно внутри самой организации, так и во внешней среде, то «лучшего» способа руководства организацией просто не существует. В качестве самого эффективного средства выступает тот метод, который по своему назначению и регулирующему потенциалу более всего адекватен сложившейся ситуации.

Системный подход – общенаучная методология, рассматривающая любой объект в виде целостной и упорядоченной совокупности взаимосвязанных элементов, которая имеет выход (цель), вход (ресурсы), информационную связь с внешней средой и обратную информационную связь. Сущность системного подхода состоит в осуществлении

требований общей теории систем, в соответствии с которой конкретный объект в процессе его изучения должен исследоваться как большая, целостная и сложная система и одновременно как составной компонент более общей системы.

В организационной системе входом могут являться цели и задачи, поставленные руководителем, условия внешней среды, состояние внутренней среды. В результате процесса, деятельности, протекающих в системе, образуется выход, который может отличаться от желаемого входа. Это отличие должна зафиксировать обратная связь, выработать управляющее воздействие и воздействовать на вход системы.

Для решения управленческих задач исследование организационной системы должно вестись в двух направлениях: во-первых, с точки зрения структур процессов, в них происходящих, во-вторых, с точки зрения организованных структур, призванных планировать, организовать, контролировать и реализовать эти процессы[1].

Опыт зарубежного управления предоставляет все большее число примеров меняющейся парадигмы, базовыми принципами которой являются:

– отказ от управленческого рационализма классических школ – новая парадигма рассматривает современные организации как открытые системы, которые испытывают влияние внешних изменений (информационных и ресурсных потоков), что требует разработки многовариантных решений;

– признание социальной ответственности управления как перед обществом в целом, так и перед отдельными людьми, работающими в организации;

– понимание человека как ключевого и неисчерпаемого ресурса организации и ориентация на создание условий для реализации его потенциала и способности к совместной эффективной работе[2].

В научно-теоретической и учебно-методической литературе управление изучают с разных аспектов, соответственно в содержание его понятия закладывают различный объем и выделяют разные признаки. При этом в данном случае имеют в виду не только различные методологические подходы к управлению, разнообразные его стороны, но и внутреннее понимание самого управления, на основе которого впоследствии формулируются его концепции. Достаточно давно и преимущественно

[1] См.: Мухин В.И. Основы теории управления : учебник. М. : Экзамен, 2002. С. 18–21.

[2] См.: Бурганова Л.А. Теория управления : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2009. С. 27–28.

в психологической науке феномен управления раскрывается через термин «деятельность», который означает, что управление состоит из различных (специфических) видов человеческого труда, отображаемого в адекватных им формах.

В таком понимании методология управления рассматривает деятельность с позиции ее организации. Организовать деятельность – значит скомпоновать и упорядочить ее в целостную систему с конкретно определенными характеристиками, непротиворечивой логической структурой и процессом ее реализации – временной структурой (посредством пары таких категорий диалектики, как историческое (временное) и логическое).

Содержательная характеристика организационно-управленческой деятельности включает в себя следующие ***структурные элементы***[1]:

– *характеристики* данной деятельности – ее особенности и принципы;

– *логическую структуру* организационно-управленческой деятельности – субъект управления, объект управленческого воздействия, предмет, формы, средства, методы и результат этой деятельности;

– *временную структуру* организационно-управленческой деятельности – ее протекающие фазы, стадии и этапы.

Посредством раскрытия каждого из обозначенных компонентов (как в отдельности, так и в совокупности) можно получить целостное представление об организационно-управленческой деятельности как о сложном структурно-функциональном и динамическом механизме регулирования, посредством которого достигается требуемое целевое состояние объекта управления (социальной группы, организации, института, общности, государства и т. д.).

Таким образом, в общем понимании **управление** представляет собой основанную на возникших потребностях, мотивированную и осознанную целенаправленную деятельность человека, посредством которой он упорядочивает и приводит в соответствие своим интересам элементы окружающей среды, общества, технических систем и живой природы.

В теории и практике управленческой деятельности принято выделять **организационную структуру управления** – упорядоченное множество уровней и звеньев управления в единстве с их конкретным функциональным назначением, находящихся в строгой иерархической соподчиненности и устанавливающих взаимосвязь между управляющей подсистемой и управляемыми объектами для эффективного достижения цели.

[1] См.: Новиков Д.А. Методология управления. М. : Либроком, 2011. С. 6–7, 19.

В структуре управления организации выделяют следующие основные элементы:

– высшие и низшие уровни (ступени) управления;

– определенные элементы (звенья) управления;

– связи горизонтальные и вертикальные.

В качестве ***уровня управления*** рассматривают иерархическую соподчиненность структурных служб и звеньев управленческой деятельности, расположенных на определенной ступени в организационной системе управления. В теории и практике выделяют три базовых уровня управления.

Первый уровень – *оперативный*, где функциональные структурные подразделения под управлением своих непосредственных руководителей выполняют производственные и другие задачи по производству товаров и оказанию услуг, а также по всестороннему обеспечению этой деятельности.

Второй уровень – *тактический*. На этом уровне осуществляется координация деятельности функциональных подразделений, организуется их взаимодействие, материальное и информационное обеспечение.

Третий уровень – *стратегический*, где наряду с формулированием целей и задач для оперативно-тактического звена комплексно решаются вопросы создания благоприятных условий для деятельности линейных и функциональных подразделений по производству товаров и оказанию услуг, а также по обеспечению морально-психологической устойчивости и профессиональной защищенности работников.

Уровни стратегического, тактического и оперативного управления не подменяют друг друга. Если стратегическое управление в основном определяет развитие организации, тактическое – стабилизацию, организационную устойчивость структурных органов и подразделений, то оперативное управление – своевременность и эффективность реагирования на повседневные изменения складывающейся обстановки.

Создание организационной структуры управления предполагает подготовку и принятие решений по следующим основным ее параметрам:

– специализация отдельных видов работ и трудовых заданий, осуществляемых раздельно в рамках выполнения конкретных производственно-технологических задач по достижению целей организации;

– формирование отделов и служб, а также установление схемы информационных связей между ними;

– построение цепи команд (иерархии управления);

– обоснование и определение норм управляемости исходя из различных уровней управления и видов управленческой деятельности;

– установление степени и соотношения централизации и (или) децентрализации управления;

– формализация принятых управленческих решений по осуществлению работ (в частности, по воплощению организационной структуры).

К составным ***элементам (звеньям) структуры управления*** организации относят:

1) *самостоятельные структурные отделы и службы* – административно выделенную часть, реализующую одну либо несколько общих управленческих функций (совокупность производств, отдельный цех и т. д.);

2) *звено управления* – одно подразделение или ряд отделов (служб, секторов), в административном плане занимающие необязательно обособленное положение, но реализующие одну конкретно определенную управленческую функцию (финансово-экономический отдел, бюро планирования и т. д.). Звенья управления отличаются по своему размеру, структуре, характеру и объему полномочий, имеющимися масштабами и трудоемкостью выполняемых служебных задач, потребностью в информации. Комплекс звеньев, занимающих конкретную ступень в управленческой иерархии, принято понимать как уровень управления. В структуре организации выделяют звенья:

– общего управления – администрацию;

– линейного управления – центры руководства службами основной деятельности;

– функционального управления – например, финансово-экономический отдел;

3) *управленческую ячейку* – отдельного работника аппарата управления или самостоятельный структурный отдел, реализующие одну либо несколько специальных управленческих задач и функций.

Структура управления по направленности движения информации характеризуется существованием ***горизонтальных и вертикальных связей*** между элементами (информационных потоков).

Вертикальные информационные связи – отношения подчинения, возникающие при наличии ряда управленческих уровней. Они бывают как линейного, так и функционального характера.

Вертикальные потоки связывают разные уровни управления. Вертикальный поток может быть нисходящим или восходящим. Нисходящий поток (поток прямой связи) направлен от вышестоящих к нижестоящим субъектам (органам) управления, непосредственно связан с руководством работниками и контролем за ними. Восходящий поток имеет об-

ратное направление – от нижестоящих к вышестоящим субъектам (поток обратной связи).

Информация вертикального потока, прибывающая по каналам прямой связи из управляющей подсистемы к объекту управления, – это главным образом командная информация (приказы, указания, распоряжения и т. д.). Этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую руководителям для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность. Сюда относят, в частности, новую стратегическую информацию, сведения об изменении приоритетов в деятельности организации и ее подразделений, конкретные плановые задания, выписки из плановых документов вышестоящей организации, правила, инструкции, стандарты.

Информация, циркулирующая по вертикальному каналу обратной связи, представляет собой сведения осведомительного характера, отчетную информацию: доклады подчиненных организаций, подразделений, филиалов или работников о выполнении поступавших разовых указаний, распоряжений, рекомендаций; различные по своему характеру и содержанию статистические и иные отчетные данные; сообщения об изменениях социально-экономической обстановки, сведения о возникающих проблемах и т. д. В этом же потоке может осуществляться и обратное управленческое воздействие.

Горизонтальные отношения играют роль согласования, могут быть межфункциональными или кооперационными и носят, как правило, одноуровневый характер.

Все звенья организационной структуры управления соединяются коммуникационными каналами.

Информационные потоки находят выражение в организационных отношениях. ***Организационные отношения*** вообще и организационные отношения в системе управленческих отношений в частности в современных условиях приобретают особую значимость. В настоящее время в управлении крайне важно не только методологически верно сформулировать цели, но и достичь их реализации при наименьших издержках. В этом во многом заключается роль функции организации и формируемой с ее помощью организационной культуры.

Таким образом, в основе организационной структуры управления находятся функции, информационные потоки и организационные отношения.

Организационная деятельность представляет собой создание (совершенствование) механизма управления организацией в соответствии с установленными целями и задачами социальных систем, по своему

внутреннему содержанию являющихся совокупностью структуры и определенных способов функционирования ее элементов. Применительно к условиям функционирования социальной системы под организационной деятельностью следует понимать:

– объединение людей в целевые группы;

– совместную деятельность работников образующего организацию коллектива (работают вместе, сообща);

– интеграцию индивидуальных целей всех работников коллектива (работают для достижения общей цели организации).

В зависимости от возложенных на трудовой (служебный) коллектив функциональных обязанностей отдельные работники одновременно могут выступать как субъектами, так и объектами организационной деятельности. Собирательные понятия «субъект» и «объект» выступают относительными, а не абсолютными категориями. Они характеризуют функции и роль работников коллектива в подготовке и принятии управленческих решений.

Активное участие в деятельности организации предусматривает анализ, креативное осмысление происходящих технологических процессов и оказание необходимого воздействия на ее работу. С переходом к условиям рыночной экономики имеет место значительное расширение задач и функций, которые необходимо реализовывать любой организации.

В качестве ***основных задач*** организационно-управленческой деятельности выделяют:

– *определение главной цели* (миссии) на основе анализа потребностей общественного развития;

– *выбор стратегии* действий, обеспечивающей выживаемость в условиях острой конкурентной борьбы;

– *формирование структуры*, способной реализовать управленческие и иные функции;

– *создание организационной культуры* в коллективе;

– *распоряжение ресурсами и результатами своего труда*.

Организационная деятельность осуществляется не хаотично, а основывается на определенных принципах, в основе которых лежат объективные социальные законы и закономерности, отражающие внутреннюю сущность рационального осуществления совместной идеологической, административной, производственно-экономической, хозяйственной деятельности, которые проверяются практикой и вытекают из предметной организационной деятельности.

Таким образом, **организационные принципы** есть итог познания и обобщения объективно существующих законов и закономерностей,

а также взаимоотношений работников в ходе совместной организационной деятельности. В научно-методической литературе по теории управления (менеджменту) весь спектр принципов организационной деятельности, исходя из функционального назначения и конкретного содержания, разделяют на три группы:

– принципы структуризации организации;

– принципы процессуализации;

– принципы рационализации.

Принципами структуризации организации (принципы приоритета) являются принципы:

– приоритета цели;

– приоритета функций над проектируемой структурой;

– приоритета структур над функциями в действующих организациях;

– приоритета управляющей системы над управляемым объектом при формировании структурного подразделения (звена);

– приоритета объекта управления над его субъектом;

– отсечения лишнего (сокращения).

Согласно *принципу приоритета цели* в системе «цель – задача – функция» наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция. Функции – виды конкретных работ. Из цели вытекает ряд конкретных задач, из задач вытекает набор функций.

Принцип приоритета функций над проектируемой структурой означает, что создание новых организаций происходит для реализации конкретного набора целей. При этом каждая такая цель осуществляется посредством набора задач. Впоследствии эти задачи объединяются по общности и для этих групп разрабатывается набор функций.

Согласно *принципу приоритета структур над функциями в действующих организациях* в реально действующих организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие появляются.

В соответствии с *принципом приоритета управляющей системы над управляемым объектом при формировании структурного подразделения (звена)* при проектировании организации владелец (учредители) обязан подбирать под себя кадры, выпускаемую продукцию, определять местоположение организации. Отдельное внимание должно уделяться работникам, изучению их личностных и профессиональных качеств. На этапе создания организации должны быть заложены условия комфортной работы.

Принцип приоритета объекта управления над его субъектом означает, что руководители и главные специалисты должны подбираться под конкретные структурные подразделения с учетом их совместимости.

В соответствии с *принципом отсечения лишнего (сокращения)* бесполезным (ненужным, лишним) может быть то, что бесперспективно по различным причинам и факторам: снижение спроса, возникновение лимитирующих факторов иного содержательного характера (большие налоги, акцизы, санитарные требования и т. д.), которые непосредственным образом приводят к уменьшению рентабельности конкретного производства или услуг. К категории лишнего звена также могут быть отнесены территориально удаленные структуры, которыми сложно управлять (фабрики, торговые объекты, филиалы, цехи, офисы, представительства). Ликвидируемый объект можно продать, оформить в отдельное юридическое лицо, которое может приобрести статус дочернего предприятия или стать полностью независимым. Отсечение лишнего может проявляться и в абсолютной ликвидации структурной части.

К ***принципам процессуализации*** (принципам соответствия) относят принципы:

– соответствия между сформулированными целями и выделенными ресурсами;

– соответствия распорядительства и подчинения;

– соответствия результативности производства и экономичности;

– оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления;

– целесообразности (прямоточности);

– ритмичности;

– пропорционального распределения;

– синхронизации (системный принцип).

Принцип соответствия между сформулированными целями и выделенными ресурсами означает, что конкретной цели должен соответствовать набор соответствующих материальных, финансовых, человеческих ресурсов, которые призваны обеспечить реализацию набора задач. Поскольку задачи конкретизируются рядом функций, они должны быть объективно материализованы с учетом имеющегося потенциального резерва. В противном случае одна либо даже несколько взаимосвязанных функций не будут реализованы, а стоящие за ними служебные задачи не будут решены, генеральная цель – не достигнута.

Под *принципом соответствия распорядительства и подчинения* понимают, что у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных. Не допускается ситуация, когда подчиненный по другим каналам является линейным руководителем своего руководителя.

Согласно *принципу соответствия результативности производства и экономичности* для конкретной социальной организации должно быть

установлено соответствие между экономической эффективностью и вложенными затратами. Приоритет в абсолютном большинстве случаев принадлежит эффективности, рост которой всегда обусловлен увеличением качества изделий (услуг), что, в свою очередь, ведет к увеличению вложенных затрат, что оправданно.

Из *принципа оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления* следует, что, как показывает практика, очень маленькие и очень большие организации работают менее эффективно, чем их промежуточные по размеру аналоги.

В соответствии с *принципом целесообразности (прямоточности)* любые производственно-технологические, управленческие и информационные процессы должны иметь кратчайший путь с минимальным числом вспомогательных операций.

Принцип ритмичности означает, что производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам.

Под *принципом пропорционального распределения* понимают, что производственно-технологические и информационные процессы обязаны следовать графику, чтобы не было запаздываний и простоев.

Согласно *принципу синхронизации (системный принцип)* среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под который должна подстраиваться работа других подразделений.

В любой организации периодически происходят различные трансформации как по инициативе администрации, так и по инициативе рядовых работников либо по стечению конкретных обстоятельств. Изменения детерминируются и регулируются законом онтогенеза[1] и законом единства анализа и синтеза. Организационные ***принципы рационализации*** формируют механизм подобных преобразований. Рационализация имеет своим назначением привести организацию к достижению максимальной степени эффективности при существующих в настоящее время экономических условиях.

К принципам рационализации относят: концептуализацию, алгоритмизацию, нормализацию, систематизацию, классификацию, регламентацию и др.

[1] Онтогенез – термин, введенный немецким биологом Э. Геккелем и характеризующий совокупность преобразований, претерпеваемых организмом от зарождения до конца жизни. Основываясь на законе онтогенеза, все процессы саморазвития подразделяют на процессы образования систем, их роста, развития, функционирования, спада, регрессирования, разрушения.

Для примера и образного представления рассмотрим некоторые из них[1].

Концептуализация является базовой основой рационализации и предполагает выбор концепции улучшения организованности социальной системы, которая формируется посредством формулирования ее генеральных целей, включает в себя политику рациональной организации и непосредственно концепцию самой рационализации. Концепция такой рациональной организации определяет:

– необходимый уровень организованности, требуемый для достижения целей;

– приоритетную идею рациональной организации, осуществление которой призвано обеспечить требуемый уровень организованности (например, должную степень ритмичности, синхронизации, нужную в данный момент автономизацию подразделений и т. д.);

– тип рациональной структуры и ее содержательные характеристики;

– основные признаки рациональной организации.

Алгоритмизация представляет собой методологически обоснованную рационализацию социальной системы. Совершенствование ее организации в аспекте статической и динамической составляющих предусматривает использование конкретно определенного заранее разработанного алгоритма, иными словами, четкой, логически непротиворечивой, согласованной, внутренне детерминированной программы действий. С помощью этого принципа рациональность организации достигается посредством:

– поэтапности самого процесса рационализации;

– создания методологически выверенной алгоритмической основы последующего стабильного функционирования системы.

Алгоритмизация организационной рационализации и функционирования социальной системы предполагает:

– четкую направленность действий исходя из основных целей системы;

– определение ситуаций, в которых потенциально может находиться система, а также континиума вариантов действий для всех наиболее вероятных альтернатив развития ситуации;

– содержательность и подробность программы действий.

Формирование рациональной организации предусматривает *нормализацию* – упорядочение внутренних условий, в которых находится и

[1] Подробнее о принципах рационализации см.: Алиев В.Г. Теория организации : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Экономика, 2003. С. 131–237.

функционирует система. Данные условия должны сделать возможным сам факт существования системы, обеспечить сохранение ее целостности и удержание равновесного состояния во внешней и внутренней среде, достижение ее целей, оптимальное выполнение основных функций, а также решение важнейших организационных задач. В случае если необходимые условия отсутствуют, то формирование высокого уровня организованности, а в ряде случаев и само функционирование социальной системы невозможно. В частности, отсутствие в государстве необходимых социально-экономических и правовых условий делает практически невозможным необходимое организованное функционирование учреждений, государственных органов и предприятий. Неритмичная и нескоординированная деятельность организации не позволяет добиться рационального функционирования структурных подразделений.

Основными направлениями нормализации условий являются:

– изменение внешней среды посредством управляющего воздействия как на конкретные факторы, так и на внешнюю среду в целом (в том случае, если в качестве таковой рассматривается управляемая организация);

– переход в иную внешнюю среду (например, в другую организацию, другую сферу предметной деятельности, иной регион);

– изоляция от влияния внешней среды (организма человека – с помощью защитного костюма, организации – посредством службы охраны и установления пропускного и внутриобъектового режима, государства – посредством охраны государственной границы);

– реформирование параметров внутренней среды, в частности тех, которые определяют формирование целей и функционирование системы.

Разработка концепции и определение приоритета рационализации базируются на применении *классификации* систем, различных структур и процессов, посредством которой можно:

– детерминировать конкретный класс (тип) составного элемента организации, посредством чего определить его возможности, уровень рациональности, степень соответствия установленным целям, а также складывающейся ситуации;

– осуществить разделение любой совокупности компонентов организации на конкретные виды, после чего провести между ними необходимое распределение ролей, задач и функций, ресурсов и т. д.;

– выбрать конкретные классификационные критерии различных элементов организации, которые в перспективе будут включены в инновационную, более рациональную систему.

1.2. Особенности управления техническими, биологическими и социально-экономическими системами. Основные аспекты социального управления

Помимо содержательной характеристики управления как специальной интеллектуальной деятельности его можно рассматривать и как функцию организованных систем, появившихся как естественным (эволюционным) путем, так и в процессе искусственного (креационного) создания. С этой позиции в научно-теоретической литературе принято выделять управление в кибернетических, биологических, социальных (социально-экономических), технических и других системах. В качестве неотъемлемых, общих функций управления определяют: сохранение и оптимизацию системных характеристик, сознательно-волевое целенаправленное воздействие на внутренние переменные и внешние (по отношению к данной системе) факторы, создание разнообразия, планирование, регулирование, учет и т. д.

Интерес к проблемам управления зародился еще в период античности (в эпоху древнегреческих философов Платона и Аристотеля), когда его отдельные стороны и свойства стали изучать по отношению к функционированию социально-политических образований, прежде всего к такой организационно-правовой форме территориального устройства, как государство. Однако только с возникновением и развитием в XVIII–XIX вв. буржуазной промышленной революции, когда по-настоящему встал вопрос о необходимости плановой организации рабочего труда и обособления функции администрирования, началось стремительное развитие научного управления.

В процессе философского анализа проблематики реализации управления основное внимание концентрируется на таких категориях, как субъект и объект (в аспекте субъектно-объектного взаимодействия), соотношение цели и средств (управление как целеполагание), диалектика сознательного и бессознательного и т. д. В то же время операциональный анализ проблемы управления находит свое развитие в науке кибернетики, общей теории систем, а также в теории автоматического регулирования. В связи с чем следует отметить, что в рамках указанных теорий математическим путем доказан тот факт, что изначально заданная цель управления не всегда достижима при любых исходных условиях. Кроме того, аргументировано положение, что неотъемлемой особенностью любых креационных систем выступает существенно более низкий уровень имеющегося разнообразия по сравнению с подобными естественными (эволюционными) образованиями. В создании искусственных систем постоянно участвует принцип отсечения лишнего. Человек сознательно упрощает окружающий мир, чтобы затем получить возможность воздействовать на него с целью преобразования, а в конечном итоге управлять им. По этой причине в искусственно созданных системах упорядоченность и разнообразие занимают противоположные позиции относительно друг друга. Управление в кибернетике основано на этой противоположности.

Применительно к областям функционирования окружающего мира – неживая природа, живая природа и человеческое общество – в теории и практике управления принято выделять следующие виды управления:

– управление в технических системах – производственно-техническими процессами;

– управление в биологических системах – живыми организмами, их поведением и развитием;

– социальное управление – в обществе, поведением людей и социальными процессами.

Управление в различных ***технических системах*** (неживой природе), т. е. управление производственно-техническими процессами, изучается преимущественно техническими науками. Люди производят разные по сложности построения и функциональному назначению машины, механизмы, оборудование, компьютеры и иные технические системы, устройства и воздействуют на их работу. Такой вид воздействия называется техническим управлением. От других видов управления (биологическое, социальное) оно отличается собственными объектами, а также содержанием и характером действия объективных законов природы, установленных математическими и техническими науками.

Исходный набор решений в такой системе ограничен, а последствия их принятия, как правило, предопределены. Подобного рода решения носят формализованный характер, осуществляются посредством строго определенного алгоритма. Знания и профессиональные навыки специалиста, принимающего решения в условиях деятельности технической системы, в конечном итоге определяют степень качества принятого, а затем и выполненного решения. В условиях функционирования технической системы число альтернативных решений одинаковой проблемы предельно мало (а в большинстве случаев принятое решение бывает единственным).

Объект воздействия в управлении техническими системами, как правило, называют объектом управления (или объектом), а управляющую подсистему определяют регулятором. Так, в качестве объекта в системе

управления частотой вращения выступает двигатель (турбина, мотор); при решении задачи стабилизации курса корабля объект управления – сам корабль, погруженный в воду; в задании по поддержанию нужного уровня громкости в качестве такого объекта выступает динамик.

Подобного рода регуляторы могут быть построены посредством применения разных принципов. Наиболее известный из первых механических регуляторов – регулятор центробежной силы Уатта, используемый для поддержания нужной частоты вращения паровой турбины. В тот момент, когда частота вращения возрастает, шарики расходятся вследствие увеличения центробежной силы. Одновременно через систему рычагов частично закрывается заслонка, снижая поток действия пара на турбину.

Во многих современных технических системах и устройствах регуляторы имеют вид микропроцессорных схем, компьютеров, которые успешно справляются с задачами управления спутниками, самолетами, космическими кораблями без непосредственного участия человека.

Обычно регулятор воздействует на свой объект управления не прямо, а опосредованно, через исполнительные механизмы (приводы). Последние могут усиливать и одновременно преобразовывать сигнал управления. Например, электрический импульс может трансформироваться в перемещение клапана, распределяющего расход топлива, или в некоторый поворот руля на определенный угол.

Для того чтобы регулятор мог чувствовать, что фактически происходит с объектом управления, нужны датчики, с помощью которых чаще всего измеряются конкретные характеристики объекта, нуждающиеся в управлении. Улучшения качества управления также можно добиться, если получать дополнительную информацию – диагностировать внутренние свойства объекта.

Итак, в типовую систему технического управления входят: объект управления, регулятор, привод и датчики. Вместе с тем набор указанных элементов сам по себе еще не представляет систему. Для того чтобы данный набор элементов трансформировался в систему, необходимы каналы связи, посредством которых идет обмен управляющей и отчетной информацией между ними. Для передачи подобной информации могут использоваться такие коммуникации, как электрический ток, воздушные потоки (для пневматических систем), техническая жидкость (гидравлические системы), к их числу относятся и компьютерные сети. Взаимосвязанные элементы представляют собой уже систему, наделенную особыми свойствами, которые отсутствуют у отдельных компонентов и любой их комбинации.

Однако особенность процесса управления заключается в том, что на объект с разной силой воздействуют возмущения окружающей среды, которые препятствуют регулятору выполнять поставленную задачу. Большинство таких возмущений заранее не предсказуемы и носят вероятностный (случайный) характер. К тому же датчики измеряют параметры не абсолютно точно, а с определенной погрешностью, пусть и малой. В такой ситуации, как правило, говорят о шумах измерений, подобно шумам в радиотехнике, где последние искажают сигналы. Можно представить следующую типовую схему управления в технической системе (рис. 1).

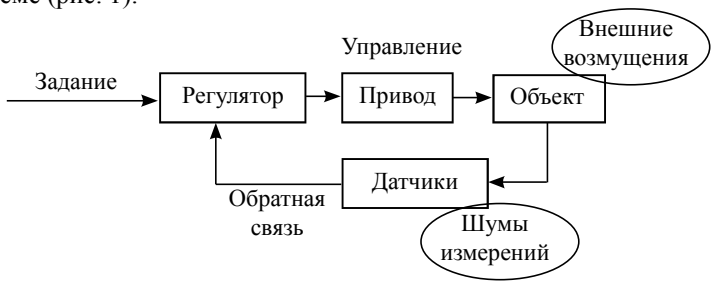

Рис. 1. Типовая схема управления в технической системе

Например, в технической системе управления курсом водного судна объект управления – непосредственно корабль, находящийся на водной поверхности, для управления заданным курсом используется рулевое колесо, изменяющее направление определенного потока воды; регулятор – аналоговая или цифровая вычислительная машина; привод – рулевой механизм, посредством которого возрастает управляющий электрический сигнал, трансформируя его в поворот руля; датчики – система диагностики, определяющая фактический курс; внешние возмущения – волнение воды и ветер, отклоняющие судно от заданного курса; шумы измерений – погрешности (ошибки) датчиков.

Таким образом, «...как только машина начинает работать, в ней появляется упорядоченность, которая начинает уничтожать царящую неопределенность. Эта особенность – появление *информации* – и позволяет нам управлять кибернетическими системами. Информация уничтожает разнообразие, а уменьшение разнообразия является одним из основных методов регулирования... потому что поведение системы становится более предсказуемым»[1].

[1] Бир С. Кибернетика и управление производством. М. : Наука, 1965. С. 67.

Для ***биологических систем*** свойственно действие других принципов управления. Природное эволюционное развитие в отличие от научно-технического прогресса влечет за собой приумножение как порядка, так и некоторого разнообразия. Упорядоченность возникает как определенная надстройка, дополнение к хаотическому процессу. Выделяют два самостоятельных уровня управления в живой природе: организменный и поведенческий. Организменный уровень воспроизводится наследственно и направлен на самосохранение вида (экосистемы), а поведенческий ориентирован на удовлетворение потребностей биологической системы во взаимодействии с окружающей средой. В конкретных ситуациях можно рассматривать управляющие подсистемы организма человека (животного), отдельной популяции или биоценоза[1] как направленные на повышение продуктивности соответствующей деятельности. Однако в применении к биосфере или виду в целом подобная точка зрения неоправданно телеологична.

Управление в биологических системах (управление живыми организмами) выступает в качестве предмета исследования в основном естественных наук. Общество, открыв и познав законы биологии, влияет на флору и фауну. В частности, разводит новые, более продуктивные виды и породы живых организмов, выращивает урожайные сорта растений. В качестве объектов управления выступают растительные и животные организмы, их развитие (поведение), у которых отсутствуют сознание и воля.

Например, культурные растения появились и совершенствуются под влиянием преобразовательной деятельности человека. Применяя селекцию, человек создает новые сорта растений, а используя конкретные приемы и способы выращивания, – определенные условия для роста, развития, последующего формирования урожая. Для того чтобы результативно управлять ростом и развитием культурных растений (флорой), получать высокие и стабильные урожаи с оптимальным качеством в конкретном хозяйстве, следует использовать все доступные способы, приемы и возможности: принимать во внимание почвенно-климатические, а также экономические условия хозяйства, особенности происхождения растений, их морфологию, биологию и имеющиеся технологии выращивания. На основе полученных данных и их анализа выбирают виды и

[1] Биоценоз – исторически сложившаяся совокупность животных, растений, грибов и микроорганизмов, населяющих относительно однородное жизненное пространство (определенный участок суши или акватории), связанных между собой, а также с окружающей их средой.

сорта, обладающие лучшей степенью приспособленности к конкретным условиям, т. е. в результате своего развития формирующие наибольший урожай при условии удовлетворения необходимыми приемами агротехники потребностей конкретного сорта во всех факторах его жизни. Применяемая технология выращивания конкретной культуры и сорта должна способствовать получению высоких и стабильных урожаев лучшего качества с наименьшими затратами человеческого труда при низкой себестоимости продукции. При таком понимании наиболее эффективной будет технология, обеспечивающая удовлетворение требований растений к агроклиматическим условиям на всех этапах их жизненного цикла.

Для каждой культуры требуются свои технологии выращивания. Вместе с тем можно выделить общие принципы построения сочетания агротехнических приемов для всей флоры. В указанный комплекс приемов и способов входят: оптимальные севообороты; научно обоснованный порядок обработки почвы и удобрения; использование сортов, обладающих в конкретных почвенно-климатических условиях ценными хозяйственными и биологическими свойствами; применение семенного материала высокого качества; соблюдение технологии посева (площадь, оптимальные сроки и способы, норма высева и глубина посева), создающее лучшее обеспечение их требуемыми факторами жизни и дающее возможность максимально механизировать уход за культурами; тщательный уход за посевами, защита от сорняков, болезней и вредителей; своевременная и высококачественная уборочная кампания, первичная обработка сельскохозяйственной продукции.

Управление в биологических системах, как и регулирование в технических системах, осуществляется в социальных целях.

Управление в социальных системах, иными словами, ***социальное управление***, – управление одного индивида другим индивидом. Оно регулирует деятельность (поведение) людей, объединенных в малые группы, коллективы, классы, а также социальные процессы, происходящие в обществе. Индивиды как производительная сила общества сначала познают, а затем используют объективные законы развития природы и общества. Содержание и пределы социального управления, его цели, задачи и принципы во многом зависят от господствующих в конкретном историческом обществе экономических отношений, от существующего социально-политического строя, а также от государственного устройства.

Все рассмотренные виды управления диалектически связаны между собой. Так, управление в технических и биологических системах реализуется в рамках социального управления. Управляя вещами, фауной и фло-

рой, люди объединяют свои усилия, создавая специальные трудовые коллективы для достижения соответствующих целей. Каждый из названных видов управления подразделяют на разновидности. Основным квалификационным признаком разграничения того или иного вида управления на подвиды является объект управления. При этом каждая сфера отличается по субъекту, функциям и методам осуществления управления.

Ввиду того что теория и методология принятия решений в дальнейшем будет рассматриваться в аспекте реализации управленческой деятельности индивидуальных и коллективных субъектов (наделенных сознанием и волей) в условиях организаций, то сосредоточим свое внимание на специфических особенностях социальных систем, их структуре, характеристике составляющих их подсистем и основных аспектах социального управления.

В качестве специфической особенности социальных (социально-экономических) систем выступают формирование и развитие дополнительного уровня управления в виде культуры как совокупности инструментальных и символических средств (освоенные знания, принятые нормы, ценности, воплощенные в определенных социальных институтах, орудиях, архитектурных и иных сооружениях и т. д.).

Различают три подсистемы социального управления, относящиеся, соответственно:

– к *организации социальных связей и отношений системы*, определяющих структуру системы – конкретный тип разделения труда, особенности межличностных отношений для группы, совокупность ценностных ориентаций для индивида;

– *поддержанию установленного режима деятельности социальной системы* – цели и задачи социального контроля, составными функциональными элементами которого являются нормы, в том числе правовые, образцы, модели санкции; указанная подсистема в целом работает по принципу обратной связи, ввиду того что определенные отклонения от установленных параметров приводят в движение соответствующие механизмы;

– *осуществление программы достижения определенной цели* – наиболее общей функции управления, которая в структурном отношении включает в себя две подсистемы, обозначенные выше; этическая дилемма «цели и средств» (постановка которой возможна благодаря типичной для практического сознания фиксации отдельных компонентов деятельности, по этой причине цель предполагается уже заранее существующей) в социологическом анализе управления выступает как соотношение вариативных программ действия, в которых цель задана в виде некоторой последовательности действий.

Современные высокоразвитые общества имеют определенную структуру многоуровневой системы управления, которая состоит:

– из традиционных личностных отношений (семья);

– профессиональных отношений;

– рыночных (конкурентных) отношений;

– государственно-правового регулирования;

– идеологических отношений и источников массовой коммуникации.

Согласно закону необходимого разнообразия, сформулированному У.Р. Эшби, «управляющая система должна обладать не меньшим разнообразием состояний, чем управляемая, чтобы иметь возможность активного воздействия на нее. В социальных системах это требование реализуется благодаря:

а) иерархизации системы управления, уменьшающей разнообразие в управляемых структурах на каждом уровне; ту же задачу попутно решает и функциональная специализация;

б) упрощению самих показателей разнообразия. В качестве критериев эффективности управления могут выступать либо оптимизация заданного параметра управляющей системы (быстродействие, масштабы, устойчивость), либо адаптация к меняющимся условиям внешних систем (среды), позволяющая обеспечить самосохранение и достижение соответствующих целей»[1].

Целенаправленное управление выступает в данном контексте на первый план изначально на уровне личности, семьи (направленность на личный успех, рост прибыли), а впоследствии получают определенное развитие элементы целенаправленного управления в сфере государственного управления. Тем самым данное обстоятельство, в свою очередь, предполагает большую степень детальной регламентации (как административной, так и технической) режима деятельности.

Основные аспекты социального управления. Социальное управление осуществляется посредством воздействия на условия жизни, профессиональной деятельности индивидов, мотивацию их личных интересов, ценностные ориентации (формирование гражданско-правовой, морально-психологической устойчивости) и представляет собой общественно полезную деятельность, направленную на достижение согласованности и упорядоченности социальных действий людей, их групп и трудовых (служебных) коллективов с целью решения стоящих перед ними задач.

[1] Эшби У.Р. Введение в кибернетику. М. : Изд-во иностр. лит., 1959. С. 288.

Социальное управление как неотъемлемый атрибут общественной жизни проявляется в ряде признаков, вытекающих из общих черт, свойственных понятию «управление» как научной категории, и обусловленных особенностями организации общественной жизни. В качестве наиболее характерных из них, имеющих существенное значение, выделяют:

1) социальное управление имеет место только там, где находит проявление совместная деятельность работников. Сам по себе подобный труд (производственный, иной) еще не обладает способностью обеспечить необходимый уровень взаимодействия персонала, постоянное и эффективное выполнение поставленных перед ним служебных задач, а также достижение общих целей. Именно посредством управления организуются группы людей для совместной трудовой деятельности в определенные коллективы, в том числе организационное оформление, поэтому совместная деятельность изначально предполагает организацию человеческих ресурсов;

2) социальное управление в качестве своего приоритетного назначения имеет упорядочивающее воздействие на членов совместной трудовой деятельности, придающее взаимодействию работников определенную степень организованности;

3) в качестве основного объекта социального управления выступает поведение (действия) как отдельного человека, так и социальной группы, коллективов совместной деятельности, относящееся к понятиям сознательно-волевого содержания, в которых опосредуется руководство поведением людей;

4) социальное управление, играя роль социального регулятора поведения людей, добивается этой цели в пределах общественных связей, которые по своей сущности являются управленческими отношениями. Появляются они между управляющей подсистемой (субъектом) и управляемым объектом в связи с практической реализацией функций управления и по ее поводу;

5) социальное управление основывается на определенной соподчиненности воли работников – участников управленческих отношений, ввиду того что их межличностные и организационные отношения обладают сознательным опосредованием. Воля управляющих имеет приоритетный характер по отношению к воле управляемых работников. Отсюда следует властность социального управления, которая означает, что объект подчиняется ей. Таким способом проявляется властно-волевой момент социального регулирования. Следовательно, власть выступает тем специфическим средством, которое обеспечивает следование воли управляемых приоритетной воле управляющих;

6) социальному управлению требуется особый механизм его реализации, основным элементом которого являются субъекты управления. В качестве таковых могут выступать администрация организации, определенная группа работников, организационно оформленная как коллективный орган управления (общественный, государственный), или конкретные, уполномоченные на это лица.

Социальное управление включает в себя ряд функций, т. е. конкретных направлений деятельности, представляющих собой обособленные виды управленческих работ, прямо вытекающих из целей управления и определяемых ими. В качестве общих (базовых) функций управления в теории и практике управления принято выделять: информационно-аналитическую функцию, планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Процесс управления реализуется в определенной последовательности, носит циклический характер, включает в себя ряд стадий. В качестве основных стадий управленческого цикла определяют: анализ социальной информации, подготовку и принятие управленческого решения, подбор и расстановку его исполнителей, реализацию управленческого решения, контроль исполнения решения и подведение итогов[1].

Для социального управления характерны специфическое назначение, определенные формы реализации и организации общественных связей. В теории данный вид управления принято разделять:

– на общественное – воплощается в жизнь органами местного самоуправления, различными объединениями граждан, другими гражданскими институтами и негосударственными организациями;

– государственное, т. е. специфический вид государственной деятельности – исполнительно-распорядительная деятельность, функционирование которой имеет взаимосвязь с формированием и развитием отдельной правовой отрасли – административного права.

Сущность социального управления раскрывается в процессе выделения и анализа следующих его аспектов[2]:

– управление как абстрактное понятие – осознанное и целенаправленное воздействие на общественные процессы, происходящие в сфере жизнедеятельности, на основе понимания и использования объективных закономерностей;

---

[1] См.: Постникова А.А., Сухаркова А.И. Административное право : учеб. пособие. Минск : Акад. МВД, 2003. С. 7–8.

[2] См.: Попов Л.Л., Мигачев Ю.И., Тихомиров С.В. Государственное управление и исполнительная власть: содержание и соотношение / под ред. Л.Л. Попова. М. : Норма : ИНФРА-М, 2011. С. 64–65.

– управление как отдельная функция – определенный вид трудовой деятельности в системе управления, который обособился в результате специализации управленческого труда;

– управление как технологический процесс – осуществляется посредством индивидуальной или групповой человеческой деятельности, в результате которой достигаются установленные цели и решаются организационные задачи (в ряде случаев утверждают, что процесс управления – нормативно установленный порядок реализации механизма управления; достаточно интересным является точка зрения, что управленческий процесс – технология достижения сформулированных целей управления с помощью использования административно-правовых и иных средств управленческого воздействия);

– управление в определенной сфере либо отрасли – управление в конкретных сферах жизнедеятельности, обладающих характерными особенностями, которые следует учитывать при определении общих и частных целей, задач и проектировании организации управления, в том числе предоставления соответствующих полномочий;

– управление как конкретная социальная организация – отдельный орган либо аппарат управления, имеющие свое целевое назначение и определенное место в механизме управления.

Содержанием социального управления выступают упорядоченность и организованность общественных отношений, осуществление организации и поддержание функционирования социального порядка и различных социальных институтов, общественных объединений. Во всех ситуациях объектом управления выступают поведение индивида, социальных групп, их действия и социально-волевые связи. Вместе с тем человек – это и субъект управления, реализующий его в отношении других индивидов. В каждом отдельном случае управляющим субъектом могут являться как отдельные должностные лица, так и организации.

Одним из способов повышения качества процесса социального управления выступает мониторинг его осуществления и условий, в которых он реализуется. В связи с чем в качестве основных объектов исследования социологии управления выступают:

– реальные факторы, определенным образом оказывающие влияние на качество и результативность управленческой деятельности, с учетом особенностей выполнения производственно-технологических и других задач;

– выделение из многообразной совокупности указанных реальных факторов наиболее значимых и типичных, а впоследствии на этой основе установление тенденции развития конкретных процессов управления, их динамики и зависимости от имеющихся идеологических, общественно-политических, социально-экономических и иных условий жизнедеятельности;

– объяснение рациональности проведения определенных структурных изменений в организационно-управленческой и производственной деятельности;

– построение наиболее оптимальных направлений и адекватных сценариев развития организационно-управленческой деятельности на ближайшую и долгосрочную перспективы;

– формулирование научно обоснованных рекомендаций по развитию системы управления человеческими ресурсами, обучение управленческих кадров новым приемам и технологиям управления.

1.3. Функциональная и социальная составляющие решений в жизнедеятельности человека и в управленческом процессе

Решение как родовое понятие. Любому поступку отдельного человека или социальному действию коллектива предшествует предварительно осмысленное, подготовленное и принятое решение, выступающее универсальной формой сознательно-волевого поведения. Такая универсальность объясняется с позиции человеческой деятельности, которая по своей внутренней природе обладает сознательным и целенаправленным характером. Подобная ситуация продиктована действием трех основных факторов:

– присутствием цели – желательного или наиболее предпочтительного состояния организации в перспективе;

– наличием альтернативы (варианта выбора) – нескольких направлений или способов достижения цели;

– наличием ответственности за выбор.

Результатом такого выбора и будет выступать решение. Следовательно, в самом общем понимании решение – это выбор альтернативы.

Каждому человеку ежедневно приходится много раз что-то выбирать, на личном опыте развивая способности и формируя навыки принятия решений. Примеров тому можно привести достаточно много: выбор костюма из гардероба либо конкретных блюд из предложенного меню, выбор оптимального транспортного маршрута или места отдыха, выбор той или иной специальности при получении профессионального образования, выбор условий и вида банковского вклада и т. д.

Функциональная составляющая решений в жизнедеятельности человека и в управленческом процессе. В качестве функций, выполняемых решением в повседневной деятельности человека, выделяют:

– удовлетворение потребностей – только посредством сделанного выбора возможно достичь необходимого;

– мотивацию – в случае притязания на занятие определенного социального статуса необходимо принимать оптимальное решение исходя из условий складывающейся ситуации и собственных предпочтений, для чего необходимо сформировать сильную мотивационную сферу;

– развитие – принятие определенного решения независимо от конкретной направленности и сферы способствует совершенствованию личностных качеств (в области интуитивного и рационального мышления, эмоционально-волевой сферы и иных свойств);

– организацию – решения организуют собственные действия, которые должны приводить к устойчивому состоянию жизни.

Формально в процессе принятия решений существуют различные стадии: сначала определение проблемы, затем диагностирование ее сущности, нахождение вариантов возможных решений, их оценка и, наконец, правильный выбор окончательного варианта решения.

Каждая стадия процесса принятия решения в идеале должна опираться на продукты деятельности иерархических когнитивных уровней психического мира человека, каждый из которых выполняет свою задачу и вносит свой вклад в процесс решения проблемы. Правильность решений, их объективность зависят от налаженной работы этой системы когнитивных операций: ощущений, эмоций, восприятия, мышления, метакогнитивной деятельности, интуиции. Насколько упорядочена и интегрирована работа этой системы у человека, настолько правильными являются его решения[1].

В случае принятия решений в конкретной предметно-практической области, обусловленной выполнением обязанностей по определенной профессии, речь идет о профессиональных решениях, а в случае, когда решение принимается человеком, занимающим административную должность и совершающим действия, затрагивающие иных работников или коллектив в целом, говорят об управленческом решении.

Социальная сущность управленческих решений.

Управленческое решение – определенный этап и способ реализации управляющего воздействия для разрешения появляющихся социальных проблем в определенных условиях и конкретной социальной среде.

[1] Подробнее о принятии решений в повседневной жизнедеятельности человека на основе анализа эмоционально-волевой и логико-мыслительной сферы, ментального опыта, иных факторов см.: Дружелаускайте Е.В. Искусство правильного принятия решений. М. : Форум, 2009. 176 с.

Управленческое решение представляет собой не только выбор варианта действия и форму закрепления общих и частных целей, организационных задач и технологий управляющего воздействия, но и средство реализации имеющейся власти субъектом управления и удовлетворения определенных классовых интересов. Характерная особенность управленческого решения состоит в том, что оно, как системное образование, и все его составляющие элементы (цели, задачи, применяемые методы, наступившие социальные последствия, контрольные мероприятия) по своему содержанию имеют не частный, а комплексный характер и общественную значимость.

В управленческом решении интегрированы различные по своему содержанию и направленности аспекты, прежде всего социальный, политический, организационный, экономический, правовой, психолого-педагогический. В отдельном управленческом решении воплощен результат познания, социального отражения и претворения в жизнь исторического назначения общества, философии и идеологии человеческого бытия. В решении заключено все то, что свидетельствует относительно потребностей, имеющихся интересов, ценностных ориентаций народа (нации), конкретных социальных слоев и групп людей, политических сил, определенных устремлений субъектов хозяйствования, гражданских институтов и отдельных граждан. Подобный взгляд не только расширяет границы понимания сущности управленческого решения, но и позволяет глубже проникнуть и понять его внутреннюю мотивацию, лучше уяснить сформулированные цели и задачи, воспринять главное – вектор предметного воздействия на объективную действительность.

Управленческое решение по своей внешней форме является сознательно разработанной и принятой согласно нормативно установленному порядку программой конкретных действий, направленных на достижение сформулированной социально полезной цели. В данном случае следует иметь в виду два аспекта. Во-первых, управленческое решение есть *интеллектуально-волевое и одновременно целевое установление*. Решение – это всегда продукт интеллектуального процесса, интегрирующий сознание, волю, мотивы, потребности и интересы социума, отдельных его институтов и групп. В нем выражена воля субъекта управления, уясняя содержание которой, делается конкретный выбор из большого многообразия альтернатив (вариантов действий) и обеспечивается возможность реального воздействия на сознание, поведение, дея-

тельность управляемых личностей и коллективов для разрешения проблемной ситуации. Во-вторых, управленческое решение – *социальный акт, касающийся регулирования конкретных отношений и взаимосвязи государственных интересов, общественной и частной жизни*. В этом акте аккумулирован перечень целей, задач и определенных управляющих воздействий, которые адресованы как отдельным лицам, так и многим индивидам, их объединениям и рассчитаны на предполагаемый практический результат. Последние обязаны в своем поведении ориентироваться на принятые решения, следовать им, даже вопреки тому, что ущемляется часть их частных интересов.

Решения, выступая так называемым сгустком прошлого и отражением настоящего, в своей направленности всегда ориентированы в будущее. Социальный смысл управленческого решения заложен в его стратегических (тактических, оперативных) замыслах, а также в свойствах целеустремленности и целенаправленности его разработчиков, их умениях и навыках научно предвидеть социальные последствия собственных действий, степени понимания того, как принятые решения отразятся на поведении и жизни конкретных людей. Все сконцентрировано в ответах на вопросы относительно целей управления, его внутренних мотивов, их направленности, а также во имя чего, посредством каких сил и средств они реализуются.

Если речь заходит о социальном смысле управленческих решений, то в меньшей степени следует принимать во внимание их текст (формулы, дефиниции, лозунги, пожелания) как таковой. Существенным компонентом выступают объективные результаты практического осуществления этих решений. В связи с чем решения должны быть научно обоснованными, разработанными с позиции адекватного отражения складывающейся социальной ситуации, ориентированными на предметно ощутимый итог. Только в этом случае принятое решение имеет реальный практический выход.

Социальный смысл адекватных ситуации управленческих решений несет в себе значительную и разнообразную нагрузку. Под его регулирующим воздействием происходят глубокие трансформации в общественном сознании, трудовом поведении и деятельности индивидов, формируются новые социальные установки, нередко коренным образом претерпевают изменения традиции и ценностные ориентации целых социальных слоев. И наоборот, непродуманность таких решений с позиции их социального смысла способствует возникновению государственных переворотов и революций, несет в себе не созидание, а разрушения, не содержит цель сплочения и мобилизации людей, а, напротив, порождает апатию, социальную напряженность. В целях уяснения социального смысла отдельного управленческого решения, нередко достаточно хорошо знать тех лиц, кто его принимает (их личные интересы, уровень профессиональной компетентности, занимаемую гражданскую позицию, нравственные императивы, степень созидательного потенциала стратегического и оперативного мышления), т. е. то, что укрепляет либо разрушает управление, делая его созидателем социально полезных перемен или источником негативных проявлений. Этим в конечном итоге детерминируется социальная сущность, научная и правовая обоснованность подготавливаемых и принимаемых управленческих решений с позиции их соответствия идеалам добра, социальной справедливости и гуманизма.

Функции решений в процессе управленческой деятельности. Решение также является необходимым атрибутом всякого процесса управления ввиду того, что без постановки целей и задач, без определения средств, путей и методов их практической реализации не может быть и процесса управления вообще. Всякое решение разрабатывают, принимают и реализуют на основе информации, выступающий его базой и необходимым условием обеспечения. В процессе управленческой деятельности человек, наделенный полномочиями принятия решений в отношении человеческих и других ресурсов, стремится к достижению взаимодействия с потенциальными исполнителями и потребителями своего решения. Всякое решение независимо от его формы и содержания, субъекта и объекта управления охватывается понятием управленческого решения как социального акта, ибо затрагивает интересы и потребности людей, выступающих в обществе в виде субъектов и объектов управления.

Принятие решений играет связующую роль в системе управления, которая находит воплощение в следующих основных ***функциях***:

– *направляющая* – формулирует цели и задачи организационной деятельности, а также дальнейшего развития объекта управления;

– *обеспечивающая* – указывает направления, приемы и способы наиболее продуктивного использования возникающих возможностей, наличных и потенциальных человеческих, материальных и иных ресурсов развития организации;

– *организационная* – определяет рациональную расстановку сил и схему применения средств, распределение полномочий и ресурсов, необходимые структурные и кадровые изменения;

– *координирующая* – регламентирует основания, порядок и последовательность деятельности управляемой подсистемы или реализации решения, а также определяет виды, формы взаимодействия исполнителей;

– *стимулирующая* – закрепляет перечень и виды мер материального, морального поощрения (наказания) руководящих работников и специалистов исполнительского уровня.

1.4. Место решения в организационно-управленческой деятельности. Системность и технологичность управления

Процессы принятия управленческих решений занимают центральное место в организационно-управленческой деятельности, так как они максимально полно отражают ее содержательные, а что немаловажно, и психологические характеристики. Самая важная из них – принадлежность управленческой деятельности к интегрированному типу, который в совокупности состоит из индивидуальной и коллективной (групповой) деятельности, определяющей ее конечные результаты и процессуальное содержание.

Любая управленческая деятельность, даже в том случае, если она реализуется в индивидуальной форме, выступает компонентом общей, групповой деятельности. Данная особенность является ее важнейшей характеристикой и полностью относится к специфике протекающих в организации процессов принятия управленческих решений.

Все своеобразие процессов принятия управленческих решений распределяют на четыре группы. Первая и вторая аккумулируют в себе особенности, обусловленные включением в них социальных механизмов индивидуального и группового выбора. Третья группа отражает особенности, связанные с влиянием на них типовых характеристик управленческой деятельности. Последняя группа несет в себе интегральные характеристики процессов принятия управленческих решений, образуемые посредством синтеза их индивидуальных, групповых, а также предметно-деятельностных особенностей. В качестве уникальной особенности деятельностных свойств осуществляемых в организации процессов принятия управленческих решений является диалектический характер категорий «принятие решений» и «управленческая деятельность».

В качестве еще одной характерной особенности процессов принятия управленческих решений является их широкая представленность в структуре управленческой деятельности, в которой они включены во

все составные этапы ее осуществления, а также в определенной степени рассредоточены по самой структуре управленческой деятельности. Данное обстоятельство заставляет трактовать процессы принятия управленческих решений в качестве ее «сквозных» технологий.

По этой причине вхождение процессов принятия управленческих решений в разнообразные по своему содержанию и направленности деятельностные задачи и функции детерминирует их полифункциональность. В связи с чем они должны обладать соответствующим потенциалом, обеспечивающим в полной мере осуществление этих задач, на что направлена еще одна особенность процессов принятия управленческих решений – разнообразие их организационно-правовых видов и форм (полиморфизм).

Процессы принятия управленческих решений наряду с существующими объективными факторами одновременно также включают в себя дополнительную совокупность факторов субъектного, в том числе межличностного, плана ввиду того, что управленческие решения исполняют подчиненные работники; они же выступают для руководителя каналами получения командной информации, а складывающаяся система социальных отношений оказывает определенное влияние на процессы принятия управленческих решений.

Кроме того, маргинальность[1] статуса руководителя также обусловливает некоторые деятельностные характеристики процессов принятия управленческих решений. Анализируемые и принимаемые им решения в максимальной степени должны как удовлетворять задачам возглавляемой им организационной структуры, так и отражать интересы подчиненных. Одновременно руководитель обязан в собственных решениях учитывать и претворять в практику предписания вышестоящего руководства. Такая двойственность является источником феномена несовпадения и одновременно антагонистичности целей и критериев выбора и выражает главную трудность осуществления процессов принятия управленческих решений. Необходимость одновременной проработки сразу нескольких управленческих решений выступает характерной особенностью управленческой деятельности, что наделяет решения полипроцессуальным свойством их подготовки и принятия.

Рассматриваемым свойствам процессов принятия управленческих решений присущи также особенности, имманентные им как операциям

[1] Маргинальность (позднелат. marginalis – находящийся на краю) – социологическое понятие, которое обозначает промежуточность, «пограничность» положения человека между какими-либо социальными группами, что накладывает определенный отпечаток на его психику.

индивидуального выбора. В подобном плане процесс принятия решения выступает как один из интегральных процессов организации деятельности, наделенный их основными психологическими характеристиками.

По логике образования и по процессуально-психологическому составу процессы принятия управленческих решений – комплексные, интегративные образования, которые содержат все виды протекающих в сознании индивида психических процессов: познавательных, мотивационных, волевых, эмоциональных. В психологии управления существует классификация, базирующаяся на сравнении меры их представленности в реализуемых процессах принятия управленческих решений: интуитивные (эмоциональные), рациональные (интеллектуальные) и волевые решения.

В процессах принятия управленческих решений предельно широко представлена еще одна характерная черта индивидуального выбора – изменчивость исходя из перемен условий реализации (по-другому, высокая вариативность).

Для процесса принятия управленческих решений характерно наличие такой важной отличительной черты интегральных процессов, как исходно регулятивная направленность. В управленческой деятельности указанный признак не выглядит очевидным ввиду того, что принятие управленческих решений вычленяется как самостоятельная задача, тем самым создавая впечатление их автономности. Вместе с тем решения подготавливаются и принимаются «для чего-то другого», что впоследствии должно быть реализовано, и по этой причине они сохраняют свой безусловно подчиненный характер.

По общему пониманию принятие управленческих решений есть развернутый во времени логико-мыслительный процесс, который начинается с момента возникновения проблемной ситуации и завершается выбором решения, т. е. направленного действия по нивелированию проблемы либо снижению проявления ее остроты, в противном случае – использованием возможности. Принятие решения выступает важным компонентом любой управленческой деятельности. Его можно рассматривать как продукт управленческого труда, а процесс принятия решения – как технологию, способствующую появлению этого продукта. Аналогично процессу коммуникации, принятие решений находит свое выражение во всех аспектах управления. Взаимный обмен информацией и принятие решений выступают также составной частью каждой из общих функций управления. В организации принятие решений осуществляется управленческим аппаратом (работниками различных уровней) и имеет достаточно формализованный (нормативно закрепленный) характер, так как

разрабатываемое решение касается не только конкретного работника, но и нередко подразделения, службы или организации в целом.

В теории и практике управления существует несколько точек зрения относительно понимания места и роли процесса принятия решений в управленческой деятельности организации. Из множества имеющихся методологических подходов можно выделить два наиболее часто встречающихся, которые детерминируют этот процесс как связующее информационно-технологическое звено и совокупность действий, отражающих циклический процесс по разработке и принятию управленческих решений.

Управление как связующее информационно-технологическое звено является важным его элементом, составляет основу для реализации всех других управленческих функций (в том числе общих: планирования, организации, мотивации, контроля). В рамках каждой управленческой функции принимаются определенные решения, вытекающие из ее содержания и назначения (рис. 2).

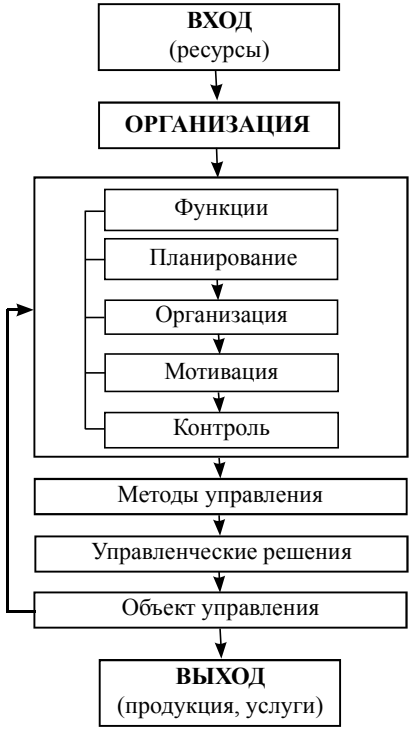

Рис. 2. Место управленческих решений в управленческом процессе (цикле)

Кратко перечислим примерный перечень решений, типичных для функций управления:

1) *функция планирования*:

– выбор и формулирование миссии;

– разработка прогнозных сценариев о ситуации в будущем;

– постановка и формулирование общих и частных целей;

– разработка и выбор стратегии по реализации поставленных целей;

– определение перечня мероприятий по выполнению стратегии;

2) *функция организации*:

– адаптация организационной структуры управления под новые цели и задачи;

– оптимизация распределения задач, обязанностей, прав и ответственности;

– подготовка и реализация адекватных кадровых решений, касающихся найма и увольнения работников, их перемещения, создание резерва кадров на выдвижение, повышение квалификации;

3) *функция мотивации*:

– развитие системы оплаты труда и подсистемы премирования, максимально учитывающей характер, сложность и качество выполненных работ, с учетом возможностей организации;

– выбор и комбинирование методов стимулирования эффективности трудовой деятельности;

– создание и развитие надлежащего морально-психологического климата в организации;

– разработка перечня мероприятий по эффективному внедрению факторов организационной культуры;

4) *функция контроля*:

– создание системы контроля;

– выбор методов анализа, наблюдения и проверки;

– разработка видов, содержания и порядка внесения коррективов для конкретных видов контроля применительно к этапам его осуществления (предварительного, текущего и заключительного).

Управление есть совокупность действий, отражающих циклический процесс по разработке и принятию управленческих решений. Процессы принятия управленческих решений в структурном отношении разделяют на конкретные процедуры, этапы, фазы реализации, протекающие в определенной последовательности, обозначенной в теории принятия решений понятием процессуального инварианта решений. К ним относят фазы:

– определения проблемы;

– формирования объективного представления о задаче выбора;

– полной и достоверной информационной подготовки решения, генерации множества альтернатив, осуществления оценки альтернатив;

– выработки нужных критериев решения;

– непосредственно выбора;

– конкретизации решения;

– итогового контроля его реализации;

– корректировки решения.

В процессе принятия решений применяют все разнообразие операционных средств, имеющихся в структуре управленческой деятельности. В контексте своего компонентного состава процесс принятия управленческих решений выступает как интегральный. К числу его постоянных «единиц» (компонентов) относят: информацию, регламенты и правила, критерии, варианты действий (альтернативы), методы (приемы и способы), гипотезы.

В предметно-практической деятельности может иметь место расхождение между нормативно установленным и реально реализуемым содержанием процессов принятия управленческих решений. Увеличивается оно из-за действия следующих дополнительных факторов:

– резкого увеличения числа нормативных предписаний, в том числе требований к процедурам принятия управленческих решений, что объективно делает их полный учет и выполнение в ходе выработки решений нереальным;

– несовместимость нормативных предписаний, обусловленная их большим количеством, и связанная с этим неоднозначность их применения;

– отсутствие нормативных предписаний, а также наличие такой степени их обобщенности, что, по сути, делает их использование трудновыполнимым.

На процессы принятия управленческих решений оказывают определенное влияние и групповые факторы, воздействие которых можно представить посредством двух основных типов: прямого и опосредованного. Первый тип отражает особенности решений, принятых в коллегиальной форме, второй присущ индивидуально утвержденным решениям (однако без непосредственного контакта руководителя с подчиненными, но с учетом представленных ими позиций и мнений).

Основная причина наличия процессов принятия управленческих решений группового (коллективного) типа – его большой потенциал по

сравнению с индивидуальным. Однако следует иметь в виду, что рост числа участников группы не ведет к автоматическому наращиванию ее интеллектуального потенциала в процессах принятия решения. В такой ситуации возникает два основных феномена:

– *когнитивной супераддистивности* – при позитивном влиянии групповых факторов результативность деятельности группы выше, чем простая сумма возможностей отдельных членов;

– *когнитивной инфраддистивности* – при негативном влиянии групповых факторов продуктивность деятельности группы ниже, чем суммарный итог индивидуальных деятельностей.

Указанные феномены выражают проявление механизма ролевой дифференциации, который выступает новой чертой управленческих решений, принимаемых в коллегиальной форме. Различные члены данной группы возлагают на себя определенные роли при подготовке вариантов решения, которые внешне проявляются в различиях формы, содержания (характера) и степени их участия в решении. В качестве типов участников совместных решений принято выделять критиков, эрудитов, генераторов идей и др. Указанный механизм в выработке решения также сопровождается феноменом ситуативного лидерства.

Деятельностные, индивидуальные и групповые (коллективные) особенности реализации процессов принятия управленческих решений тесно взаимосвязаны. Вследствие их синтеза появился еще один класс закономерностей управленческих решений – интегративных обобщающих их характеристик. Ведущая роль при этом отводится иерархии в целом, а также иерархической организации подготовки и принятия решений в частности. «Окончательное слово» в процессе принятия решения остается за руководителем, и в этом смысле такой социальный акт всегда индивидуален. Однако данный механизм выступает также средством организации группового выбора и способствует возникновению новых отличительных особенностей процессов принятия управленческих решений.

Не менее важное свойство решения – его реализуемость. Главная трудность совместных управленческих решений – решение задачи агрегации индивидуальных предпочтений (интересы, мнения, позиции, критерии и т. д.). Организационным средством, позволяющим решить эту задачу, является механизм иерархизации группы, вследствие чего группа теряет паритетный статус. В таких условиях задача группового выбора решается путем подчинения индивидуальных предпочтений предложенному варианту руководителя, а не через согласование.

Таким образом, под влиянием принципа иерархии срабатывает новая группа факторов, обусловленных комплексом властных отношений, существующих в управляемой системе. Это так называемые меры принуждения, подавления, управленческого контроля, санкционирования и др., которые детерминируют содержание, а также динамику выработки решения. Помимо административной власти руководителя существует феномен, обозначаемый в литературе и практике управления как власть подчиненных, определенное соотношение которых образует баланс властей. Данный фактор является мощным импульсом всего процесса принятия решения, выступает важным условием принятия обоснованных, взвешенных, эффективных решений.

Для выработки решений руководитель может самостоятельно по своему усмотрению определять круг лиц (разработчиков). Такая исключительная функция руководителя в социальных иерархически организованных системах получила название функции формирования субъективного базиса решений. В связи с организацией совместной деятельности по подготовке решения данная функция конкретизируется и проявляется в мотивационно-стимулирующей, инициирующей, оценочной, побуждающей, иных подфункциях.

Информационная основа решений – это в определенной степени данные, получаемые руководителем не непосредственно (объективно), а в так называемом вторичном виде. В связи с чем они подвержены всевозможным искажениям личностного и организационного характера, что приводит к неполноте, а также деформации объективности информационной основы решений руководителя. В таких условиях сбор информации выступает относительно автономной и сложной задачей.

С позиции реализации процессам принятия управленческих решений также свойственны новые психологические особенности, которые находят проявление преимущественно в деятельности не непосредственно руководителя, а его подчиненных, по этой причине разработка решений усложняется и дополняется иными функциями. Среди них можно выделить функцию убеждения в обоснованности подготавливаемого решения, доведения решения до исполнителей и др., вплоть до обоснования инициативы в необходимости принятия нового решения в случае нереализации прежнего.

Несмотря на то что решения принимаются коллегиально, социальная и правовая ответственность за них имеет сугубо персонифицированный характер, ее несет лично руководитель. При таком понимании феномен ответственности приобретает определенную логическую структуру,

включающую в себя ряд базовых элементов: личностный, деятельностный и групповой. Между данными компонентами складываются различные взаимосвязи, что проявляется в реализации процесса решения.

Управленческие решения понимаются как руководящие только в одном конкретном аспекте, несмотря на то что значительная часть подобных решений одновременно выступают и в роли исполнительских. Их основное назначение – проведение в жизнь требований и предписаний со стороны вышестоящих организационных структур, в которые в качестве составного элемента включена любая группа организации. В связи с чем управленческие решения обогащаются прибавочными (метаорганизационными) факторами. Являясь директивными по своей сущности, данные решения часто по значимости превосходят внутриорганизационные факторы. Существование необходимости вырабатывать одновременно как собственные руководящие, так и исполнительские решения выступает в качестве проявления маргинального статуса руководителя, что придает противоречивость его организационному поведению в процессе принятия таких решений.

В условиях организационной и должностной соподчиненности возникает ряд негативных моментов и трудностей в процессе принятия управленческих решений:

– снижение меры персональной продуктивности рядовых работников выработки решения;

– увеличение временных и «стоимостных» ресурсов выработки решения;

– уменьшение меры творчества членов группы в условиях наличия иерархических решений;

– шаблонность таких решений, их консерватизм и инерционность;

– деформация информационной основы решений;

– трудности исполнения организационного и личностного плана, а также его опосредованный характер;

– возникновение противодействия подготовке управленческого решения со стороны части работников.

Мера выраженности указанных явлений прямо пропорциональна глубине организационной иерархии, а также степени ее жесткости. В связи с чем основная задача руководителя заключается в своевременном обнаружении, восприятии (идентификации) и оценке степени выраженности таких негативных явлений и принятии мер по их нивелированию.

Системность и технологичность управления. С точки зрения общенаучного понимания «управление общественными процессами выступает

как целенаправленное воздействие людей на общественную систему в целом и на ее отдельные звенья на основе познания и использования присущих ей объективных закономерностей в интересах обеспечения ее оптимального функционирования и развития, достижения поставленных целей»[1]. Как отмечает Л.А. Бурганова, анализ сущности управления как системы предполагает выделение трех важнейших его элементов: целевого управленческого воздействия (воздействие на объект через приказ, задание, стимулирование, координацию), организационного порядка (система норм и правил поведения в организации, внешне заданных по отношению к работнику), самоорганизации (спонтанного регулирования)[2].

М. Марков указывает: «В самом общем виде систему управления можно представить как систему функций, организационных структур и технологий. Отсутствие хотя бы одного из этих компонентов делает управление фактически невозможным. Основываясь на имманентной логике управления, можно утверждать, что от соответствия между функциями, структурой и технологией прямо зависит оптимальность деятельности и развития системы управления»[3].

Вместе с тем системность управления как на уровне субъекта управления, так и применительно к объекту управления имеет более сложное построение. Она проявляется посредством определения большего числа ***методологических, процессуальных, структурных и иных взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов***, образующих определенные подсистемы и раскрывающих систему управления как целостное образование, имеющее свое назначение. К таким подсистемам относят:

– методологию управления;

– процесс управления (управленческий цикл);

– структуру управления;

– технику управления.

Методология управления включает в себя следующие элементы: цель, задачи, предмет, законы и принципы, методы, функции и технологию управления. Под целью понимается идеальная модель будущего результата деятельности; желаемое, возможное и необходимое состояние производства, дела, проблемы, которое обязательно должно быть достигнуто. Цель достигается посредством формулирования и решения

[1] Афанасьев Г.В. Научное управление обществом. М. : Политиздат, 1968. С. 110.

[2] См.: Бурганова Л.А. Теория управления. С. 34.

[3] Марков М. Технология и эффективность социального управления : пер. с болг. / под ред. и с предисл. Т.В. Керимовой. М. : Прогресс, 1982. С. 50.

задач (программ конкретных действий, ориентированных на достижение целей) и реализации функций, которые являются внешним проявлением содержания управленческого воздействия, позволяющего системе существовать в рамках заданных ею параметров.

Процесс управления (управленческий цикл) протекает в пространственно-временных пределах, состоит из стадий, этапов, операций, процедур, действий и в обязательном порядке включает в себя коммуникации и управленческие решения как связующие компоненты процесса управления, схему процесса, а также его информационное обеспечение.

По набору составных элементов, содержанию и направленности методология управления и процесс управления играют роль так называемого организационного алгоритма реализации управления в жизнь, именуемого управленческой деятельностью, т. е. отражают динамический аспект управления. Рассмотрение этих двух подсистем показывает, что управление является сложным, многоэтапным и многофакторным процессом, обладающим функциональной и технологической характеристикой как общего, так и отличительного характера в разрезе двух его главных частей: выработки управленческого решения и его реализации. Функциональный аспект характеризует как содержательную сторону управленческой деятельности, так и ее циклический характер, а технологический – правила и приемы их выполнения.

Структура управления состоит из следующих элементов: организационной структуры (количество подразделений и их полномочия), схемы организационных отношений между службами и должностями, функциональной структуры (направления деятельности и полномочия, нормативно закрепленные в положениях), персонала.

Техника управления – орудия управленческого труда, которые обеспечивают механизацию и автоматизацию управленческого труда: оргтехника, вычислительная техника, сети связи, подсистема документооборота.

Структура управления и техника управления образуют механизм управления, который по своей сути отражает статический аспект управления, позволяя тем самым представить его как целостное системное образование, состоящее из отдельных взаимно интегрированных между собой компонентов и имеющее конкретное организационно-функциональное назначение.

Таким образом, системные свойства (системность) объекта как системы проявляются в единстве, взаимообусловленности статики и динамики.

Сущность системы в ее *статике* раскрывается путем выявления и уяснения ее структуры. Понятие «структура» отражает внутреннюю организацию, порядок и построение системы. Структура состоит из совокупности элементов системы и связей между ними и характеризует систему со стороны устойчивости, качественной определенности и в значительной степени обеспечивает оптимальное функционирование системы.

Сущность системы в ее *динамике* раскрывается через анализ функций каждого элемента и постижение функционирования и тенденций развития системы в целом. Структура и функция – неотъемлемые стороны каждой системы, только в их единстве раскрывается ее сущность как целостности.

В общем виде процесс управления также можно охарактеризовать с точки зрения содержания (что именно делается), организации (кем и в каком порядке) и технологии (как делается).

Содержание процесса управления задается той системой, которой управляют. С технической точки зрения процесс управления – организация процесса преобразования вещества природы в целях получения тех или иных изделий. В производственном плане – процесс организации производства, т. е. взаимодействия участков, цехов, предприятий. В экономическом плане процесс управления – руководство производством основных и оборотных фондов, а также рабочей силой и всей системой производственных отношений. В социальном плане содержание процесса управления – воспроизводство и развитие общественных отношений, воспитание человека и т. д.

Организационная характеристика процесса управления – характеристика его участников. Их ранжируют на ответственных исполнителей и соисполнителей. Очень важна при организационной характеристике процесса управления временна́я последовательность его протекания, определяемая циклом управления.

Технологическая характеристика процесса управления описывает его как деятельность по подготовке, принятию и реализацию решений, по обработке данных. Она включает в себя также характеристику этапов сбора, преобразования и хранения информации и процедурную характеристику – действия, операции и процедуры, выполняемые субъектами управления. Сюда же относится информационный аспект, связанный с получением, переработкой и использованием управленческой информации.

Содержательная, организационная и технологическая характеристики применяются при анализе любого процесса управления[1].

[1] См.: Управление социалистическим производством. Вопросы теории и практики / редкол.: В.Г. Афанасьев [и др.]. Изд. 2-е, доп. и перераб. М. : Экономика, 1975. С. 156–158.

Открытые системы[1], к числу которых относят социальные системы, характеризуются взаимодействием с внешней средой и не являются самообеспечивающимися. Они зависят от энергии, информации и материальных преобразований, поступающих извне. Кроме того, открытые системы имеют способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должны делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

В настоящее время в рамках современной теории управления на основе системного подхода организация описывается как объект управления, строится процесс управления и обеспечивается достижение поставленной перед организацией цели. Роль системной методологии для профессиональной организационной системности на практике играют соответствующие стили и властные методы управления в различном сочетании.

Первое определение понятия «технология» (от греч. technē – искусство, мастерство, умение и logos – учение) было дано представителями инженерных наук – совокупность приемов и способов получения, обработки и переработки сырья, материалов, полуфабрикатов или изделий. С развитием мысли появились новые модификации технологий. Так, **социальная технология** представляет собой способ организации целесообразной практической деятельности, совокупность методов и приемов, направленных на определенное преобразование социального объекта в соответствии с исходной задачей.

Специфика социальной технологии состоит в том, что она алгоритмизирует деятельность и может быть многократно использована, тиражирована для решения сходных задач. Она наглядно показывает, как путем расчленения сложной деятельности на более простые ее виды и их единообразной реализации достигается мультиплексный эффект в сфере социального управления.

Управленческие технологии как разновидность социальных технологий рассматривают как ресурс повышения эффективности управленческого воздействия. Они направлены на оптимизацию управленческих процессов и четкое функционирование системы управления. Под **управленческой технологией** принято понимать определенное искусство, мастерство или умение осуществлять последовательные управляющие действия по выбору целесообразных процедур и выполнению входящих в них информационных преобразований и организационных

[1] Открытая система (в теории систем, социологии) – система, которая непрерывно обменивается со своей внешней средой информацией, энергией или веществом.

воздействий, направленных на преобразование социальной системы или перевод ее в желаемое состояние[1]. Иными словами, управленческая технология – определенный набор средств и методов, посредством которых осуществляют целенаправленное управляющее воздействие на социальную систему для поддержания ее качественной специфики, оптимального режима функционирования и желаемого развития. Управленческая технология включает в себя совокупность методов и средств сбора и обработки информации, приемов эффективного воздействия на работников, принципов, законов и закономерностей организации и управления, а также систему контроля[2].

Технология управления имеет свою структуру и состоит:

– из *процедур* – набора операций и действий, с помощью которых осуществляется тот или иной процесс, необходимый для реализации функции управления;

– *операций* – работ, обеспечивающих получение результата, необходимого для реализации процедуры управления.

Процедура отражает цель работы, используемые и разрабатываемые документы, их содержание, порядок прохождения.

Управленческие операции – технологически нерасчленимый процесс обработки управленческой информации, поступающей в конкретное структурное подразделение. В ходе управленческой операции совершается проверка логического условия, анализируются варианты решения и принимаются решения. Управленческие операции бывают поисковыми, вычислительными, логическими, описательными, графическими, контрольными, коммуникационными (например, слушание, чтение, разговор, наблюдение за действиями различных устройств, мышление и т. д.). Самостоятельный комплекс операций по обработке информации (сбор, изучение, анализ, формулировка выводов, их оформление), заканчивающихся определенным по форме и содержанию результатом в виде устного сообщения или документа (справки, приказа, письма и пр.), называют управленческой работой.

Каждая операция состоит из *действий*, т. е. однородных, логически неделимых частей управленческой деятельности, с одним или группой носителей информации (документов) от момента их поступления до передачи в преобразованном виде другим или на хранение.

[1] См.: Социальные технологии : толковый сл. / отв. ред. В.Н. Иванов. М. : Луч ; Белгород : Центр соц. технологий, 1995. С. 238.

[2] См.: Словарь-справочник менеджера / под ред. М.Г. Латусты. М. : ИНФРА-М, 1996. С. 514.

При этом технология – это отнюдь не совокупность формализованных операций. Кроме разделения деятельности на операции и процедуры для технологии важна также последовательность их выполнения – *порядок*, без которого реализация любой технологии невозможна.

Технологическую модель социальной деятельности (безотносительно к конкретному ее виду), имеющую определенное методологическое значение, в общем плане показывающую, как организовать и сделать эффективной социальную деятельность, разработал и предложил М. Марков[1]. Она состоит из четырех процедур (возникновение и формирование мотивов; создание предпосылок для эффективности социальной деятельности; реализация деятельности; глобальный анализ социального преобразования), воплощаемых посредством ряда промежуточных операций и действий.

Собственную, достаточно аргументированную и подробную классификацию управленческих технологий предложили Ю.П. Сурмин и Н.В. Туленков, рассматривающие их в качестве разновидности праксеологических технологий, как необходимое условие рационализации и оптимизации деятельности людей в конкретной сфере социальной действительности[2].

М.А. Малышева выделяет следующие основные технологии современного государственного управления[3]:

– оптимизацию функций и структуры органов исполнительной власти;

– распределение и разграничение полномочий между центральными и местным уровнями власти;

– оптимизацию административных процессов в органах власти;

– кадровую политику в системе государственного управления;

– технологии противодействия коррупции;

– государственно-частное партнерство;

– электронное правительство;

– оценку качества государственного управления.

Таким образом, **социальные технологии управленческой деятельности** – структурированное и алгоритмизированное описание функций управления или результат перевода управленческих функций на язык

[1] См.: Марков М. Технология и эффективность социального управления. С. 124–133.

[2] См.: Сурмин Ю.П., Туленков Н.В. Теория социальных технологий : учеб. пособие. Киев : МАУП, 2004. С. 195–211.

[3] См.: Малышева М.А.Теория и механизмы современного государственного управления : учеб.-метод. пособие. СПб. : НИУ ВШЭ, 2011. С. 220–265.

структур и алгоритмов их реализации, т. е. приемы, порядок, регламент выполнения процесса управления.

1.5. Понятие и признаки управленческих решений. Содержание, типология, виды управленческих решений и критерии их классификации

Принятие решений в любой сфере жизнедеятельности представляет собой одну из важных и необходимых универсальных функций научного управления обществом и его отдельными звеньями, причем начальную, исходную, определяющую весь процесс управления в целом и всех его последующих функций. Это обусловлено тем, что основным аспектом данной функции управления является выработка наиболее оптимальных целей и задач, обеспечивающих эффективность управленческого процесса.

Управленческие решения связаны с выполнением управленческих функций, в том числе с планированием, организацией, мотивацией и контролем каких-либо процессов. Эти решения реализуются в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции и т. д. Тем не менее не всякое решение, разработанное и реализованное руководителем, является управленческим.

Управленческое решение следует понимать в самом широком смысле. В системе органов внутренних дел (ОВД) им может быть нормативный акт любой юридической силы (приказ, постановление), индивидуальный (правоприменительный) акт, разовое распоряжение, решение коллегиального органа. Своеобразными управленческими решениями являются различные планы деятельности ОВД и их структурных подразделений, а также документы, носящие характер рекомендаций (ориентировки, обзоры передового и положительного опыта, методические указания и т. д.). В данном случае следует лишь иметь в виду рекомендательную, а не императивную направленность последних. Тем не менее значительное влияние их на принятие собственно управленческих решений не вызывает сомнений.

Следует разграничивать решения, принимаемые в организациях, и многочисленные другие решения, которые могут приниматься кем угодно в неформальной обстановке.

В организациях принимают деловые решения, направленные на достижение целей организации. Деловые решения подразделяют на экспертные и управленческие. Экспертные решения носят рекомендательный характер и принимаются лицами (эксперты, аналитики, кон-

сультанты), не имеющими линейных полномочий, связанных с управлением организацией. Управленческие решения принимаются линейными руководителями и направлены на достижение целей управления организацией.

Таким образом, управленческое решение – творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии, заключающееся в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.

Любому поступку индивида или действию коллектива предшествует предварительно принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения как отдельного индивида, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления организацией существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

Принятие решений в организации характеризуется как:

– сознательная и целенаправленная деятельность человека;

– поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;

– процесс взаимодействия членов организации;

– выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;

– часть общего процесса управления;

– неизбежная часть ежедневной работы руководителя;

– важная составляющая, необходимая для выполнения всех других функций управления.

Отличие управленческого решения от решения вообще можно проследить на примере выделения следующих критериев: по цели, масштабу и последствиям, разделению труда, профессиональной основе.

По цели: субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных интересов и потребностей (хотя их влияние играет определенную роль), а в целях решения проблем конкретной организации и государственных, общественных интересов.

По масштабу и последствиям: частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Руководитель, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на поведение многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения ее руководителей могут серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие может существенно повысить уровень безработицы и сократить поступления в городской бюджет, а решение о повышении цен или тарифов на продукцию и услуги естественных монополий приводит к росту темпов инфляции в государстве.

По разделению труда: если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда – одни работники (управленческие работники) заняты решением возникающих проблем, разработкой и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

По профессиональной основе: в частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий поэтому профессиональной подготовки. Далеко не каждого работника организации наделяют полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

В силу многообразия целей, определяющих все основные элементы деятельности организации, их создающие управленческие решения могут быть рассмотрены с позиций их сущности, функций, этапов принятия, применяемых методов, влияющих факторов и иных характеристик. Однако в силу того, что понятие «решение» относится к междисциплинарным понятиям, обозначим те различия, которые не специфичны для управленческих решений.

Так, в психологии принятие решения рассматривается как этап важного акта, включающего в себя такие психологические компоненты, как цели, оценки, мотивы, установки. Философия трактует решение как процесс и результат выбора цели и способа действий. С позиций общей теории принятия решений управленческие решения – выбор из множества наиболее предпочтительного варианта действий. Под решением же понимаются элемент множества возможных альтернатив; нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления; устные или письменные распоряжения о необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса; регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели; нечто, отражающее осуществление поставленной цели (материальный объект, показатель и т. д.); реакция на раздражитель.

В качестве ***признаков*** управленческого решения в науке управления выделяют:

– наличие выбора;

– сознательность выбора, т. е. основанного на мыслительном процессе (инстинктивный акт или необдуманное, импульсивное действие не являются решением);

– ориентированность выбора на одну или несколько целей;

– завершенность выбора действием, т. е. решение как мыслительный акт и акт воли должно вызвать цепь целенаправленных действий по его осуществлению;

– директивность (властный характер) – управленческое решение в самой концентрированной и определенной форме содержит в себе заряд управляющего воздействия, выражает главное во взаимоотношениях иерархически соподчиненных субъектов, субъектов и объектов, поэтому оно не может восприниматься альтернативно, с предоставлением права и возможности оценивать обязательность или необязательность его восприятия и исполнения, властность проявляется главным образом в одностороннем принятии управленческого решения, которое поэтому не может быть договором сторон;

– общеобязательность.

Следовательно, в наиболее общем понимании управленческое решение – выбор альтернативы, осуществленный лицом, принимающим решение, в рамках его полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

С точки зрения Ю.А. Тихомирова, «управленческое решение – социальный акт, подготовленный на основе вариантного анализа и оценки, принятый в установленном порядке, имеющий директивное и общеобязательное значение, содержащий постановку целей и обоснование средств их осуществления, организующий практическую деятельность субъектов и объектов управления»[1].

В ОВД управленческое решение трактуется как «основанный на законах и подзаконных актах, анализе и оценке оперативной обстановки нормативный акт соответствующего субъекта управления, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц, содержащий постановку целей, обоснование средств их достижения, принятый в установленном порядке и направленный на обеспечение организационной устойчивости и совершенствование деятельности ОВД в борьбе с преступностью и по охране общественного порядка»[1].

[1] Тихомиров Ю.А. Управленческое решение. М. : Наука, 1972. С. 33.

Приведенные выше определения понятия управленческого решения не исключают, а взаимодополняют друг друга, раскрывая сложный сущностно-содержательный и динамичный характер данной управленческой процедуры.

Многоаспектный характер управленческого решения. Одной из характерных черт исследований, относящихся к проблеме принятия решений (как и вообще ко всем управленческим проблемам), является их междисциплинарный характер, объединяющий различные, а иногда и далекие по своему предмету области науки. Для понимания сущности управленческого решения как комплексного явления рассмотрим его основные аспекты, составляющие его содержание.

Психологический аспект заключается в рассмотрении решения прежде всего как логико-мыслительного акта, т. е. под управленческим решением понимают внутреннюю мыслительную деятельность субъекта управления, направленную на разрешение определенной проблемы. При этом исследуют особенности поведения индивида или группы людей в ситуации выбора.

Информационный подход подчеркивает информационную природу принятия решений. Процесс принятия решения в этом случае рассматривают как процесс преобразования исходных данных в информацию управленческого решения, а само решение трактуют как информацию, специально собранную, проанализированную и переработанную субъектом управления. Основную роль при этом отводят информационным технологиям и системам поддержки принятия решений.

Юридический аспект заключается в правовой стороне принятия решения – его правомочности, полномочности и юридическим последствиям. Управленческое решение при этом рассматривают прежде всего как организационно-правовой акт, принятый субъектом управления в установленном порядке и соответствующим образом оформленный. Весьма важное значение при этом придают вопросам юридической ответственности лиц, принимающих решения.

Организационный аспект подчеркивает особенность управленческого решения как акта организационных изменений. В этом случае управленческое решение определяют как один из моментов волевого

[1] Инструкция об организации информационно-аналитической работы и планирования оперативно-служебной деятельности в органах внутренних дел Республики Беларусь : утв. приказом М-ва внутр. дел Респ. Беларусь от 7 дек. 2018 г. № 342.

действия руководителя, состоящий в выборе цели действия и средств ее достижения и организующий практическую деятельность субъектов управления. Наиболее существенную роль при этом отводят проблемам организации и контроля исполнения решений.

С позиции многостороннего подхода к пониманию сущности управленческого решения также рассматривают политический, экономический, социальный и функциональный аспекты[1].

Четкая направленность решений обеспечивается принятием их в пределах прав соответствующих руководителей, при этом каждое решение должно иметь точный адрес, быть понятным исполнителям и не допускать разночтений.

Управленческие решения всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущие полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений.

Понимание характера управленческих решений зависит прежде всего от точки зрения на место и роль процесса принятия решений в системе управления. С позиций системного анализа процесс управления является в сущности процессом решения проблем организации, возникающих по мере ее функционирования и развития.

Таким образом, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей системы на управляемую систему (субъекта на объект управления), что в конечном итоге приводит к достижению поставленных целей.

Содержание, типология, виды управленческих решений и критерии их классификации. Общее определение управленческих решений раскрывает типичные свойства всякого управленческого решения безотносительно к основаниям его возникновения, содержанию и сферам применения. Вместе с тем решения, существующие в механизме социального управления, очень многообразны и по своему характеру не однородны. Разные звенья управления издают множество решений. Для них имеются множество различных причин и оснований, они распространяются на разные объекты и регулируют различные общественные отношения и взаимосвязи, возникающие во всех сферах общественной жизни. При этом многообразие решений не может быть измерено только в количественном аспекте. Оно представляет собой комплекс решений, понимание которого основано на системном подходе, позволяющем раскрыть строгую систему и иерархию решений, их соподчиненность и цикличность.

[1] Подробнее об этом см.: Чумаченко Н.Г., Савченко А.П., Коренев В.Г. Принятие решений в управлении производством. Киев : Техніка, 1978. С. 29–78.

Как указывает Ю.А. Тихомиров, «соподчиненность и цикличность решений наиболее ярко раскрывают диалектическую связь общего, особенного и единичного, характеризуют известную самостоятельность и наличие внутренних закономерностей развития решений как одного из явлений общественной жизни. В этой системе решений отчетливо обнаруживаются как общие признаки, так и особенности, которые присущи отдельным видам решений. Причем виды управленческих решений и их цели определяют и разные способы их подготовки и принятия, источники и структуру информации, а также особенности реализации решений»[1].

Проблема классификации решений имеет большое теоретическое и практическое значение, так как позволяет не только упорядочить существующее множество решений, но и обнаружить те тенденции, которые характеризуют развитие как всего комплекса решений, так и отдельных их разновидностей, динамику соотношения их между собой.

В научной литературе предприняты попытки классифицировать управленческие решения, причем для этого использованы разные критерии. В одних случаях речь идет о решениях, принимаемых и действующих в рамках государственного аппарата, в других критерием является содержание решений, в третьих берется несколько классифицирующих признаков. Однако и в этом случае не всегда точно учитываются разный управленческий уровень субъектов, принимающих решения, и сфера их действия.

Наиболее широкий подход к проблеме классификации управленческих решений использовал В.Г. Афанасьев, который подразделяет их в зависимости от степени охвата и сложности регулируемых отношений и объекта, для которого они предназначены; в зависимости от длительности времени, в пределах которого эти решения действуют; по их значению и роли в развитии общества; по объему и направленности содержащихся в решениях указаний и рекомендаций и, наконец, по степени обязательности выполнения решений ответственными лицами[2].

По структуре и количеству используемых признаков классификации варьируют в широких пределах. Рассмотрим наиболее типичные клас-

[1] Тихомиров Ю.А. Управленческое решение. С. 36–37.

[2] См.: Афанасьев В.Г. Научное управление обществом (опыт системного исследования). М. : Политиздат, 1968. С. 198–200.

сификации, отражающие общепризнанные подходы к видовому многообразию и определению критериев классификации управленческих решений (табл. 1).

Таблица 1

Классификация управленческих решений

Классификация	Критерий	Виды
По В.Н. Цыгичко[1]	Степень неопределенности исходной информации	Структуризованные, слабо структуризованные и неструктуризованные
По Л.Г. Евланову[2]	Степень определенности информации	Структуризованные, слабо структуризованные и неструктуризованные
	Использование эксперимента для получения информации	Априорные или апостериорные
	Значимость и длительность действия решения	Долговременные, среднесрочные, краткосрочные
	Содержание решения	Политические, экономические, технические, военные и т. д.
	Количество целей	Одноцелевые, многоцелевые
	Количество лиц, принимающих решение	Индивидуальные, коллегиальные
По В.С. Юкаевой[3]	Источник возникновения	Инициативные, по предписанию
	Способ доведения до исполнителей	Устные, письменные
	Субъект принятия	Индивидуальные, коллективные
	Степень новизны	Рутинные, новаторские
	Наличие информации	Определенные, вероятностные, неопределенные
	Метод разработки	Количественные, эвристические
	Целевая направленность	Одноцелевые, многоцелевые
	Содержание решений	Экономические, технические, социальные, организационные

[1] См.: Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. 2-е изд., испр. и доп. М. : ИНФРА-М, 1996. 272 с.

[2] См.: Евланов Л.Г. Основы теории принятия решений. М. : Акад. нар. хоз-ва СССР, 1979. 212 с.

[3] См.: Юкаева В.С. Управленческие решения : учеб. пособие. М. : Дашков и К°, 1999. 292 с.

Окончание табл. 1

Классификация	Критерий	Виды
По О.А. Дейнеко[1]	Характеристика алгоритма	Алгоритмические, эвристические
	Характер логико-мыслительных процедур	Дедуктивные, обдуктивные, индуктивные
	Прогнозирующие свойства	С известными последствиями, с возможностью предусмотреть последствия, с невозможностью предусмотреть последствия
	Компонент системы-адресата	Объект управления, субъект управления
	Уровень управляющей системы	Например, в образовании – от министра до ректора учреждения высшего образования
	Глубина воздействия	Одноуровневые, многоуровневые
	Направление воздействия	Внешние, внутренние
	Масштаб воздействия	Общие, частные
	Содержание	Например, для организации – научные, технические, экономические, организационные, социальные
	Характер	Оперативно-распорядительные, хозяйственно-руководящие, нормативные, перспективно-принципиальные
	Функция управления	Подготовка производства, материально-техническое обеспечение, сбыт и т. д.
	Компетенция принятия решения	Единоличные, коллегиальные
	Возможность децентрализации	Полностью централизованные, частично децентрализованные, полностью децентрализованные
	Носитель (способ фиксации)	Устные, письменные
	Период действия	Однократные, длительно действующие
	Способ решения	По системе, по процессу
	Сложность подготовки	Проблемные, ситуационные

[1] См.: Дейнеко О.А. Технология управленческих работ в машиностроении. М. : Машиностроение, 1987. 192 с.

И.П. Шадрин выделяет типы[1] управленческих решений в зависимости от их объекта, степени сложности и масштабности, в зависимости от субъекта, принимающего решения, от длительности их действия и социальной значимости содержащихся в них мероприятий[2].

Л.А. Трофимова приводит следующую типологию управленческих решений: объектное решение, коммуникационное решение, организационное решение[3].

К объектным решениям относятся все виды решений, которые в принципе могут приниматься руководителем, например решения об объемах производства, ценах, объеме запасов на складах, последовательности изготовления, использовании машин и информации о свойствах продуктов, предоставляемой потребителям.

Коммуникационными решениями являются решения о передаче определенной информации руководителю или другому члену организации, иерархически не связанному с носителем информации. Если соответствующий уровень управления передает подчиненному информацию с целью воздействовать на его поведение (в плане принятия решений), то речь идет о результате организационного решения (т. е. мероприятия по управлению нижестоящим уровнем управления). Информация в организации передается не только от руководителей к подчиненным, работники также передают информацию вышестоящему руководителю, кроме того, они обмениваются информацией между собой.

При этом всегда следует учитывать соотношение сил и средств, т. е. реально оценивать свои возможности и возможное противодействие среды и объектов управления. Объем и содержание задач, определяемых для реализации исполнителям, должны быть напряженные, но вполне выполняемые в рамках реальных возможностей. Тем самым обеспечивается нормальный алгоритм работы, исключающий возникновение предпосылок профессиональной деформации работников, и создается резерв для усиления и концентрации сил и средств при возникновении форс-мажорных обстоятельств.

[1] Типология (от греч. от typos – отпечаток, форма и logos – учение) – научный метод, основой которого является расчленение систем объектов и их группировка с помощью обобщенной модели или типа. Используется в целях сравнительного изучения существенных признаков, сведений, функций, отношений, уровней организации объектов.

[2] См.: Шадрин И.П. Подготовка и принятие управленческого решения – функция научного управления социалистическим обществом // Научное управление обществом. М., 1969. Вып. 3. С. 203–209.

[3] См.: Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Управленческие решения (методы принятия и реализации) : учеб. пособие. СПб. : СПбГУЭФ, 2011. С. 21–24.

Содержанием организационного решения руководителя ОВД, основанного на результатах анализа криминогенной обстановки и оперативно-служебной (служебно-боевой) деятельности за предшествующий период, может быть:

– общая оценка выполнения установленного объема и содержания задач;

– основные характеризующие факторы обстановки в оцениваемом периоде;

– результаты проводимой работы по профилактике и предупреждению различных видов преступности;

– оценка работы конкретных подразделений и должностных лиц;

– основные, наиболее характерные недостатки и проблемы в работе по охране общественного порядка и борьбе с различными видами преступлений;

– задачи, на решении которых сосредоточиваются основные усилия в ближайшей и последующей перспективе;

– содержание задач для конкретных исполнителей;

– организация взаимодействия и всестороннего обеспечения при выполнении поставленных задач;

– управление, контроль и помощь при выполнении поставленных задач.

В научно-теоретической литературе по вопросам менеджмента управленческие решения классифицируют на виды исходя из следующих критериев: по субъекту принятия решения, функциональному содержанию, характеру решаемых задач, формам юридического закрепления, времени действия решения, характеру целей, причинам возникновения, в зависимости от повторяемости проблемы и т. д. – всего около 20 критериев.

В.К. Русаков предлагает классификацию управленческих решений, составленную по результатам обобщения научной литературы[1].

В зависимости от степени участия коллектива в выработке решений управленческие решения подразделяют:

– на единолично принимаемые руководителями и передаваемые на исполнение подчиненным без всяких пояснений, убеждений и т. д.;

– единолично принимаемые руководителем с мотивацией их правильности при передаче исполнителям;

[1] См.: Русаков В.К. Управленческие решения в сфере правоохранительной деятельности в территориальных органах МВД России на районном уровне : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.11. М., 2013. Л. 23, 181–182.

– единолично принимаемые руководителем с пояснением причин и обстоятельств их принятия;

– решения, принимаемые руководителем на основе предложений подчиненных;

– решения, выбранные руководителем из совокупности альтернатив, разработанных рабочей группой;

– групповые решения, разработанные в рамках ограничений, заданных руководителем;

– решения, принимаемые рабочей группой самостоятельно при участии руководителей в качестве координатора действий как внутри, так и вне группы.

Решения, единолично принимаемые руководителями и передаваемые на исполнение подчиненным без всяких пояснений, убеждений, отражают автократический стиль руководства, когда руководитель не считает нужным советоваться с подчиненными при принятии решений и что-либо пояснять при передаче им их на исполнение. В принятии управленческих решений последующих видов коллектив постепенно начинает привлекаться к процессу принятия решения, и заканчивается этот ряд решениями, принимаемыми коллективом, где руководитель играет лишь роль координатора. Такие виды решений встречаются почти во всех сферах человеческой деятельности, например решения оперативных совещаний, коллегий и т. д.

По условиям, в которых принимаются управленческие решения (степень определенности проблемной ситуации, т. е. полнота и достоверность информации, описывающей эту ситуацию), управленческие решения делят на три группы:

– принимаемые в условиях определенности (детерминированные);

– принимаемые в условиях риска, вероятность которого можно подсчитать;

– принимаемые в условиях неопределенности[1].

Решение принимают *в условиях определенности*, когда имеют полную и достоверную информацию о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях решения. Саму проблему и ситуацию, в которой она возникла, точно описывают совокупностью соответствующих характеристик. Цели и ограничения формально определяют в виде целевых функций и неравенств (равенств). Критерий выбора решений определяют минимумом или максимумом целевой функции. Все это позволяет построить формальную математическую модель задачи принятия решения и алгоритмически найти оптимальное решение. Для решения таких задач применяют различные методы оптимизации, например методы математического программирования. Задачи принятия решений в условиях определенности называют также детерминированными.

[1] См.: Дафт Р.Л. Менеджмент: для слушателей программ MBA / пер. с англ.: С. Жильцов. 6-е изд. М. [и др.] : Питер, 2004. С. 322–324 ; Яськов Е.Ф. Управленческие решения : курс лекций. М. : Спутник+, 2006. С. 19.

Однако сравнительно немногие управленческие решения принимают в условиях определенности, при этом нередко некоторые элементы крупных решений можно рассматривать как определенные.

Принятие решений *в условиях риска*, вероятность которого можно подсчитать, осуществляют в тех случаях, когда отсутствует достоверная информация о проблемной ситуации, а каждое решение может привести к одному из множества возможных исходов, причем каждый исход имеет определенную вероятность появления, которая может быть рассчитана. Показатели, характеризующие проблемную ситуацию, также описывают с помощью вероятностных характеристик, т. е. неполнота и недостоверность исходной информации находят отражение в вероятностных характеристиках. Сами вероятностные характеристики являются уже не случайными, поэтому с ними можно производить операции по нахождению оптимального решения так же, как с детерминированными характеристиками. Решение таких задач базируется на теории статистических решений.

Руководитель обязан учитывать уровень риска в качестве важнейшего фактора, причем переоценка риска может повлечь за собой потери не меньшие, чем недооценка. Во многих случаях руководитель не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако опыт руководства с высокой достоверностью показывает, что именно может, скорее всего, случиться. Решения принимают *в условиях неопределенности*, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов, т. е. когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что невозможно получить достаточную информацию для оценки вероятности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстроменяющихся обстоятельствах.

Несмотря на то, что все случайные явления и факторы, сопровождающие управляемый процесс и влияющие на его результат, хорошо изучены и все их необходимые статистические характеристики известны, исход реализации каждого конкретного решения неизвестен, случаен. В этом смысле руководитель всегда рискует получить не тот результат,

на который ориентируется, выбирая оптимальное решение на основе усредненных статистических характеристик случайных факторов.

Роль человека при решении задач методами теории статистических решений заключается в постановке задачи, т. е. в приведении реальной задачи к соответствующей типовой, определении вероятностей событий на основе статистических данных, а также в утверждении получаемого оптимального решения.

Для решений, принимаемых в условиях неопределенности, характерны большая неполнота и недостоверность исходной информации, многообразие и сложность влияния социальных, экономических, политических и технических факторов. При этом руководитель не может оценить вероятности потенциальных результатов с достаточной степенью достоверности. Эти обстоятельства не позволяют построить адекватные математические модели задач по определению оптимального решения. Именно поэтому основную работу по поиску приемлемого решения выполняет человек. Формальные методы и технические средства используются человеком в процессе формирования решений в качестве вспомогательных инструментов.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Первая – попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему. Посредством этого часто удается уменьшить неопределенность ситуации и сложность проблемы. Сочетая эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к рассуждению или интуицией, руководитель может придать ряду параметров субъективную или предполагаемую вероятность.

Вторая возможность – действовать в соответствии с прошлым опытом, рассуждением или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее слишком велики. Временны́е и информационные ограничения имеют важное значение при принятии управленческих решений.

Классификация решений по степени формализации позволяет использовать разные способы организации процедур их принятия и методы разработки.

Запрограммированные решения принимают, как правило, в повторяющихся, стандартных ситуациях и представляют собой результат определенной последовательности шагов или действий. При этом как сама проблема, так и принимаемое для ее разрешения решение являются хорошо структурированными и формализованными. Выбор решения делают из ограниченного числа вполне определенных вариантов с помощью стандартной процедуры.

Незапрограммированные решения принимают в ситуациях новых, плохо структурированных, сопряженных с неизвестными факторами, с неполной и недостоверной информацией. Выбор решения делают из множества вариантов, причем сам набор вариантов не может быть полным. Это не позволяет находить решение путем построения адекватных математических моделей и требует разработки соответствующих процедур, ведущих к решению задачи. В этом случае большую роль играют квалификация, опыт, интуиция, творческий потенциал руководителя. При принятии сложных незапрограммированных решений могут применяться на отдельных этапах формальные модели и процедуры.

Незапрограммированными являются решения по определению целей организации, стратегии ее развития, изменению ее структуры, прогнозированию рыночной конъюнктуры и т. д. Количество таких решений возрастает с увеличением размеров и сложности организаций, числа их внешних связей. Соотношение между запрограммированными и незапрограммированными решениями в организации разное на разных уровнях управления. На верхних уровнях преобладает доля незапрограммированных решений, которая уменьшается по мере понижения уровня управления. В низовом звене преобладают решения, принятие которых осуществляется по заранее разработанным правилам и процедурам.

В соответствии с классификацией управленческих решений по такому критерию, как вектор решения (точка отсчета и направление воздействия), все множество решений дифференцируют на три основных типа, с которыми лицо, принимающее решение, постоянно имеет дело:

– *ультрагенные решения* (решения свыше) – человек выступает в роли адресата результатов и (или) последствий решения;

– *эндогенные решения* (внутренние решения) – человек совмещает в себе одновременно и роль субъекта (лица, принимающего решение), и роль объекта, адресата решения;

– *инфрагенные решения* (решения лица, принимающего решение) – направлены вовне, на материальные объекты и людей, иерархически подчиненных лицу и включенных в орбиту реализации этих решений, их результатов и последствий[1].

[1] См.: Добросоцкая О.В. Разработка и принятие управленческих решений: теоретико-методологические основы и процессная организация : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05. Воронеж, 2008. Л. 27–41.

Масштаб решения – качественная характеристика, отражающая относительный объем ресурсов и пространства, включаемых в орбиту управленческого решения. По своему масштабу все решения могут быть дифференцированы по следующим уровням: *личные, групповые, корпоративные, региональные, государственные, континентальные (межконтинентальные), глобальные*.

Следующий критерий классификации управленческих решений – ресурсы. Решая проблемы по мере их наступления, лицо, принимающее решение, может столкнуться с дефицитом одного или нескольких ресурсов – материала с нужными свойствами, техники с требуемыми параметрами, специалистов соответствующей области знаний и квалификации, информации (знаний), времени и т. д. В такой ситуации принятое решение имеет существенную особенность – неопределенность проблемного ресурса. Решение остается корректным, если существуют объективные предпосылки и уверенность в процессе его реализации успешно разрешить проблему такого ресурса. Такие решения адаптированы (приспособлены) к ресурсам и возможностям.

Зависимость решений от ресурсов снимается, когда лицо, принимающее решение, приступает к решению проблемы до того, как она приобретает критический характер и требует от него немедленной реакции. Он получает возможность не только осуществить спецификацию ресурсов, но и в ходе реализации решения провести ее полное ресурсное обеспечение.

По отношению к ресурсам решения делятся на два вида:

– *специфицирующие* – ресурс под решение;

– *адаптированные* – решение под ресурс.

Вследствие видового разнообразия управленческих решений, различных научно-прикладных подходов к их классификации и типологии, выделению классификационных критериев классификация управленческих решений представляет собой способ упорядочения многообразия принимаемых в практике управленческой деятельности решений с учетом объекта приложения и повторяемости.

Практическое значение классификации состоит в том, что она позволяет строго научно подходить к выбору и принятию тех или иных управленческих решений, умело и обоснованно выбирать именно тот вид решений, который является наиболее целесообразным в данных конкретных условиях для достижения определенной цели. Отступление от классификации управленческих решений, несоблюдение какого-либо из признаков классификации или, напротив, искусственное преувеличение одного из них неизбежно приводит к существенным ошибкам в управлении и снижает его эффективность.

1.6. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

В самом общем понимании **качество управленческих решений** – совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. Подготовка и принятие управленческого решения являются самой ответственной стадией управленческого цикла. От того, насколько правильно осознал субъект управления цель и средства ее достижения, насколько точно рассчитал во времени, пространстве и с точки зрения ресурсных затрат возможности осуществления этой цели, зависит успех всего управленческого цикла.

При этом решение становится действительно глубоким и всесторонне обоснованным, только если оно опирается на общественное мнение, коллективный опыт и знания. Это одно из важнейших условий. Например, во многих случаях при подготовке решений используют мнения граждан, высказанные в письмах, жалобах, предложениях, материалы печати, опросы путем анкетирования, личные наблюдения, беседы с работниками, населением и т. д. Причем учитывают не только прямые следствия управленческих решений, но и косвенные последствия их реализации.

В составе основных ***свойств, определяющих качество управленческих решений***, выделяют следующие:

1. *Научная обоснованность.* Данное требование обязывает лиц, принимающих решения, соблюдать действующие законы и положения подзаконных нормативных правовых актов. Действия управленческого решения не должны выходить за рамки правового поля.

Кроме того, управленческое решение должно:

– соответствовать объективным закономерностям, действующим в системе управления (закономерности общественно-исторического развития, в том числе социально-психологические, а также общие закономерности развития в сложных динамических системах, изучаемых наукой управления);

– основываться на анализе полной и достоверной информации, дающей основание для квалифицированного определения целей, задач, средств и способов решения этих задач (информационная обеспеченность);

– быть всесторонним, т. е. по возможности максимально учитывающим все аспекты рассматриваемого вопроса.

Соблюдение данного требования достигается в первую очередь обеспечением надлежащего уровня контроля со стороны штабных подраз-

делений либо должностных лиц, осуществляющих подготовку управленческих решений, а также развитыми навыками самоконтроля у лиц, принимающих решения.

2. *Наличие у лица, принимающего решение, соответствующих полномочий.* На практике реализация этого требования достигается путем четкого распределения функций управления, в том числе посредством разработки должностных инструкций для конкретного должностного лица и должностей. При этом каждый руководитель должен четко знать свое правовое поле.

3. *Конкретная целевая и адресная направленность.* Реализуется обозначением в тексте ясной и понятной цели, ради которой разрабатывают и реализуют управленческое решение (например, сложно добиться эффективной реализации управленческого решения, в соответствии с которым предписано «активизировать…», «усилить…», «улучшить …» и т. д.), а также конкретных исполнителей соответствующих мероприятий. При этом решение не должно носить половинчатого характера, а иметь направленность на полное решение проблемы.

4. *Соответствие формы управленческого решения его содержанию, четкость и ясность изложения.* Данное требование касается организационно-правовой стороны оформления управленческого решения. Основные формы управленческого решения (приказ, распоряжение и т. д.) составляют и заполняют в соответствии с государственным стандартом СТБ 6.38–2016 «Унифицированные системы документации Республики Беларусь. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов». При этом текст решения должен быть изложен грамотно (без грамматических, пунктуационных, иных ошибок) с использованием юридической терминологии.

5. *Согласованность и непротиворечивость.* Единство управления ОВД, фактически осуществляемого специализированным аппаратом, не может достигаться иначе как последовательностью взаимодополняющих, непротиворечивых частных решений, носящих целеполагающий, организующий, мотивирующий, контролирующий и регулирующий характер.

То, чем в действительности руководствуются исполнители, обычно есть их обобщенное представление о решениях, заданиях, инструкциях и нормативах, доведенных до них разными органами управления и руководителями и в разное время. Положение осложняется тем, что прогнозные сценарии развития объекта управления, как правило, отсутствуют и аппарат управления реагирует только на текущие проблемы. Кроме того, каждый руководитель, принимая решение, так или иначе преследует и свои собственные цели и интересы, что требует оценки каждого из разрабатываемых решений с позиции интересов организации в целом. Все это свидетельствует об огромной важности непротиворечивости и согласованности управленческих решений. При этом следует различать непротиворечивость внутреннюю и внешнюю.

Под внутренней непротиворечивостью понимается соответствие целей и средств их достижения, а также соответствие сложности решаемой проблемы и методов разработки решения. Непротиворечивость внешняя – преемственность решений, их соответствие стратегии, целям и ранее принятым решениям (действия, необходимые для реализации одного решения, не должны мешать выполнению других). Достижение сочетания этих двух условий и обеспечивает согласованность и непротиворечивость управленческого решения.

6. *Своевременность.* Качество решения многих проблем очень часто определяют его своевременностью. Даже оптимальное решение, рассчитанное на получение наибольшего эффекта, может оказаться бесполезным, если будет принято поздно. Более того, оно может даже принести определенный ущерб. Таким образом, фактор времени оказывает существенное влияние на содержание управленческого решения. При этом, если необходимость согласованности и непротиворечивости решения увеличивает время, затрачиваемое на его разработку, требование своевременности, оперативности, напротив, существенно ограничивает этот период.

7. *Реальность.* Решения должны разрабатывать и принимать с учетом объективных возможностей организации, ее потенциала. Иными словами, возможности (в том числе ресурсного и материального характера) конкретно взятого ОВД или его подразделения должны быть достаточны для эффективной реализации выбранной альтернативы.

8. *Адаптивность.* Фактор времени, существенно влияющий на процесс принятия решений, диктует необходимость выполнения еще одного условия, определяющего качество управленческого решения, – адаптивности.

Решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия может быть принят равным периоду относительной стабильности проблемной ситуации, на разрешение которой оно направлено, и за пределами этого периода решение может превратиться в свою противоположность – не способствовать разрешению проблемы, а обострять ее.

В связи с этим окончательное разрешение проблемы раз и навсегда не представляется возможным и качество выбранной альтернативы

следует оценивать с учетом того, что через некоторое время, возможно, придется корректировать действующее или принимать новое решение. Управлять нужно так, чтобы оставалась определенная свобода выбора решений в будущем, когда ситуация изменится и будет разрабатываться новое решение. Между тем недостаток многих решений в том и заключается, что они не учитывают необходимости подобной адаптации и носят излишне «жесткий» характер.

9. *Гибкость по отношению к исполнителям.* В данном случае речь идет о необходимости учета субъективных особенностей исполнителей и избежания навязывания излишне строгих рамок поведения. Во всех случаях наиболее эффективны управленческие решения, оставляющие простор для проявления инициативы и творчества подчиненных. Такие решения воспринимаются исполнителями как проявление доверия к ним. В то же время при оценке этого требования следует прежде всего исходить из конкретно сложившейся ситуации, поскольку явно облегченные решения дают отрицательный эффект и могут существенным образом снизить эффективность принимаемых мер.

10. *Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля.* Данное требование предполагает реализацию обратной связи в процессе разработки и принятия управленческого решения. Контроль – необходимая функция управления. В тексте управленческого решения нужно указывать промежуточные и окончательные сроки контроля реализации необходимых мероприятий с указанием конкретных контролирующих лиц или подразделений, а также предусматривать механизм доведения результатов контроля лицу, принявшему решение, или иным должностным лицам.

11. *Учет возможных отрицательных последствий.* Реализация любого управленческого решения наряду с положительным эффектом может иметь различного рода отрицательные последствия. В этой связи особое значение необходимо придавать их прогнозированию и в тексте управленческого решения определять меры по уменьшению их влияния.

12. *Наличие возможности обоснованного положительного результата.* Данное требование касается активизации деятельности работников, которые будут разрабатывать или реализовывать управленческое решение. Работник лучше исполняет управленческое решение, которое обязательно принесет положительный результат как для него, так и для других людей или подразделения. Наличие возможности обоснованного положительного результата также следует отражать в тексте управленческого решения.

Итак, управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает всем перечисленным выше требованиям. Причем речь идет именно о системе условий, так как несоблюдение хотя бы одного из них приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, трудностям или даже невозможности его реализации.

Система управленческой деятельности в аспекте разработки управленческого решения состоит из трех элементов: ситуации, работника (субъекта), процесса (как проявление управленческого труда).

Целью конкретного управленческого процесса является изменение или, наоборот, сохранение **управленческой ситуации**, т. е. такой совокупности обстоятельств, которая оказывает (может оказать в будущем) положительное или отрицательное влияние на управляемую систему.

Ситуация характеризуется продолжительностью; остротой; местом и причинами возникновения; содержанием; скоростью, продолжительностью (реактивно возникающие управленческие ситуации в основном краткосрочны) и направленностью протекания процессов, числом и кругом участников; важностью, сложностью, перспективами развития и т. д.

В соответствии с изменением ситуации меняются задачи и методы управления. Объектами управления являются:

– деятельность (планирование, постановка задач, контроль);

– люди (обеспечение сотрудничества, кадровая политика, мотивация, обучение);

– внешние связи;

– организация как таковая, процессы совершенствования системы, структуры, технологии деятельности и самого управления.

Управленческую деятельность осуществляет **субъект** – лицо, принимающее решение индивидуально или коллективно (руководитель, подразделение, организация), способное к выбору собственных целей и способов их достижения, конкретных функций, типа поведения. Он обладает суверенностью, возможностью определять свою линию поведения.

К элементам процесса управления относятся управленческий труд, его предмет и средства, а также реализация в определенном продукте.

Катализатором процесса управления выступает управленческое решение.

Решение называется управленческим, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено:

– на стратегическое планирование деятельности организации;

– руководство управленческой деятельностью;

– управление человеческими ресурсами (активизация знаний, умений, навыков);

– управление производственной и обслуживающей деятельностью;

– формирование системы управления организацией (методология, структура, процесс, механизм управления и техническое обеспечение);

– управленческое консультирование;

– управление внутренними или внешними коммуникациями.

Предметом управленческого труда является поведение людей в аспекте подготовки, принятия и реализации управленческих решений и касающиеся данного производства отношения между ними. Продуктом труда в управлении является информация о существующей проблеме и способах ее решения. Исходная информация является «сырой», а поэтому не может использоваться на практике. Однако в результате обработки она превращается в управленческое решение, служащее руководством для осуществления конкретных действий.

Применительно к рассматриваемому вопросу термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях – как процесс и как явление.

Как процесс управленческое решение – выполнение следующих основных процедур: информационной подготовки, разработки вариантов, согласования вариантов, выбора одного варианта, утверждения, реализации, контроля выполнения управленческого решения и информирования инициатора решения.

Как явление управленческое решение – набор мероприятий, направленных на разрешение рассматриваемой проблемы, в форме постановления, приказа в устном или письменном виде.

Решения, получающие самостоятельное существование, могут накапливаться. В то же время возникает так называемый организационный порядок (совокупность прежде сформировавшихся норм и связей), обеспечивающий автоматическое срабатывание многих управленческих механизмов и выполнение необходимых действий без специальных распоряжений, что ускоряет и упрощает работу аппарата.

Решение создается посредством **управленческого труда**, который представляет собой совокупность действий и операций, с помощью которых руководитель обеспечивает реализацию отдельных задач. Он относится большей частью к категории труда умственного, осуществляемого в виде нервно-психических усилий, и существует в трех формах: эвристической, административной и операторной. Такой труд требует инициативности в принятии решений (и одновременно умения подчиняться), повышенной ответственности.

Эвристический труд сводится к совокупности действий по изучению проблем, стоящих перед организацией, и разработке вариантов их

решений – организационных, экономических, технических. В зависимости от сложности и характера задач он выполняется руководителями и специалистами.

Административный труд является уделом в основном руководителей. Он связан с осуществлением таких видов работ, как распорядительство (доведение в устном и письменном виде принятых решений до исполнителей), инструктирование, координация деятельности подчиненных, контроль, оценка, мотивация; проведение собраний и совещаний, прием посетителей, ведение деловых переговоров, ответы на письма и телефонные звонки, обход рабочих мест. Видами разделения труда в управлении являются:

– функциональное (по комплексам деятельности, операциям);

– профессиональное;

– квалификационное;

– организационно-технологическое (по операциям);

– по уровням.

Важнейшим моментом административного труда является целевое управляющее воздействие, которое помогает исполнителю работать лучше.

Операторный труд направлен на техническое обеспечение управленческих и технологических процессов необходимой информацией.

Он реализует следующие функции:

– первично-счетную и учетную – сбор статистической, бухгалтерской и иной информации о производственных, хозяйственных, социальных и иных процессах, протекающих в организации;

– документационную – оформление, размножение, сортировку и хранение различного рода документов;

– коммуникативно-техническую;

– вычислительную и формально-логическую – последовательную обработку собранной информации и осуществление на ее основе и по заданному алгоритму необходимых для принятия решений расчетов.

Этот труд выпадает на долю специалистов и технических исполнителей. Часть его не относится к умственному, поэтому для ее обозначения иногда используют термин «нефизический труд».

В целом управленческий труд является сложным, что обусловлено несколькими обстоятельствами:

– масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов;

– необходимостью принимать новые, нетрадиционные решения, порой в условиях неопределенности или риска, что требует глубоких профессиональных знаний, опыта, широкой эрудиции;

– потребностью оперативно, самостоятельно действовать, брать на себя риск и нести ответственность за последствия.

Управленческий труд как процесс взаимодействия субъектов при выполнении управленческой задачи состоит из отдельных работ. Их объектом являются один или группа носителей информации (чаще всего документов). Продолжаются они от момента поступления сведений до передачи их в преобразованном виде другим лицам в форме устного сообщения или документа (справка, приказ, письмо и пр.) для исполнения или хранения.

Таким образом, **управленческое решение** как предмет управленческого труда представляет собой «сырую» исходную информацию о складывающейся управленческой ситуации, в результате сложной последовательной технологической обработки (посредством управленческих работ, операций, процедур) преобразуется в готовый логико-мыслительный, эмоционально-волевой и организационно-правовой акт, который, по сути, уже является готовым продуктом управленческого труда.

Глава 2

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ, МЕТОДОВ И ТЕХНОЛОГИЙ ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

2.1. Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений. Характеристика классической и административной моделей принятия решений

Содержание концепции и принципы деловой активности. В современном обществе, пропагандирующем множественность и разнообразие идей, политических взглядов, суждений, форм государственной, частной, смешанной собственности и т. д., каждая отдельно взятая организация формирует собственные принципы деловой активности, определяет границы и правила деятельности, но только в рамках национального законодательства. Подобные принципы в своей исходной идее ориентируются на нормы морали, религии, культуру, существующие представления о смысле, качестве, сущности человеческой жизни и выступают критериями решений, а также социальных действий.

По своему внутреннему составу организация состоит из работников, имеющих собственные жизненные принципы, взгляды, морально-этические и психологические установки, ценности и цели. Традиционный тип руководителя с патриархальным стилем управления, пропагандирующего свои ценности, моральные установки в качестве принципов собственной организации, встречается, по оценкам отечественных и западных ученых, в меньшей степени. Получают развитие такие средние и более крупные организации, которыми управляют несколько работающих по найму руководителей. В связи с чем ***принципы деловой активности (хозяйствования)*** формируются с учетом определенных требований как со стороны собственников (управляющих), так и наемного персонала и только при наличии сбалансированных между собой представлений по меньшей мере нескольких работников или групп людей.

При таком понимании ***концепция деловой активности*** (хозяйствования) организации, как показывает практический опыт успешно работающих организаций, включает в себя:

– ценностные ориентации собственников организации, их представления о ее месте, роли и назначении, их убеждения и взгляды;

– степень экономической и организационной самостоятельности организации, ее значение и роль в конкретном регионе, отрасли, обществе;

– нормативно установленные и морально-этические принципы взаимоотношений с работниками;

– общие цели организации, ориентированные на качество и ассортимент выпускаемой продукции (оказываемых услуг), клиентскую базу, прибыль, инновации, перспектива экономического и социально-технического развития;

– потенциал организации – кадровый, в сфере сбыта, сервиса, знаний.

Положения концепции деловой активности (хозяйствования) должны обеспечивать организации высокую степень свободы собственных действий на продолжительный период времени. Они призваны играть роль базовых директив конкретной организации. Одновременно степень их обобщения не должна быть такой, чтобы они могли быть применимы к деятельности другой организации.

Единых правил разработки подобной концепции не существует. Данный тезис касается также индивидуального стиля лидерства или корпоративного стиля управления. В то же время идея концепции деловой активности (хозяйствования) применительно к деятельности организаций государственной формы собственности пока не получила своего развития и является для организаций других форм хозяйствования относительно новой. Однако научно-теоретические положения о применении принципов деловой активности к организациям, находящимся в зоне экономического кризиса, объективно требуют своего практического воплощения. Внедрение данной концепции должно рассматривать две стороны управления организацией:

– организационно-техническую – состоит из ее производственной сферы и принятых принципов хозяйствования организации как единого целого;

– социально-экономическую – включает в себя область лидерства и принципы хозяйствования организации как социальной системы.

Повышение внимания в настоящее время к разработке процедур и правил принятия управленческих решений обусловлено убеждением руководителей различного уровня: нельзя решать практические задачи,

основываясь только на объективных критериях, используя математические модели или обладая необходимым объемом релевантной информации. Правильному выбору рациональных решений способствуют ценностные ориентации, которые определяют курс, проектируя направление дальнейшего движения. Нормативно закрепленные принципы не являются препятствием к развитию организации, они обеспечивают нужную гибкость и позволяют адаптироваться к изменениям внешней среды, сохраняя выбранный курс.

Смысл активизации организационной деятельности посредством принципов хозяйствования состоит в том, чтобы сформулировать миссию, ясные и четкие цели, выработать и развивать определенные стили лидерства в организации, а также социальные рамки действий работников.

Концепция деловой активности, создаваемая на основе принципов хозяйствования, не есть экономико-математическая модель в чистом виде. Тем более она не является конкретным видом какого-нибудь стратегического плана. Ее успешность не отражается в количественных показателях. Вместе с тем подобные концепции, объединяющие работников, развивающие корпоративный стиль работы, имидж, приносят ощутимую пользу организациям, конечно, во взаимной увязке с материально-финансовыми ресурсами, стратегией продвижения (маркетинга) и высокими технологиями. Встает вопрос: каким образом это происходит?

Во-первых, *принципы хозяйствования широко афишируются, они являются ориентирами* для руководителей (определяя их лояльность к персоналу) и для работников, интересы которых могут быть идентифицированы с общим курсом организации. Пропадает ощущение «винтика» в большой организационной машине, развиваются внутренняя мотивация и инициатива. Принципы определяют приоритеты, позволяют избежать опасности, исходящей от так называемых феноменов всеядности, разменивания по мелочам, создают основу предупреждения и (или) разрешения конфликтов.

Во-вторых, *принципы способствуют формированию имиджа организации*, повышению уровня доверия к ней со стороны других организаций и граждан, укреплению отношения к организационным формам деятельности в обществе, а потому обладают определенным социальным эффектом.

В-третьих, *принципы хозяйствования с методологической точки зрения составляют целостный взгляд на организацию*, которые можно

использовать без кардинальной трансформации функционирующих организационных структур, изменения методов и стиля управления.

Новая совокупность взглядов на систему управления известна под названием «тихая управленческая революция», которая влечет за собой формирование и развитие концепции деловой активности (хозяйствования). И для того чтобы она была успешной, вырабатываемые и принимаемые в организации принципы хозяйствования должны отвечать определенным *требованиям*:

– следование заложенным традициям организаций, организационным ценностям его бывшего либо действующего руководителя, подражание другим организациям не имеет смысла, поскольку эти принципы определяют контуры предметных задач только своей организации;

– соответствие современной системе идей, теоретических и практических взглядов на управление;

– целевая ориентация на реальные возможности организации, поскольку идеализация целей, которые невозможно реализовать, хуже их отсутствия, поэтому в основе концепции лежит осознание собственных возможностей;

– непременное письменное оформление, но не обязательно в уставе организации, однако в любом случае в организационно-распорядительном акте, чтобы довести ее содержание до сведения каждого работника.

В концепции деловой активности (хозяйствования) работников организации, по большому счету, кроме них самих, больше никто не нуждается. Она конкретизирует миссию, интегрируя ее с целями, а последние – с принципами их достижения. Подобного рода концепция взаимоувязывает интересы участников бизнес-сообщества и управления. Внешняя демонстрация и пропаганда ее органам государственной власти, институтам гражданского общества, средствам массовой информации не производят желаемого эффекта, так как она является внутренним делом организации.

В большинстве случаев для изложения концепции деловой активности подходит печатный формат брошюры. Такие проспекты эффективны в развитии того посыла, который в английском языке именуется corporate identity – идентификации действий работников с миссией организации. Брошюру необходимо раздавать как работникам организации, так и тем людям, которые интересуются предметной деятельностью организации со стороны. Следовательно, контроль за соблюдением руководителями зафиксированных принципов хозяйствования реализует весь персонал. Направленность и содержание принципов не должны быть как предельно общими, так и очень конкретными, чтобы не ограничивать свободу действий организации.

Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений. Термину «модель» соответствуют многочисленные трактовки. В специальной литературе под моделью понимают:

– представление объекта некоторой системы, а равно идеи в определенной форме, отличной от рассматриваемой целостности;

– мысленный или чувственный образ (прообраз) отдельно взятого объекта или системы объектов, создаваемый при определенных условиях в роли их заменителя или представителя;

– устройство, воссоздающее, имитирующее что-либо, в том числе такой физический или мысленно представляемый объект, который в процессе проводимого исследования замещает объект-оригинал таким образом, что непосредственное его изучение позволяет получить новые знания об оригинальном объекте;

– образец, выступающий в качестве эталона.

Неотъемлемым качеством модели является то, что она формирует упрощенный образ, выражающий не все свойства, связи и отношения объекта-оригинала, а только имеющие существенное значение для исследования. В управлении разнообразные по своему содержанию и целевому назначению модели применяются для обоснования решений. Создаваемые модели помимо описания одновременно обеспечивают объяснение, а далее – предсказание поведения систем.

В сфере управления модели могут быть представлены в аспекте консультирующих средств, технических заданий, определенных направлений для выбора наиболее оптимального варианта решения. Количество всевозможных конкретных моделей равным образом велико, как и число конкретных проблем, для разрешения которых они спроектированы. Это позволяет ***классифицировать модели*** по различным критериям и основаниям.

По общей целевой направленности модели разделяют:

– *на теоретико-аналитические* – применяются при изучении общих свойств, законов и закономерностей социально-экономических процессов;

– *прикладные* – используются в решении определенных управленческих задач анализа, прогнозирования и практики управления.

По конкретному предназначению, т. е. по предметной плоскости применения, выделяют модели:

– *балансовые* – демонстрируют требование соотношения наличия ресурсов и эффективности их использования;

– *трендовые* – показывают длительную тенденцию (тренд) развития базовых параметров системы;

– *оптимизационные* – позволяют выбрать наилучший вариант из разработанного числа альтернатив производства, распределения и потребления;

– *имитационные* – создаются для применения в процессе воспроизведения изучаемых социальных систем или протекающих процессов.

По учету временного фактора модели разграничивают:

– на *статические* – все отношения, связи и зависимости в них отнесены к одному определенному моменту времени;

– *динамические* – описывают состояние социальных систем в развитии.

По влиянию фактора неопределенности модели делят:

– *на детерминированные* – полученные в них на выходе конечные результаты однозначно определяются управляющими воздействиями;

– *стохастические (вероятностные)* – при задании на входе модели некоторой совокупности значений на ее выходе могут быть получены различные результаты исходя из характера и продолжительности действия случайного фактора.

По содержательной характеристике разнообразных математических объектов, включенных в структуру модели, или по типу используемого математического аппарата, применяемого в условиях данной модели, могут быть выделены модели:

– *теории игр*;

– *матричные*;

– *корреляционно-регрессионные*;

– *линейного и нелинейного программирования*;

– *теории массового обслуживания*;

– *сетевого планирования и управления* и т. д.

В управленческой практике надобность моделирования ситуаций продиктована наличием и многообразием факторов, детерминирующих класс возникающей, а затем и развивающейся (при несвоевременном разрешении) ситуации. Проектирование и разработка конкретных моделей возникновения и развития ситуаций дает возможность заблаговременно оценивать их возможные количественно-качественные параметры и, таким образом, аргументированно выбирать эффективные способы разрешения ситуационных задач управления.

Характеристика классической (нормативной) и административной (дескриптивной) моделей принятия решений. Устоявшимся в теории принятия решений является выделение моделей по типу методологического подхода к исследуемым социально-экономическим системам, согласно которому все модели делят на две группы:

– классические (нормативные), посредством которых воспроизводят функционирование социально-экономических систем и их устройство при конкретных изначально заданных критериях;

– административные (дескриптивные), служащие для описания и объяснения фактически наблюдаемых феноменов, а также для прогноза этих явлений.

Классическая (нормативная) модель принятия решений базируется на экономических предпосылках. Она считается нормативной ввиду того, что определяет, каким образом следует действовать осуществляющему выбор руководителю, но не содержит информации о том, как в действительности принимаются решения.

Практическая значимость данной модели заключается в том, что она побуждает руководителя к рациональным решениям. Например, многие руководители полагаются главным образом на свою интуицию, а подготавливаемые и принимаемые ими решения носят индивидуальный характер. Широкая распространенность классического подхода обусловлена во многом появлением и развитием количественных методов принятия решений, разрабатываемых с помощью компьютерной техники, которые включают в себя создание дерева решений, применение платежных матриц, изучение и анализ точек безубыточности, а также линейное программирование, научное предвидение (прогнозирование) и некоторые модели операционной деятельности. Однако по многим своим параметрам классическая модель выступает идеальным способом принятия решений.

Классическая (нормативная) модель принятия решений базируется на следующих экономических предположениях:

– лицо, принимающее решение, стремится к тому, чтобы добиться заранее поставленных и согласованных целей, при этом проблемы, требующие решения, определены и точно сформулированы;

– лицо, принимающее решение, старается достичь определенности путем получения всей требуемой информации, с этой целью просчитываются все потенциальные варианты и возможные последствия;

– изначально известны критерии оценки вариантов действий, лицо, принимающее решение, выбирает альтернативу, в которой заключена наибольшая экономическая выгода для организации;

– лицо, принимающее решение, действует рационально, с позиции логики подходит к оценке имеющихся альтернатив, расстановке прио-

ритетов, выбранное им решение наилучшим образом согласуется с достижением целей организации.

Ценность этой модели заключается в том, что она наиболее адекватна программируемым решениям, управленческим ситуациям уверенности или риска, когда имеется полный доступ ко всей необходимой информации, что в конечном итоге позволяет рассчитывать вероятности исходов.

Административная (дескриптивная) модель более приближена к реально складывающейся управленческой ситуации в плане разработки достаточно сложных непрограммируемых решений. Она имеет описательный характер, отражающий объективный процесс принятия управленческих решений в нестандартных ситуациях, а не диктующий, как надо их принимать в соответствии с теоретическими идеалами, в ней учитываются человеческие и другие ограничения, влияющие на рациональность выбора.

Данная модель характеризуется такими признаками, как ограниченная рациональность и приемлемость. Признак ограниченной рациональности указывает на то, что деятельность работников организации находится в пределах допустимой рациональности. Организация представляет собой чрезвычайно сложную систему, и руководители объективно не имеют ни необходимого объема времени, ни возможности для восприятия и переработки всей требуемой для осознанного выбора информации. По этой причине принимаемые ими управленческие решения по своей сути являются не столько рациональными, сколько приемлемыми. Признак приемлемости свидетельствует о том, что лицо, принимающее решение, останавливает свой выбор на первой удовлетворяющей минимальному показателю допустимости альтернативе. Вместо того чтобы анализировать весь спектр возможных вариантов действий и выбрать тот, который предполагает достижение наибольшего экономического эффекта, руководители останавливаются на первом потенциально способном устранить проблему варианте, пусть даже если при этом они допускают возможность наличия других, более выгодных решений. Такой подход представляется оправданным по той причине, что поиск исчерпывающей информации и нахождение точки оптимума являются длительным процессом.

Принципы, на которых основана административная модель, отличны от теоретико-методологических допущений классической модели и обусловлены прежде всего воздействующими на лиц, принимающих управленческие решения, организационными факторами. По существу, речь идет о двух противоположных крайностях, между которыми ру-

ководитель обязан отыскать золотую середину. В первом случае (административная модель) – это автократическое принятие решения, не подкрепленное анализом, во втором (классическая модель) – прямая зависимость от количественных показателей и рациональности. Исследования практики управления свидетельствуют, что рациональные, классически подготовленные и принятые управленческие решения характерны для организаций, функционирующих в стабильных условиях. В то же время административный подход и интуиция в большей степени характерны для турбулентной внешней среды, когда управленческие решения готовятся и принимаются оперативно, в условиях высокой неопределенности.

2.2. Организация и методология процесса разработки управленческих решений

Организация процесса разработки управленческого решения объективно предполагает согласование и упорядочение деятельности структурных подразделений и отдельных работников при осуществлении разработки решения. Функция организации реализуется посредством принятия регламентов, нормативов, выработки определенных организационных требований, разработки инструкций, возложения ответственности. Методологическая правильность и эффективность принятого управленческого решения во многом зависит от объективности, полноты и качества правовой, организационной, социальной, экономической, а также иных видов информации.

Качество разрабатываемых решений в значительной степени зависит как от субъективных факторов должностного лица (группы лиц), принимающего решение, так и от организационных и многих других. В настоящее время в теории и практике управления не существует единой методики, жестко регламентирующей организационно-управленческие действия и поведение руководителя организации, и вряд ли она в перспективе возможна. В то же время рекомендации общего плана по разработке решений представляются весьма продуктивными. В частности, широко общепризнаны и применимы следующие ***принципы*** организации разработки управленческих решений:

– принцип иерархии;

– использование целевых межфункциональных групп, формируемых на временной основе из числа представителей различных подразделений, а также уровней управления;

– применение формальных правил;

– использование прямых горизонтальных отношений при разработке решений без привлечения высшего руководства;

– разработка планирующих документов стратегического, тактического и оперативного управления;

– создание матричных структур, возглавляемых руководителями, наделенными правами начальника функционального звена.

Целевое назначение *принципа иерархии* заключается в координации деятельности и усилении свойства централизации с соблюдением соподчиненности при подготовке элементов решений по исполнителям.

Целевые межфункциональные группы, формируемые на временной основе из числа представителей различных подразделений, а также уровней управления, создаются для использования специальных знаний, умений, навыков и практического опыта работников при решении конкретных и нередко сложноструктурированных проблем. При этом представители группы находятся в двойном подчинении: своего непосредственного руководителя и руководителя межфункциональной группы, который в процессе реализации трудовых работ и операций может меняться.

Применение формальных правил и процедур предусматривает разработку в организации специальных инструкций (нормативов) по осуществлению определенных действий. Однако в отдельных случаях излишняя жесткость сдерживает инновационные процессы, поэтому при изменении ситуации следует проявлять гибкость.

Использование прямых горизонтальных отношений при разработке решений без привлечения высшего руководства уменьшает сроки их подготовки, повышает социальную ответственность и мотивацию исполнителей. Достаточно часто на такой основе руководителями одного управленческого уровня в рамках существующих регламентов, правил и планов принимаются двусторонние решения.

Разработка планирующих документов стратегического, тактического и оперативного управления способствует лучшей координации выполняемых работ. В документах закрепляются сроки выполнения этапов работ и привлекаемые для этого ресурсы (материальные, человеческие, иные).

Создание матричных структур, возглавляемых руководителями, наделенными правами начальника функционального звена, в отличие от конкретных целевых групп и непосредственного двустороннего взаимодействия, осуществляется для разработки особенно сложных в содержательном отношении проблем.

Руководитель осуществляет следующие ***функции*** по организации принятия управленческого решения:

– управление процессом подготовки проектов решений;

– формулирование задачи по анализу и выбору подходящих критериев оценки эффективности решения, личное участие в ее доведении и конкретизации;

– окончательный выбор из предложенных вариантов решения и принятие ответственности за него;

– организацию исполнения разработанного решения работниками.

Наиболее сложные управленческие решения, требующие анализа больших объемов информации, значительных временных затрат и применения современных научных методов, например прикладного системного анализа, осуществляют узкие специалисты – системные аналитики (системотехники). Однако в этой работе крайне важно участие и руководителя.

В теории принятия решений существуют и другие методологические подходы к организации процесса разработки решений. Например, один из них нацелен на разрешение типовых управленческих проблем и базируется на ведении с помощью компьютера (либо вручную) определенного учета управленческих проблемных ситуаций и предлагаемых способов их разрешения. С этой целью формируются ***картотеки (банки данных)*** на основе:

1) *карточек (формуляров) типовых проблемных ситуаций*, содержащих описание характеристики ситуации, цель принятия управленческого решения и наличие ограничений;

2) *технологических карт принятия управленческого решения*, включающих в себя изложенные в определенной логической последовательности полученные результаты мыслительной деятельности в части выбора оптимального варианта – цели, задачи, альтернативы, степени оценки вероятности реализации и т. д.;

3) *карточек решений*, заполняемых на основе сведений технологических карт, содержащих ответы на ряд вопросов:

– причина появления и развития проблемы;

– потенциальные последствия в случае непринятия решения;

– должностное лицо, ответственное за принятие решения;

– перечень подразделений и список работников, привлекаемых для разработки решения по разрешению ситуации;

– первичная информационная и аналитическая база для разработки решения;

– практические мероприятия (перечень и содержание), проведение которых объективно необходимо для разрешения возникшей проблемной ситуации;

– конкретные исполнители и должностное лицо, ответственное за реализацию решения.

Структурно карточка (электронный формуляр) решения состоит из трех разделов, содержание которых отражает последовательное изложение следующих особенностей:

– характеристики ситуации и ее потенциальных последствий;

– описания действий и решений, принятых для устранения проблемы;

– перечня практических мер по выполнению принятого решения.

Наличие такой картотеки (банка данных) позволяет сократить время на выбор оптимального решения, упорядочивает подготовительную работу по его поиску[1].

Представляет определенный интерес подход к организации процесса разработки решений, предложенный Л. Зайвертом, который увязывает проблему принятия решений с делегированием полномочий[2].

Таким образом, **методология процесса разработки управленческого решения** – совокупность научных подходов, методов (приемов и способов), средств исследования, применяемых в рамках всестороннего изучения проблемной ситуации, поиска и нахождения способов ее разрешения, осуществления выбора оптимального способа (варианта действия) и формирования решения.

Основой методологии являются ***методы принятия управленческих решений***, выступающие в качестве регламентирующих действий и приемов по решению организационно-управленческих задач поиска и выбора вариантов действий. При этом под *способом* понимают определенный порядок использования сил и средств, которыми владеют лица, принимающие решения. Совокупность различных по своему содержанию, направленности и регулирующим возможностям методов принятия решений, способствующих разрешению конкретного класса управленческих задач, и определенная последовательность их применения, называются *управленческими технологиями*. В каждом отдельном методе управления различают содержание (т. е. требования каких объ-

[1] См.: Основы менеджмента и маркетинга / под общ. ред. Р.С. Седегова. Минск : Высш. шк., 1995. С. 35.

[2] См.: Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время : пер. с нем. / авт. предисл. В.М. Шепель. М. : Экономика, 1990. 232 с.

ективных законов общественного развития он реализует), конкретную направленность (на какие мотивы социального поведения людей воздействует) и организационную форму.

В зависимости от характера и объема решаемых задач, потребностей практики управленческой деятельности, иных критериев классификации выделяют множество методов принятия управленческих решений.

В частности, Л.А. Трофимова и В.В. Трофимов, исходя из системной последовательности принятия решений, выделяют методы, применяемые на этапах: диагностики проблем; разработки вариантов решений (методы генерации альтернатив); оценки и выбора альтернатив; реализации решения и контроля[1].

О.Б. Яресь и И.В. Паньшин разграничивают методы принятия решений «на три основные группы: формализованные, неформализованные (экспертные) и смешанные (синтез первых и вторых)»[2].

Однако одной из наиболее распространенных классификаций методов принятия решений является их разделение на эвристические, коллективные, количественные, комплексные (экономико-математические) методы (рис. 3).

2.3. Количественные (экономико-математические), эвристические и коллективные методы подготовки и принятия управленческих решений

Сложные управленческие задачи решаются посредством использования технологии ***генерации идей***, которая реализуется в форме целенаправленной управляемой беседы-дискуссии между двумя ее участниками: ведущим и решающим. Ведущий формулирует перед решающим вопросы, на которые последний должен высказать свои суждения. Относительно содержания этих суждений возникает дискуссия. В качестве помощников ведущему могут быть предоставлены оппоненты и эксперты.

Основная задача оппонентов – конструктивная критика суждений решающего с последующим вовлечением его в дискуссию.

Задача экспертов заключается в том, чтобы помочь ведущему провести оценку суждения и наметить направления дальнейшего обсуждения.

[1] См.: Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Управленческие решения (методы принятия и реализации). С. 85–109.

[2] Яресь О.Б., Паньшин И.В. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие. Владимир : Изд-во ВГУ, 2011. С. 19.

Обозначим несколько возможных схем организации и проведения сеансов генерации идей:

1) по количеству ведущих:

– групповое управление – несколько ведущих;

– единоличное управление – предполагает одного ведущего;

– автогенерация – сеанс проходит в отсутствие ведущего;

2) по числу лиц, решающих ситуации:

– схемы одностороннего характера – наличие одного решающего;

– многосторонние схемы – наличие двух и более решающих;

3) по виду осуществляемого контакта:

– сеансы с непосредственным контактом – например, в одном помещении;

– мероприятия с опосредованным взаимодействием – посредством использования технических средств.

В качестве необходимых условий для обеспечения целенаправленности генерации идей выделяют:

– обеспечение должного психологического комфорта – конструирование удобной рабочей обстановки, создание приподнятого настроения, формирование чувства раскованности решающего;

– разделение процесса поиска решения на этапы и процедуры – подготовка психоэвристической программы, включающей в себя перечень и содержание обсуждаемых вопросов, поставленные цели дискуссии и рекомендации;

– создание системы информационно-аналитического и организационно технического обеспечения.

По итогам применения технологии генерации идей должна быть получена совокупность данных, составляющих первоначальный информационный массив или исходное поле для возможных решений. С помощью концепции психоинтеллектуальной генерации идей вырабатывают целый ряд методов дополнительной психологической активизации. По этой причине выбор конкретного способа генерации идей осуществляют в зависимости от характера и типологии задач. В процессе решения безотлагательных вопросов наилучшими методами могут выступать мозговой штурм или деловые игры, в изобретательском творчестве – определенные разновидности мозгового штурма и синектические методы, в интеллектуальных задачах прогностики – анкетные методы, использование морфологического анализа и т. д.

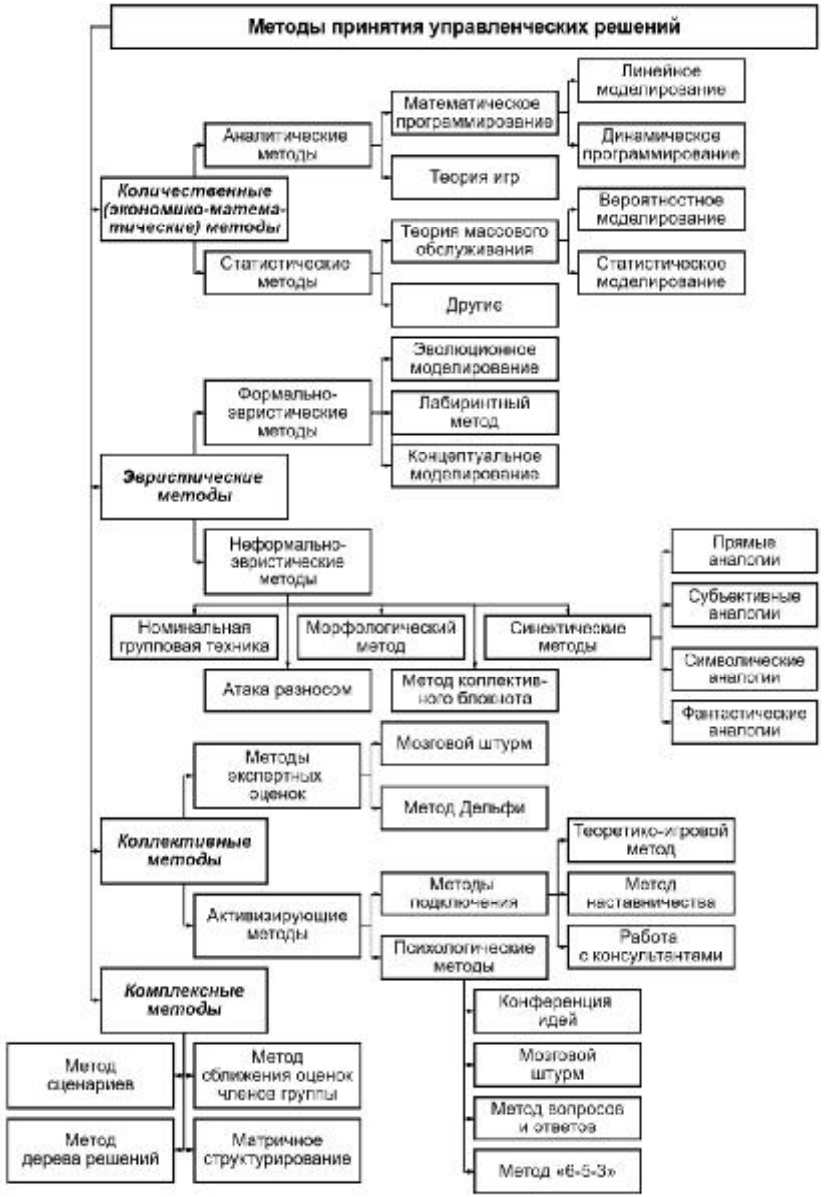

Рис. 3. Классификация методов принятия управленческих решений

Количественные (экономико-математические) методы принятия решений. Данная группа методов основывается на научно-методологическом подходе, предусматривающем выбор оптимальных решений путем построения и анализа математических моделей, основанных на использовании математических методов и применении компьютерной техники для обработки больших массивов информации.

Количественные методы базируются на построении алгоритмической процедуры, обеспечивающей возможность поиска оптимального решения за счет построения и реализации конечного числа шагов. Применение количественных методов для решения отдельно взятой задачи позволяет провести глубокий количественный анализ социально-экономических явлений и процессов. Данная группа методов применяется при наличии достаточно полного и большого объема необходимой информации, выраженной в количественном отношении, если нужно определить и рассмотреть зависимость конечного состояния, исходя из комбинации ряда действующих факторов, выраженных количественно. Специфика количественных методов заключается в том, что при разработке научно обоснованной теоретико-прикладной модели системы в нее включают оценку таких существенных факторов, как выбор и риск, что предоставляет возможность определять и проводить сравнения последствий действия различных решений, стратегий и предлагаемых способов регулирования. Примером применения количественных методов являются решения по оптимизации финансового положения объекта и т. д.

Эти методы разграничивают на **аналитические** (методы математического программирования (линейное моделирование и динамическое программирование) и теория игр) и **статистические** (теория массового обслуживания (вероятностное и статистическое моделирование) и др.) **приемы и способы**.

Однако математическое моделирование позволяет найти рациональное решение только для того упрощенного варианта в сложившейся ситуации принятия решения, который применяется в модели. В связи с чем вариант решения, найденный посредством моделирования ситуации выбора, в обязательном порядке анализируют с позиции полноты учтенных факторов, а при возникновении необходимости вносят соответствующие коррективы в исходную модель. Наибольший эффект при принятии решений дает интеграция опыта, знаний, интуиции руководителя и современных математических моделей анализа и синтеза оптимальных управленческих решений.

Основной недостаток данных методов – невозможность учета влияния человеческого фактора, который, исходя из внутренней природы личности, не поддается формализации, однако оказывает существенное воздействие на принятие управленческого решения. По этой причине при разработке альтернатив подготавливаемого решения получили широкое распространение эвристические методы.

Эвристические методы. Данная группа методов основана на использовании аналитических способностей человека и элементов логического мышления, феномена интуиции, жизненного и профессионального опыта лиц, принимающих решение. Иными словами, это совокупность логических приемов, способов и методики разработки и выбора оптимальных решений руководителей путем теоретического сравнения альтернатив исходя из потенциала накопленного опыта, которые базируются на интуиции руководителя.

Эвристические методы дают возможность правильно идентифицировать управленческие ситуации и применять их приемы и способы при разработке альтернатив. Исходя из используемого методологического подхода, эвристические методы разграничивают на формально-эвристические и неформально-эвристические.

Теоретико-методологическую основу **формально-эвристических методов** составляет формализация приемов решения сложноструктурированных задач индивидом путем определенного построения (теоретического моделирования) его мыслительных процессов. К ним относят методы эволюционного моделирования, лабиринтные методы, методы концептуального моделирования.

Эволюционное моделирование предусматривает наличие исходного опыта по реализации процесса принятия управленческого решения. Данный опытный, информационный материал нужен, чтобы запустить модель эволюции. Исходя из имеющегося опыта, предлагают несколько вариантов решения, дающих возможность подойти к нивелированию проблемы и достижению цели управленческого решения с разных позиций. При этом каждый предлагаемый вариант исследуют на основе предварительно определенных критериев. В режиме апробирования исходное, первоначальное решение («родительское») трансформируется случайным образом, в него вносят некоторый изменяющий его содержание элемент, в результате чего возникает его генерированная идея («потомок»). В случае если генерированная идея по своему содержанию и потенциалу хуже первоначального решения, ее отбрасывают, а путем очередного преобразования создают новую генерированная идея. В си-

туации, когда генерированная идея обладает лучшими характеристиками по отношению к первоначальному решению, то, наоборот, отбрасывают первоначальное решение, а генерированная идея замещает его место, и процедуру повторяют вновь. Главное преимущество данного метода – возможность использования вычислительной техники, что позволяет осуществлять поиск довольно быстро. Вместе с тем достичь полностью инновационного, нестандартного, креативного решения таким методом невозможно.

Лабиринтные методы базируются на пошаговом поиске альтернатив, предполагающих последующую оценку возможных направлений и путей ликвидации проблемы. Если продолжение неперспективное, происходит возвращение в исходную точку и данный процесс повторяют вновь до того момента, пока не будет найден новый, приемлемый путь дальнейшего движения.

Концептуальное моделирование основано на поиске, сборе, изучении, переработке исходной информации при анализе ситуации, а далее – на построении структурной модели, с помощью которой можно вычленять наиболее важные элементы отношений. Приоритетное средство для достижения цели в процессе концептуального моделирования – метод структуризации, основанный на принципе декомпозиции (разъединения).

В основе применения **неформально-эвристических методов** лежит управление интеллектуальной деятельностью индивида. Важность и необходимость такого управления продиктованы особенностями его мышления: 1) оригинальность, 2) способность к обобщениям, 3) умение быстро ориентироваться в нестандартной ситуации, 4) наличие склонности к рассеиванию и 5) забыванию информации. Для усиления потенциала первых трех свойств и снижения (недопущения развития) двух последних применяется психоинтеллектуальная технология генерации идей. К данным методам относят: номинальную групповую технику, атаку разносом (разновидность метода мозгового штурма), синектические методы (разновидность метода мозгового штурма), морфологические методы, метод коллективного блокнота.

Преимущество неформальных методов принятия решений заключается в том, что решения принимаются достаточно быстро, а их недостаток – в невозможности в полной мере обезопасить от выбора ошибочных (неэффективных) управленческих решений, поскольку опыт, мышление и интуиция иногда подводят руководителя.

Метод номинальной групповой техники спроектирован на принципе ограничений межличностных коммуникаций. По этой причине все

члены группы, собравшиеся вместе для разработки решения, на исходном этапе излагают собственные предложения в письменном виде в самостоятельной форме, независимо от других участников. Далее каждый участник информирует о сути и содержании своего проекта, представленные варианты изучают члены группы (при этом без обсуждения и критики), после чего каждый член группы независимо от других путем письменного изложения представляет ранжирование рассмотренных идей. Рассмотренные предложения, получившие наивысшую оценку, берут в качестве основы решения. Характерная особенность данного метода и одновременно его преимущество: несмотря на совместную работу участников социальной группы, не происходит ущемления индивидуального мышления.

Метод атаки разносом востребован и незаменим для обнаружения недочетов, вскрытия причин допущенных ошибочных заключений и выводов в аналитическом исследовании, находящемся на своей завершающей стадии. Суть ее заключается в следующем. В коллективном заседании принимают участие до 50 человек, которые заблаговременно ознакомлены с рабочим документом, выступающим в качестве предмета обсуждения. В процессе обсуждения все участники заседания выступают по очереди. Принципиальная задача каждого выступающего состоит в обнаружении и доведении до сведения присутствующих возможно большего числа выявленных недостатков в работе. О достоинствах и преимуществах оцениваемой работы и путях ликвидации недоработок не упоминают. На одно публичное выступление выделяется 1–3 мин, при этом запрещается дублировать недостатки, отмеченные другими участниками. В определенных случаях целесообразно проводить такое мероприятие в два круга, давая возможность повторно высказаться желающим для уточнения своих замечаний.

Метод атаки разносом выступает действенным средством негативного анализа. По этой причине разработчикам обсуждаемого документа не следует присутствовать на обсуждении. Подготовка и реализация мероприятий атаки разносом аналогична прямому мозговому штурму.

Синектические методы также основаны на принципах осуществления мозгового штурма, реализуемого специальной группой приглашенных участников, отличающихся гибкостью мышления и одновременно широким кругозором. Подобные социальные группы специалистов, накапливая приемы, а также опыт работы, достигают положительных результатов при нахождении инновационных технических решений.

Синектика представляет собой метод прогнозирования по аналогии, суть которого заключается в перенесении выводов относительно определенных свойств и признаков с одного предмета на другой.

Разработчиком метода синектики является Уильям Гордон, который изложил его основные положения и методику реализации в книге «Синектика: развитие творческого воображения», вышедшей в США в 1961 г. Проанализировав записи коллективного труда изобретателей, он заметил, что существенные инновационные идеи обычно возникают на основе аналогий с природными феноменами или другими аспектами жизни. Целью синектики является не рост количества идей, а формирование и анализ небольшого числа альтернатив (или даже единственного варианта действия), решающих данную проблему.

План действий при применении метода синектики:

– формируют группу синекторов, включающую в себя пять – семь человек, отбираемых по таким критериям, как гибкость мышления, диапазон и глубина знаний, наличие практического опыта (при этом предпочтение отдают специалистам, менявшим профессии и квалификации), контрастность их психофизиологических свойств и типов, коммуникабельность и подвижность;

– группе дают возможность потренироваться в использовании аналогий, чтобы направить активность мозга непосредственно на решение предложенной проблемы;

– после выработки и закрепления навыков совместной деятельности группа синекторов переходит к систематическому решению сложноструктурированных проблем, передаваемых ей руководителем организации, – члены группы осуществляют поиск аналогий к ключевому чувственно-образному представлению, используя факты, полученные ими из иных областей знаний;

– достигнутые результаты деятельности группы синекторов представляют для ознакомления руководителю организации, который оценивает эти сведения и пытается применить отдельные из аналогий и представлений, разработанных членами группы, к поставленной задаче[1].

В процессе деятельности синекторы применяют аналогии четырех типов: прямые (реальные), субъективные (телесные), символические (абстрактные), фантастические (нереальные).

Прямые (реальные) аналогии – рассмотрение сходных проблем и объектов из других областей, которые часто обнаруживаются в природе путем наблюдения и анализа биологических процессов во флоре и фауне. В частности, наблюдение за полетом птиц, скорее всего, привело человека к возникновению идеи создания первых самолетов.

[1] См.: Управленческие решения: технологии, методы и инструменты : учеб. пособие / П.В. Шеметов [и др.] . М. : Омега-Л, 2010. С. 210–211.

Субъективные (телесные) аналогии обусловлены двигательными рефлексами и чувственными ощущениями человека, которые по своей природе хорошо организованы. Их понимание может натолкнуть на интересную идею. Так, можно представить свой организм на месте нового технического механизма, «ощутить» себя им и вообразить, как бы мы функционировали в этом качестве.

К числу *символических аналогий (абстрактных)* принадлежат метафоры и сравнения, а характеристики одного предмета идентифицируют с параметрами другого. В результате возникает новое качество, определенное понятие или непривычный процесс, что можно продемонстрировать посредством таких словосочетаний, как «устье реки», «дерево решений», «заглушить вибрацию», «подавить конкуренцию» и т. д.

Фантастические (нереальные) аналогии – это попытка представить объекты окружающей действительности в том виде, в котором они не существуют, но какими мы желали бы их видеть. Так, хотелось бы, чтобы автомобильная дорога пролегала лишь там, где с ней соприкасаются колеса нашего транспортного средства.

Морфологические методы, используемые при разработке вариантов решений, представляют собой приемы и способы обнаружения типичных логических связей и взаимообусловленности. В большей степени данную группу методов используют при выявлении потенциальных вариантов решений экономического, организационного, а также технического плана.

При применении данного метода строят морфологическую таблицу. Весь технологический процесс разработки различных вариантов решения в таблице изображают в области трех полей, из которых первое поле является информационным, т. е. служит для отображения всех операций сбора, предварительной обработки, дальнейшего хранения и передачи информации. Во втором, аналитическом, поле, фиксируют операции, связанные с анализом полученной информации и выбором вариантов решений. В третьем, целевом, поле формулируют выводы, целевые установки, имеющиеся ограничения и предъявляемые к решению требования. Таким образом, прослеживают все процедуры и операции, протекающие в ходе разработки и принятия решения.

Метод коллективного блокнота дает возможность интегрировать независимое выдвижение идей отдельным участником рабочей группы

с имеющейся коллективной оценкой и одновременно с процессом выработки решения.

Данный метод осуществляют следующим образом: каждый член группы получает блокнот, где производит в общих чертах записи относительно существа проблемы без использования специальных терминов, в том числе необходимые сведения, позволяющие ориентироваться в ней.

После этого в течение месяца каждый член группы ежедневно заносит в блокнот появляющиеся идеи, касающиеся рассматриваемой проблемы, проводит их оценку, далее определяет, какие из них потенциально способны обеспечить наилучшее решение управленческой задачи. Одновременно с указанными действиями формулируют наиболее целесообразные направления дальнейшего исследования. Дополнительно в блокноте фиксируют идеи, соприкасающиеся с отдельными аспектами основной проблемы, разработка которых может оказаться продуктивной для нахождения конечного решения.

Систематизацию и анализ содержания записанных в таких блокнотах идей выполняет руководитель группы, а итоговое творческое обсуждение – все участники группы[1].

Коллективные методы. В качестве одной из наиболее важных процедур в технологии выработки управленческих решений выступают методы коллективного принятия решений, предполагающие:

– применение специальных методов гласного и публичного обсуждения альтернативных вариантов решения;

– дополнительный обмен интересующей информацией между лицами, непосредственно участвующими в процессе принятия решений;

– согласование антагонистических точек зрения;

– поиск и предложение компромисса.

Ключевым моментом в процессе коллективного интеллектуального труда над принятием управленческих решений выступает определение круга лиц – участников данной процедуры. В большинстве случаев это временно создаваемый коллектив, в состав которого входят, как правило, работники из числа руководителей и исполнителей. Доминирующими критериями формирования подобной социальной группы выступают компетентность, способность решать креативные задачи, конструктивность мышления, а также, что немаловажно, коммуникабельность. Групповые формы коллективного труда могут проходить в виде заседания, оперативного (служебного) совещания, работы в составе комиссии и т. д.

[1] См.: Лукичева Л.И., Егорычев Н.Д. Управленческие решения : учебник / под ред. Ю.П. Анискина. 4-е изд., стер. М. : Омега-Л, 2009. С. 133.

Коллективное решение чаще всего менее субъективно. При его принятии не последнюю роль играет такой элемент, как перераспределение ответственности. Так, за последствия решения, принятого работником единолично, ответственность несет руководитель, в то же время за последствия групповых управленческих решений отвечает трудовой (служебный) коллектив. Из этого следует, что чем больше работников участвуют в подготовке и принятии решений, тем меньшая доля персональной ответственности приходится на каждого. Разработка решения в группе помимо указанных особенностей предоставляет возможность выявить большее число альтернатив, а также всесторонне оценить предложенные многочисленные варианты, из которых затем выбрать лучшие.

Коллективные методы принятия управленческих решений включают в себя методы экспертных оценок и активизирующие методы.

Для решения задач, которые вследствие существования многообразия критериев и содержательных сторон (технические, экономические, юридические, финансовые и т. д.) не могут определенно решаться с помощью количественных (экономико-математических) методов, создаются специальные группы экспертов из числа наиболее квалифицированных специалистов, которые в своей работе используют **методы экспертных оценок**.

Для проведения экспертизы руководитель организации создает экспертную комиссию. Формирование персонального состава экспертной комиссии детерминируется особенностями сложившейся ситуации, требующей решения, способностями участвующих в функционировании комиссии специалистов, в том числе приглашаемых со стороны.

Эффективность применения коллективных методов принятия управленческих решений зависит от предварительной работы по подбору экспертов. В теории и практике управления выделяют следующие способы формирования экспертной комиссии:

– формальный способ подбора – исходя из квалификационных характеристик и профессиональных качеств (по занимаемой должности, наличию ученой степени, имеющемуся ученому званию, стажу, количеству публикаций);

– способ «снежного кома» – вначале приглашают одного специалиста, которого просят написать данные о трех других профессиональных экспертах, разбирающихся в данной проблеме, в результате чего становится уже четыре эксперта. Далее каждому из четырех экспертов поручают рекомендовать еще троих заслуживающих доверия специалистов. Если не будет дублирований фамилий, то экспертов будет порядка 16 человек. Подобное формирование комиссии продолжается до того момен-

та, пока 5–10 фамилий экспертов не начнут повторяться у большинства рекомендующих. Именно этих экспертов и приглашают для выполнения экспертной оценки.

Основными направлениями использования методов экспертных оценок являются:

– определение и формулирование целей;

– предварительный экспертный прогноз;

– виды и содержание сценариев ожидаемого развития ситуации;

– генерирование вариантов действий (альтернатив);

– определение критериев и рейтингов;

– обоснование и введение оценочной системы;

– принятие коллективных (групповых) управленческих решений.

Выделяют следующие ключевые этапы проведения экспертизы:

– определение цели экспертной процедуры;

– построение объектов оценивания или определенных их характеристик (этот этап может отсутствовать ввиду того, что выполнен);

– формирование группы экспертов;

– установление способов экспертного оценивания и приемов выражения участниками группы собственных оценок;

– реализацию процесса экспертизы;

– обобщение, обработку и анализ полученных результатов;

– формирование вариантов рекомендаций.

Экспертные оценки бывают различных видов. В частности, количественное выражение предпочтения (оценка) представляет собой сравнение значений разных оценок исходя из принципа: на сколько или во сколько раз оценка № 1 больше оценки № 2. Для этого применяют шкалы:

– отношений (в частности, при сравнении соотношения конкретных марок автомобилей с имеющимися ценами);

– интервалов (использование признака «дата выпуска» либо измерение температуры по отличным температурным шкалам);

– разностей (например, летоисчисление);

– абсолютную шкалу (например, число студентов в аудитории).

Количественные оценки, как правило, соответствуют уровню проведенных объективных измерений установленных показателей.

В случае если есть необходимость уточнения или сближения мнений экспертов, экспертиза проводится в несколько туров.

Однако совместная работа экспертной комиссии не всегда приносит результат. В качестве основных факторов, снижающих точность экспертных оценок, выделяют: привлечение специалистов с недостаточным опытом, нечеткое осмысление целей экспертизы, наличие неполной информации об объекте экспертизы, ограниченная информация о профессиональной квалификации экспертов, отсутствие организационных средств, обеспечивающих вероятность привлечения квалифицированных специалистов, недостаточное методическое обеспечение проведения экспертизы, несовершенство используемых технологий, недостатки используемых способов обработки экспертной информации.

Проблемы повышения качества и развития экспертных технологий соединены с проработкой следующих направлений:

1. Верное создание экспертной комиссии. При этом нужно предугадать вероятность действенного взаимодействия профессионалов с целью получения совершенной и адекватной оценки применительно к объекту экспертизы. В ее состав важно включить специалистов, имеющих опыт серьезной работы и отлично знакомых с объектом экспертиз.

2. Правильная организация и подготовка экспертиз. Наличие аналитической группы, обладающей технологией организации и проведения экспертиз, способами получения и разбора экспертной информации, – один из критериев эффективности экспертиз.

3. Получение объективной, полной и достоверной экспертной информации.

4. Грамотное определение итоговых экспертных оценок.

5. Использование многокритериальных оценок.

6. Корректная переработка и анализ итогов экспертиз.

7. Использование компьютерных систем помощи[1].

Методы экспертных оценок используют в большей степени при решении прогностических, определенных аналитических и проектных задач, обусловленных фактором неформализуемости, а также отсутствием определенности в представлениях о состоянии и динамике функционирования социально-экономических систем (объектов). В процессе групповой работы на реализацию креативных идей, раскрытие творческих способностей и проявление нестандартного мышления направлены такие коллективные методические приемы, как мозговой штурм и метод Дельфи.

Метод мозгового штурма (англ. brainstorming) разработан Алексом Осборном и является одним из наиболее востребованных методов коллективной подготовки управленческих решений и стимулирования творческой активности. Он основан на психологических закономерно-

[1] См.: Харитонова И.В. Основы теории принятия управленческих решений : учебник. Архангельск : САФУ, 2015. С. 44–45.

стях коллективной деятельности и предположении, что одним из ключевых препятствий для выработки инновационных (творческих) идей выступает так называемая боязнь оценки: работники часто не высказывают вслух заслуживающие внимания неординарные идеи вследствие опасения встретиться со скептическим, а в некоторых случаях – даже враждебным отношением со стороны руководителей и коллег. Главная цель применения мозгового штурма – исключение оценочного компонента на первоначальных этапах формирования идей. Традиционная техника мозгового штурма, разработанная А. Осборном, базируется на двух основных моментах – отсрочке вынесения окончательного приговора идее и диалектическом законе перехода количественных изменений в качественные.

Данный метод применяют в ситуациях, если имеется минимум необходимой информации о решаемой проблеме, определены сжатые сроки для поиска путей ее решения. В таком случае приглашают специалистов, владеющих методикой разрешения подобного рода проблем, им предоставляют возможность принимать участие в форсированном обсуждении способов ее разрешения. При этом строго выполняют следующие правила:

– все участники подготовки управленческого решения высказываются в порядке очередности;

– говорят лишь тогда, когда могут порекомендовать новую идею;

– высказывания не подлежат критике и не осуждаются;

– поступившие предложения фиксируют в письменной форме, а впоследствии анализируют специалисты.

Основное условие метода мозгового штурма заключается в создании обстановки, максимально способствующей раскрепощению и свободному генерированию идей. Для того чтобы этого достичь, запрещается опровергать или критиковать предложенную концепцию, какой бы неправдоподобной на первый взгляд она ни была.

Мозговой штурм имеет множество разновидностей и модификаций.

Метод Дельфи получил свое название от греческого города Дельфы, который известен жившими там мудрецами – провидцами (предсказателями будущего). Разработан в 1964 г. работниками американской фирмы Rand Corporation.

В данном методе нашла воплощение попытка устранить противоречие, появляющееся при организации работы группы специалистов (экспертов). Суть его состоит в следующем. Если отбирать мнения экспертов автономно друг от друга, то допустимы отклонения в больших пределах. В то же время если позволить экспертам взаимодействовать, обмениваться мнениями в ходе работы, то это может способствовать появлению оценок, навязанных более авторитетными и заслуженными коллегами.

Метод Дельфи осуществляют следующим образом. Приглашают от 5 до 12 независимых экспертов, которые не знакомы между собой. Каждому эксперту вручают предмет оценки. Письменные мнения специалистов разделяют на две части исходя из степени близости результата оценки. Когда оценки экспертов станут очень близкими (практически одинаковыми), их принимают в качестве окончательного результата. Если имеются кардинальные различия, то процесс проведения экспертизы продолжают. Полученные оценки меньшинства членов экспертной комиссии передают большинству с целью последующего анализа. В случае если большинство экспертов соглашаются с обоснованием и оценками меньшинства, то процесс проведения экспертизы заканчивают. При возникновении ситуации, когда большинство экспертов не согласны с оценками и выводами меньшинства, процедуру экспертной оценки продолжают. В этом случае оценки и аргументацию большинства специалистов передают меньшинству для анализа. Подобный процесс согласований происходит либо до достижения полного согласия, либо до наступления категорического противостояния. При достижении согласия процесс проведения экспертизы заканчивают, а когда наступил этап противостояния, организатор проведения экспертизы сообщает руководителю содержание ее результатов, который на свое усмотрение и ответственность может принять конкретный результат экспертизы.

Метод Дельфи – многотуровая последовательность действий по анкетированию. По завершении каждого тура группа организаторов экспертной процедуры анализирует полученные ответы, обобщает содержание анкетных листов и впоследствии готовит по результатам проведенного мероприятия справку-бюллетень, текст которой доводят до сведения всех экспертов. Содержащаяся в справке информация анонимна. В случае повторного опроса специалисты получают вопросы, уточняющие положения первоначальных ответов и сформулированных выводов в зависимости от итогов предыдущего тура.

На первом туре экспертам сообщают цель экспертизы и формируют вопросы, ответы на которые составляют основное содержание экспертизы. Вопросы предъявляют каждому эксперту перонально в виде анкеты, иногда сопровождаемой пояснительной запиской. Если предъявляемые экспертам вопросы достаточно сложны, целесообразна предварительная разработка приближенной модели исследуемой системы, чтобы правильно ориентировать эксперта, конкретизировать цели и предмет экспертной процедуры, показать характер возможных ответов.

Успеху экспертизы способствует предоставление эксперту дополнительной информации о предмете экспертизы. Информация, полученная от эксперта, поступает в распоряжение аналитической группы, обеспечивающей организацию, проведение, обработку промежуточных и окончательных результатов экспертизы. Аналитическая группа определяет экспертов, высказавших крайние токи зрения, давших самую высокую и самую низкую оценку альтернативе, усредненное мнение экспертов – медиану, верхний и нижний квартили, т. е. значение оцениваемой альтернативы, выше и ниже которых расположены 25 % числовых значений оценок. Расстояние между квартилями характеризует разброс экспертных оценок, т. е. согласованность точек зрения экспертов. Для этого вводятся следующие обозначения:

0 – значение наиболее ранней оценки;

0,25 – значение оценки, определяющей 25 % наиболее ранних оценок (из всех имеющихся), – нижний квартиль;

0,5 – значение оценки, разделяющей упорядоченную по оси времени совокупность оценок на две равные по количеству оценок части, – медициана;

0,75 – значение оценки, определяющей 25 % наиболее поздних оценок (из всех имеющихся), – верхний квартиль;

1,0 – значыение наиболее поздней оценки.

Степень согласованности мнений экспертов определяют коэффициентом вариации, который не дожен превышать 33 %.

На втором туре экспертам предъявляют усредненную оценку экспертной комиссии и обоснования экспертов, высказавших крайние точки зрения. Ооснования принимаются анономно, без указания имен жкспертов. После получения дополнительный информации эксперты, как правило, корректируют свои оценки. Скорректированная информация вновь поступает в аналитическую группу.

На третьем туре участникам-экспертам сообщают, по каким пунктам достигнуто единое мнение, а экспертов, выразивших отличную от других позицию, просят ее аргументировать.

Четвертый, как правило последний, тур в целом повторяет процедуру предыдущего, позволяя сузить область расхождения экспертных мнений и выработать общее решение. Достоинство данного метода состоит в том, что он уменьшает или полностью нивелирует негативное действие таких психологических факторов, как напускная убежденность, нежелание отказаться от открытого (публичного) выражения своего мнения, давление авторитетом.

Метод Дельфи часто используют в тех ситуациях, когда сбор группы невозможен. Согласно методике членам группы воспрещается встречаться и обмениваться мнениями относительно содержания решаемой проблемы, что позволяет обеспечить независимость мнений.

Активизирующие методы объединяют психологические приемы и способы и методы подключения инновационных интеллектуальных источников.

Данные методы используют общий подход, так как они основаны на применении стимулирования и активизации сознания, а также подсознания человека[1]. Такое свойство подсознания человека, как запоминание огромных массивов социальной информации, называют гипермнезией, иными словами, сверхпамятью. Представители психологических наук отмечают, что именно в подсознании заложены огромный опыт, интуиция, все основные навыки. Подсознательное не выступает в качестве центрального звена мыслительной деятельности, но оказывает определенное влияние на течение мыслительных операций и процедур. Прочная философская основа представленного подхода была заложена Зигмундом Фрейдом.

Психологические методы в значительной степени используют активизацию мышления и насколько возможно – подсознание человека. К ним относят: метод конференции идей, мозгового штурма, метод «6-5-3», вопросов и ответов.

Конференция идей – хорошо подготовленное совещание, предназначенное для сбора идей по определенной тематике. Может применяться для поиска подходов к решению сложных проблем в различных областях человеческой деятельности. Цель метода – освободить мысли и фантазию участников от сдерживающих факторов и направить их на обсуждение и поиск оптимального решения проблемы.

Хорошо организованное совещание по целевой направленности совпадает с мозговой атакой. Разрешена только доброжелательная критика. Следует избегать приглашения скептиков и «всезнаек». Возможно использование различных методов и приемов коллективной творческой работы. Процессом управляет председатель – равный среди равных, но который обязан обеспечить продвижение к цели, поддерживая непринужденную обстановку.

---

[1] Сознание – мышление, отражение действительности, психическая деятельность по отражению действительности.

Подсознание – область неясных, не совсем осознанных мыслей, чувств и представлений.

План действий:

1. Подготовка. Подбор участников, фактического материала. Определение времени и места работы. Четкое формулирование проблемы и представление ее в форме, наиболее удобной для участников. Предварительная проработка рассматриваемых вопросов.

2. Проведение конференции. Ознакомление участников с правилами совместной работы. Обеспечение работы конференции. Все выдвинутые идеи фиксируют. Пресечение дискуссий. Поддержка оригинальных идей.

3. Подведение итогов. После окончания конференции каждый участник дорабатывает полученные идеи (вычеркивать ничего нельзя, можно только добавить). Полученные материалы передают на экспертизу специалистам. Оценка и ранжирование результатов экспертами. Разработка рекомендаций.

Наибольший эффект достигается при числе участников 8–12 человек и продолжительности не более 30–45 мин.

Достоинствами метода являются легкость освоения и простота в обращении. Результативность выше, чем при использовании прямого мозгового штурма. При этом нет гарантии нахождения сильных идей.

Характерной особенностью *метода «6-5-3»* (разновидность метода мозгового штурма**)** является фиксированное число участников и наличие регламентированной процедуры взаимодействия между членами группы на этапе генерации идей. Он основан на активизации процесса мышления на уровне сознания и стимулирует состязательность и эрудицию разработчиков.

Технология осуществления данного метода:

– приглашают 6 специалистов;

– каждый из них записывает на листе 3 идеи, как решить существующую проблему (в результате получается 6 листов, на каждом из которых по 3 идеи);

– 6 листов тиражируют в 5 экземплярах, каждый специалист использует свой лист (в итоге получается 30 экземпляров плюс 6 авторских экземпляров, в результате – 36 листов);

– специалистам раздают листы с идеями других участников, таким образом, каждый эксперт на руках имеет 6 листов с 3 идеями в каждом;

– по каждому листу другого эксперта придумывают еще 3 идеи.

В результате каждый специалист вырабатывает 18 идей-решений. Всего получится 108 идей. Наличие широкого спектра предлагаемых вариантов позволит выбрать лучшее управленческое решение.

Метод вопросов и ответов (разновидность метода мозгового штурма) построен на предварительном составлении руководителем совещания перечня вопросов для его участников. Предлагаемые вопросы формируют таким образом, чтобы полученные на них ответы позволили выработать инновационный подход к разрешению исследуемых проблем. При применении данного метода руководитель обязан владеть навыками психолога и одновременно социолога для того, чтобы вопросы способствовали активизации подсознания участников совещания.

Правила применения данного метода:

– количество участников варьирует от 4 до 12;

– формулируют условия двух-трех взаимозависимых друг от друга задач;

– руководитель совещания последовательно задает заранее подготовленные вопросы поочередно всем участникам;

– ответы могут быть изложены как в устной, так и в письменной форме – в любом случае полученные ответы должны протоколироваться;

– на совещании исключают возможность коллективного обсуждения;

– время проведения совещания колеблется от 30 до 50 мин;

– окончательную оценку ответов дает руководитель, который принимает итоговое решение по теме совещания;

– в случае если решение не найдено, готовят и проводят новые совещания по решению поставленных задач, но не раньше чем через два-три дня.

Методы подключения базируются на приобщении человека к групповому мышлению под наблюдением высококвалифицированного специалиста или под контролем искусственного интеллекта и включают в себя теоретико-игровой метод, применение наставничества, работу с консультантами.

Теоретико-игровой метод применяют при большом объеме информации, трудностях ее обработки или недостатке времени. Не всегда руководители знают современные методы экономических или организационных расчетов, а в памяти компьютера эти методы постоянно хранятся и вводятся новые. Теоретико-игровой метод основан на создании человеко-машинной системы разработки решений. Эта система очень плодотворна, так как использует большой интеллектуальный потенциал в виде программного и информационного обеспечения поддержки решений.

Метод позволяет корректировать модель системы управления после каждого сеанса проведения игры.

Предшественником теоретико-игрового метода были традиционные совещания на различных уровнях управления. Обычно на таких совещаниях принимают важные технологические, экономические и социальные решения.

Качественным развитием методики проведения деловых совещаний стало внедрение в процесс разработки управленческого решения интеллектуальной вставки в виде компьютерной модели организации. Эта модель представляет собой набор:

– справочных данных (например, полные данные о потенциальных поставщиках и их продукции);

– имитационной модели организации;

– методик экономического расчета и прогнозирования;

– информации о решениях в аналогичных ситуациях в других организациях и реальных полученных при этом результатах;

– законодательных актов и др.

Совещание резко меняет эмоциональную окраску, становясь во многих отношениях позитивным и более результативным. Совещание проходит за несколько сеансов игры – обычно 10–12. На первом сеансе все участники вводят в компьютер свои максимальные требования. После обработки этих данных компьютер выдает вариант решения каждому участнику совещания. Если данный вариант по отношению к заложенной модели является некорректным или невыполнимым, то каждому участнику дают рекомендации о желательных изменениях первоначальных требований. После обсуждения участники вводят коррективы и процесс продолжают либо до достижения консенсуса, либо до принятия общего решения о неэффективности нового изделия и нецелесообразности его производства (отрицательное решение).

Любая формальная модель организации обедняет содержательный аспект исследуемого объекта и не в полной мере учитывает особенности его развития.

Метод наставничества реализует сильный эффект сочетания высокого профессионализма и свежего взгляда на проблему с позиций стороннего наблюдателя. Наставником признают специалиста, который на практике может передать ученику свои опыт, знания и методику, а также имеет склонности к самообразованию и повышению своего профессионализма.

Метод стимулирует мышление всех участников процесса принятия управленческого решения. Методика применения данного метода: для решения конкретной проблемы формируется группа, состоящая из 6–10 человек. Состав группы включает в себя:

– одного-двух специалистов в данном направлении;

– двух-трех – со средним уровнем профессионализма;

– четырех-пяти начинающих работников в данном направлении («аутсайдеров»).

В такой группе наиболее полно реализуется потребность в самовыражении, самопроявлении, информации и знаниях.

Метод работы с консультантами раскрепощает специалистов организации, дает им возможность высказать давно назревшие решения и получить независимые от руководства организации оценки.

Консультант – знаток передового опыта и методологии, специалист, накопивший навыки решения на практике разнообразных управленческих задач. Он имеет большую практику работы с разными организациями, руководителями и специалистами. Консультанты используют в своей работе достижения статистики, психологии, социологии, менеджмента и информационных технологий. Часто наиболее эффективные решения предлагают именно специалисты своей организации. Консультант обеспечивает их лишь авторитетной поддержкой.

Управленческое консультирование – один из видов сторонней квалифицированной помощи с целью совершенствования и развития систем управления. Результатом является разработка набора решений либо по созданию нового процесса (это развитие), либо по усилению сильных сторон реального процесса и уменьшению слабых (это совершенствование).

Этому предшествуют сбор информации, контроль, исследование и диагностика. За управленческим консультированием следует внедрение конкретных мероприятий.

Профессионализм реализации методов подключения новых интеллектуальных источников определяется квалификацией наставника или внешнего консультанта.

В практической деятельности ни один из методов не используют изолированно от других, добиться эффективного решения возможно лишь посредством целесообразного их сочетания (комбинирования).

2.4. Комплексные методы принятия управленченских решений: методы сценариев, дерева решений, матричного структурирования, сближения оценок членов группы

Метод сценариев – организационный инструмент, позволяющий получать необходимую информацию для принятия ключевых управленческих решений по стратегии развития организации в соответствующей

перспективе, который представляет собой совокупность описательных способов пространственно-временного изложения процедур подготовки, принятия и реализации управленческого решения и относится к комплексным методам разработки альтернатив.

Сценарий представляет собой попытку подробно описать последовательность развития событий, с определенной вероятностью способствующих наступлению конечного состояния, либо учесть возможные негативные и позитивные последствия производимого выбора. По своему содержанию сценарии являются качественными описаниями, хотя и достаточно детализированными. Основное преимущество метода сценариев заключается в том, что они позволяют объединить проводимый анализ множества факторов.

С помощью данного метода осуществляется построение определенных прогнозов по каждому рассматриваемому варианту решения с учетом наступления возможных позитивных и негативных последствий. В связи с чем целевое назначение метода сценариев – качественное обеспечение научно обоснованными прогнозами процесса принятия решений применительно к конкретным сферам управленческой деятельности. При разработке сценария разрешают задачу, связанную с установлением закономерно вытекающей последовательности событий таким образом, чтобы было видно, как осуществляется переход социальной системы (объекта) из своего предыдущего функционального состояния в последующее. При этом эксперт вычленяет только относящуюся к конкретной управленческой ситуации информацию с учетом динамики объективных закономерностей. Метод сценариев позволяет доступно и наглядно показать, какими возможностями располагает конкретное действующее лицо для управления реализацией процесса, перечислить возможные перспективы развития. Составление сценария с учетом указанных требований – достаточно трудная задача.

Структура сценария включает в себя содержательную и количественную части. Эти структурные компоненты отчасти напоминают литературные сценарии, имеющие пролог (история возникновения и развития объекта), основную (повествовательную) часть (конкретная ситуация, требующая подготовки и принятия решения, цель решения, наличие конфликта между участниками) и эпилог (готовое решение, оценка возможных последствий). В содержательном аспекте сценарий представляет собой предметное воплощение принципа последовательного разрешения неопределенности. Набор применяемых в данном методе процедур базируется на комбинировании содержательного логико-эвристического анализа и количественных методов исследований.

В ходе осуществления процесса разработки конкретного сценария реализуют описательную, интерпретационную и предсказательную функции. Посредством сценария можно определить возможные траектории развития социальной системы (объекта).

В сценарии должны быть четко определены следующие параметры:

– внутренние переменные – причины хода саморазвития социальной системы (объекта);

– фоновые факторы – отражают состояние и динамику внешней среды;

– факторы управления – с их помощью реализуют целенаправленное воздействие на социальную систему (объект) и ее элементы;

– сценарные переменные – показатели, значения которых непредсказуемы;

– критичные к предельным позициям параметра индикаторы.

Процесс разработки сценария разграничивают на два этапа: предсценарный (подготовительный) и сценарный.

Предсценарный этап представляет собой содержательное исследование и описание прогнозируемых на перспективу процессов, проектирование моделей социальной системы (объекта) и подготовку требуемой информации для последующего синтеза сценариев. На данном этапе осуществляют описательную и объяснительную функции научно-прогнозных исследований.

На предсценарном этапе проводят необходимую подготовительную работу и достигают следующих результатов:

– определяют и формулируют цели, ставят задачи и описывают условия прогноза;

– собирают и аккумулируются информацию, оформляют содержательное описание социальной системы (объекта) прогнозирования, разрабатывают рабочую гипотезу о состоянии, механизме функционирования социальной системы (объекта) и ее развитии;

– производят разложение на элементы (декомпозицию) социальной системы (объекта);

– разрабатывают и представляют формальную схему функционирования;

– формулируют ключевые ограничения процессов функционирования и динамики социальной системы (объекта) и устанавливают индикаторы ее состояния;

– выбирают средние показатели фоновых переменных, а также сценарных параметров и альтернатив системы (объекта) управления и конструируют базовые сценарии для социальной системы в целом и применительно к ее элементам.

Сценарный этап, как правило, начинают с проведения расчетов по имеющимся базовым сценариям. Генеральная цель расчетов – проверка содержательных сценариев на критерии допустимости и реализуемости, поправка исходных показателей фоновых переменных, сценарных параметров, а также количественно-качественный анализ сценариев.

Технологический процесс построения сценариев представляет собой выдвижение различных альтернатив развития исследуемой социальной системы (объекта) с перспективной проверкой каждой из них. Поэтапное сравнение вариантов прогнозов обычно позволяет экспериментально установить основные тенденции развития, определить близкие к образцовой траектории значения управляющих параметров. Как правило, разрабатывают два-три сценария.

В качестве преимуществ метода сценариев выделяют наличие возможности заранее:

– выявить неэффективные с точки зрения наступления последствий решения;

– подготовить несколько прогнозных вариантов развития управленческой ситуации;

– спрогнозировать поведение социальной системы (объекта) в каждой из них.

В современных условиях метод сценариев выступает в качестве одного из эффективных способов разработки стратегических решений, в том числе в системе государственного управления. Основной инструмент данного метода – стратегическая аналитика, результатом которой становятся количественные сценарии развития социальной системы (объекта) на определенную перспективу. В структуре такой аналитики значительное место отводят стратегическим обсуждениям, которые должны носить целевой, конструктивный характер, быть свободными и хорошо организованными. В связи с чем важно правильно компоновать соответствующие группы экспертов, нацеливать их на результативные обсуждения.

Метод дерева решений является графоаналитическим методом, основой которого выступают динамическое программирование и теория статистических решений. Суть его заключается в следующем. Сначала строят вероятностный граф потенциальных состояний. Весь временной период разграничивают на определенные отрезки, каждый из которых непосредственно связан с моментом принятия необходимых решений и возникновением случайных факторов. После чего осуществляют объединение моментов принятия решений, а также потенциальных вариантов результативности указанных решений при различных параметрах воздействия внешней среды. Чем больше вариантность, тем выше достоверность принимаемого решения. Установив точку принятия решений, исходя из реализации возможных альтернатив, определяют те точки, в которых существует неопределенность, и производят оценку альтернативных результатов в них. Оценив вероятности развития различных событий или результатов альтернатив, затраты ресурсов и предполагаемый экономический эффект, получаемый в процессе реализации различных стратегий, берут за основу наилучшие альтернативные варианты решений. Таким образом, логика подобного анализа такова: движение от итогового состояния к начальной позиции, последовательный выбор оптимального решения в каждой точке. При этом менее эффективную альтернативу отсекают как неперспективную и вообще исключают из дальнейшего рассмотрения.

Технологию реализации метода дерева решений при подготовке либо выборе управленческого решения можно структурно представить путем перечисления основных этапов ее осуществления:

– определение и постановка новой цели развития организации или ее совершенствования;

– сбор и анализ информационных материалов относительного реального положения дел по новой цели;

– формулирование проблем как определенной разности между новой целью и проанализированной обобщенной ситуацией в организации;

– выбор или разработка критериев и показателей оценки проблемы;

– декомпозиция (разложение) проблемы на самостоятельные составные элементы;

– поиск ресурсов и работников – исполнителей разрешения проблемной ситуации;

– разработка альтернатив основных управленческих решений и критериев их предполагаемой эффективности;

– разработка под каждый вариант выбранных основных решений альтернатив детализирующих решений;

– разработка применительно к каждому варианту детализирующего решения альтернатив очередного набора конкретизирующих решений и т. д.;

– оценка отдельной «ветви» взаимодействующих решений на предмет эффективности действий и с позиции возможности достижения цели;

– выбор наиболее удовлетворяющих сочетаний вариантов решений;

– практическое воплощение выбранного варианта комбинации решений.

Метод матричного структурирования (матричный метод экспертного оценивания) при принятии решений разработан на основе общепринятого метода анализа иерархий Т. Саати и относится к классу многокритериальных[1].

Данный метод в структурном плане состоит из четырех этапов:

1) формирование иерархии существующей проблемы, обусловленной наличием многокритериального выбора;

2) проектирование матриц парных сравнений;

3) определение приоритетных критериев и получение вариантов действий (альтернатив) по каждому из них;

4) создание глобальной матрицы, установление рейтинга альтернатив.

На *первом этапе* строят иерархию существующей проблемы, обусловленную наличием многокритериального выбора, включающую в себя следующие уровни (ступени, точки): цель, ограничения, критерии, альтернативы.

На *втором этапе* метода проектируют матрицы парных сравнений в следующем соотношении: одна матрица сравниваемых критериев и определенное количество матриц сравниваемых альтернатив исходя из заданных критериев. Число матриц сравниваемых альтернатив напрямую зависит от числа критериев.

Третий этап данного метода состоит в закреплении приоритетных критериев и получении вариантов действий (альтернатив) по каждому из них. После заполнения матриц определяют рейтинг отдельно взятого критерия, а затем каждого варианта по заданному критерию, для чего к матрицам парных сравнений приращивают дополнительные столбцы.

Четвертый этап метода матричного структурирования – создание глобальной матрицы и расчет рейтинга в отдельности для каждой из альтернатив (вариантов). На данном этапе возможны следующие ситуации:

– критерии не имеют одинаковой важности;

– абсолютно все критерии обладают одинаковой важностью;

– одинаковую важность имеют хотя бы два критерия из предложенных.

Исходя из размерности глобальной матрицы можно путем анализа ее наглядного графического вида определить наилучшие альтернативы.

Глобальная матрица нужна для визуального нахождения оптимальных управленческих решений, и в данном случае процедуру расчета глобального рейтинга вариантов можно осуществлять с ее помощью.

[1] См.: Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем / пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе ; под ред. И.А. Ушакова. М. : Радио и связь, 1991. С. 23–67.

Метод сближения оценок членов группы используют при решении прогностических, информационно-аналитических и организационно-проектных задач, обусловленных невозможностью формализации процесса разработки альтернатив, а также отсутствием определенности в представлениях относительно состояния и динамики организационно-экономических объектов.

Суть данного метода заключается в следующем: проведение специалистами интуитивно-логического анализа проблемы с выработкой качественной оценки суждения, обобщением и формальной обработкой результатов. Особенностями указанного метода являются наличие необходимости научно обоснованной организации проведения экспертизы, использование количественных (экономико-математических) методов для оценки полученных качественных суждений экспертов.

Метод сближения оценок членов группы можно также использовать при разработке прогнозов развития объектов; при формулировании целей и постановке задач, альтернативном распределении ресурсов; в процессе выработки решений в ситуациях неопределенности и риска.

Методика применения метода сближения оценок группы состоит из нескольких этапов.

Первый этап (подготовительный) предполагает формирование группы квалифицированных специалистов. В качестве свойств, необходимых потенциальному кандидату для включения его в состав экспертной группы, выделяют:

– компетентность – уровень квалификации в требуемой области знаний;

– креативность – отражает творческие способности по решению сложных и нестандартных задач;

– конформизм – подверженность психологическому влиянию авторитета, степень неустойчивости собственного мнения;

– аналитический склад ума и широта мышления;

– конструктивность – способность к обоснованию и выработке конкретных предложений;

– самокритичность и принципиальность;

– личное отношение к проводимой экспертизе.

Для формирования персонального состава экспертных групп применяют способы тестирования, документационный, а также другие приемы и способы.

Способ тестирования заключается в том, что на базе разработанных тестов потенциальные кандидаты проходят диагностическое обследование и по результатам полученных ответов формируется группа.

Документационный способ представляет собой отбор экспертов по их индивидуальным и профессиональным характеристикам, содержащимся в их личных документах (наличие стажа работы, занимаемая должность, имеющаяся ученая степень, число публикаций и т. д.).

Способ назначения состоит в определении руководителем группы конкретных экспертов из числа отобранных работников. Главный недостаток такого способа заключается в том, что мнение работников может быть согласованным, но ошибочным, отражающим официальную позицию организации по рассматриваемому вопросу («эффект школы»). Полученные результаты экспертизы в таком случае представляют интерес по большому счету лишь для внутреннего пользования.

Второй этап – непосредственное проведение экспертизы.

Экспертиза есть проведение коллективом компетентных специалистов измерения заданных характеристик для обоснования необходимости и подготовки принятия управленческого решения. Экспертная процедура позволяет снизить риск принятия неоптимального либо ошибочного решения. В качестве типичных проблем, требующих проведения экспертизы, выделяют:

– выработку целей, формулируемых перед объектом управления (нахождение и закрепление на новых рынках сбыта, реформирование структуры управления);

– проведение прогнозирования;

– разработку проектов сценариев;

– генерирование различных вариантов решений;

– обоснование и принятие коллективных решений и т. д.

Данный этап начинают с операции выбора способа опроса экспертов, в процессе которого могут быть использованы как индивидуальный, групповой методы, так и метод Дельфи.

При применении индивидуального способа от каждого участника экспертной группы посредством анкетного опроса или интервьюирования получают оценки, которые имеют независимый от мнения других экспертов характер. Далее после их обобщения, анализа и обработки определяют общую, интегрированную оценку. Потенциал индивидуальной экспертной процедуры рационально использовать при необходимости формирования точечного прогноза состояния объекта, а также в процессе ранжирования совокупности объектов либо в иных необходимых случаях, если важнейшими профессиональными качествами эксперта являются его компетентность и конструктивность.

Групповой способ предполагает получение суммарной оценки или общего профессионального решения сразу от всех специалистов путем

совместного обсуждения. Его применение целесообразно при осуществлении поиска нетрадиционных (нестандартных) решений, а также при проведении оценки характеристик малоизученных объектов, т. е. когда имеется необходимость добиться творческого решения. Коллективный опрос может быть реализован путем проведения деловых совещаний, дискуссий, научно-прикладных конференций, посредством мозгового штурма.

Метод Дельфи синтезирует ряд преимуществ индивидуального и группового способов проведения экспертных процедур. Участники экспертной группы независимо друг от друга выражают собственное мнение в письменной форме. В качестве ключевой составляющей метода выступают тщательно разработанные программы анкетного опроса, реализуемого в несколько туров, а также детальное регулирование вопросов на последующих турах.

Третий этап заключается в обработке полученных результатов опроса.

Для реализации возможности формальной обработки результатов экспертной процедуры необходима численная система, позволяющая описать качества объектов, отношения между ними посредством количественных параметров (с помощью различных шкал наименований, определенного порядка, временного и иных интервалов, уровня отношений, степени разностей). Шкала наименований применяется для описания принадлежности объекта к определенному классу. В то же время шкалу порядка используют для измерения упорядочения объектов исходя из одного или ряда признаков (иначе – шкала рангов). Назначение шкалы интервалов состоит в отображении величины расхождения между свойствами объектов. Применение шкалы уровня отношений обусловлено необходимостью отражения отношения свойств объектов, в частности их весомости. Шкалу степени разностей применяют в случае необходимости определить, насколько одна система (объект) превосходит другую по одному или ряду признаков. Выбор конкретной шкалы продиктован задачами экспертизы, характерными особенностями изучаемого объекта, потенциальными возможностями группы.

В процессе обработки результатов экспертизы ключевое значение имеет выбор конкретного метода измерения. Среди широкого спектра методологических средств наиболее употребительными методами являются ранжирование, последовательное и парное сравнение, непосредственная оценка и др.

Регламент данного мероприятия должен отвечать следующим требованиям: иметь в наличии достаточное разнообразие формулировок;

обеспечить единство структуры формулировки (в частности, формулировка должна в логической последовательности отвечать на следующие вопросы: что необходимо, над чем (с чем), для чего?). Сформулированные положения и выводы должны достаточно полно отражать главное их содержание, т. е. обладать большой емкостью. Формулирование текста результатов осуществляют таким образом, чтобы не допустить разночтений.

Проблемы совершенствования порядка применения экспертных технологий связаны с проработкой таких направлений, как формирование экспертной комиссии (подготовительный этап), организация и проведение экспертных процедур и операций на основе использования традиционных (классических) и современных методов, в том числе путем их продуктивного комбинирования, использование многокритериальных оценок при объяснении и обобщении результатов.

2.5. Понятие и содержание технологии подготовки и принятия управленческих решений, ее соотношение с другими элементами в системе управления (функциями и организационной структурой)

В самом общем, инвариантом понимании **технология** представляет собой совокупность методов (приемов, способов), средств, навыков преобразования исходных материальных ресурсов, информации, энергии и других компонентов входа системы в конечный продукт и другие компоненты ее выхода.

Ключевые вопросы, на которые позволяет ответить технология: как делать, каким способом? Касательно технологии разработки управленческого решения на входе рассматриваемой системы будут:

– перечень научных подходов;

– методы системного и ситуационного анализа, прогнозирования, рационализации и экономического обоснования решения;

– виды и содержание требований к качеству решений;

– социальная информация, характеризующая требуемые для принятия решения важные особенности проекта, окружающей среды и прочие данные.

На внешнем выходе системы подготовки и принятия решения будет зафиксированное на определенном информационном носителе утвержденное решение, которое по своим параметрам отвечает требованиям входа.

Понятие «технология принятия решения» образует следующие ***элементы***:

– для чего необходимо разрабатывать решение (осуществление идеи, решение возникшей проблемы);

– что именно разрабатывать (количественные и качественные параметры объекта);

– перечень и содержание затрат (ресурсов);

– каким образом (с помощью какого алгоритма);

– кому разрабатывать (определение исполнителей);

– когда это делать (установление сроков);

– для кого нужно решение (заказчики, потребители);

– где разрабатывать (определение места, организации);

– что это даст в плане социальной, экономической, иной эффективности.

Если ответить на все эти вопросы, дав им внешне выраженную количественную оценку, а также увязать рассматриваемые элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, значит будет разработана необходимая технология принятия управленческого решения. При этом в обязательном порядке учитывают требования и применяют модели и методы, рассмотренные ранее. Технология разработки решений имеет следующую ***структуру***:

1. Состоит из управленческих функций. **Функция** – относительно обособленное направление, с помощью которого субъект управления вырабатывает управленческое решение (информационно-аналитическая работа, планирование, организация коммуникации, оценка, прогнозирование, контроль).

2. Функция состоит из этапов и управленческих процедур. Процедура – набор операций и действий, с помощью которых осуществляется тот или иной процесс, необходимый для разработки управленческого решения.

Управленческая процедура – совокупность взаимосвязанных в определенном порядке управленческих операций, действий и документов, направленных на достижение установленной цели (рис. 4).

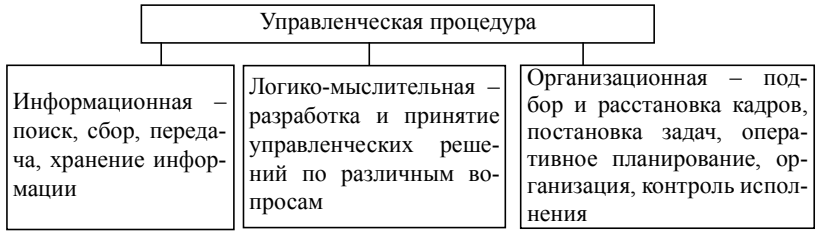

Рис. 4. Структура управленческой процедуры

Процедура должна выражать цель работы, применяемые и разрабатываемые операции, их структуру и содержание, установленный порядок прохождения информации. Каждый элемент процесса разработки решения в организации осуществляют посредством взаимосвязанных управленческих процедур, среди которых выделяют целеполагание, информационное обеспечение, аналитическую деятельность, выбор вариантов действий, реализацию решений.

Управленческие процедуры обеспечивают:

– установление организационного порядка и рациональной последовательности выполнения управленческих работ;

– равномерную загрузку, согласованность и единство действий персонала;

– принятие решений на оптимальных уровнях управления;

– экономию времени;

– ограничение субъективного влияния на принятие решения вышестоящих руководителей.

Чаще всего процедуры выполняются по правилам, которые определяют, что и как должно быть сделано в конкретной ситуации. Это защищает каждого участника управленческого процесса от давления извне, освобождает от личной зависимости. Однако одновременно с ограничением произвола ограничивается свобода действий и растут бюрократические тенденции.

3. Процедура состоит из операций. Операция – работа, обеспечивающая получение результата, необходимого для реализации конкретного этапа (действия) подготовки решения.

Управленческие операции – последовательный технологический процесс переработки информации для подготовки управленческого решения, поступающей в конкретное структурное подразделение. В ходе управленческой операции выполняют проверку логического условия, осуществляют анализ имеющихся альтернатив и принимают решения (рис. 5).

Каждая работа представляет собой самостоятельный комплекс управленческих операций (часть процесса, в рамках которой информация, являющаяся их предметом, подвергается однократному изменению или перемещению). Таких операций может быть до 1 000, а каждая из них содержать до 20–30 элементов. Разновидностями управленческих операций являются сбор, изучение, обработка, анализ информации; формулировка выводов; оформление результатов.

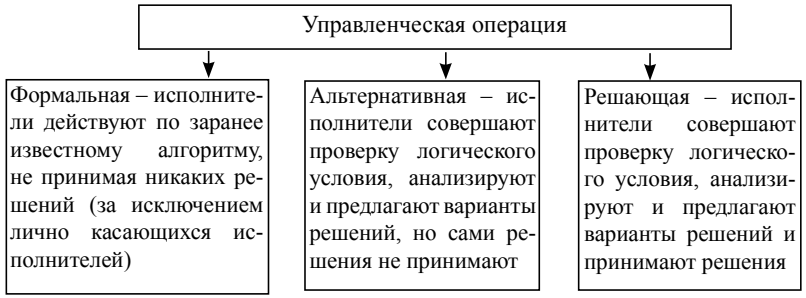

Рис. 5. Структура управленческой операции

Управленческие операции подразделяются на творческие, логические, технические.

Творческие операции являются наиболее сложными. Они предполагают такие действия, как абстрагирование, анализ, сравнение, синтез, прогнозирование, принятие решений. Логические операции выполняются по заданному алгоритму (например, составление бухгалтерского баланса) и в отличие от творческих регламентируются специальными документами. Они проще, но также требуют для выполнения специальной подготовки. Технические операции (например, первичная обработка, хранение, получение информации), как и некоторые логические, могут быть полностью или частично механизированы.

Самостоятельная совокупность операций по обработке информации (сбор, изучение, анализ, разработка выводов, их документальное оформление), заканчивающихся установленным по форме и содержанию результатом, будь то устное сообщение или документ (докладная записка, аналитическая справка, приказ и пр.), получил название *управленческой работы*.

По содержанию выделяют следующие управленческие работы:

– коммуникационные – ведение переговоров, прием посетителей, обход организации, выезд в командировки;

– распорядительные и координационные – доведение до исполнителей принятых решений в устной и письменной форме, составление и постановку задач, инструктирование;

– контрольно-оценочные – проверку своевременности и качества выполнения заданий;

– аналитико-конструктивные – изучение информации и подготовку решений;

– информационно-технические – сбор, первичную обработку, хранение, выдачу сведений и пр.

4. Каждая операция слагается из *действий*, т. е. однородных, в логическом отношении неделимых частей технологии разработки решения, с одним или группой носителей некоторого объема информации (документов) от времени их поступления до передачи в трансформированном виде другим элементам технологии или на хранение.

В процессе функционирования и развития организации некоторые ее элементы приобретают дисфункциональные свойства, которые необходимо нейтрализовать. Эта задача решается путем регулирования – разновидности управленческой деятельности по созданию необходимых условий для осуществления элементами, частями организации своих текущих функций и развития в соответствии с заданными параметрами и конкретными задачами при изменении ситуации.

Регулирование осуществляется путем:

– устранения причин, вызывающих отклонения;

– компенсации возмущений;

– приведения всех процессов и элементов в режим, который отвечает нормативным требованиям.

В результате устраняются рассогласования в процессе выполнения функций организацией в целом и ее элементами и поддерживается необходимый режим функционирования.

Соотношение функций управления и технологии разработки управленческих решений проявляется в том, что последняя вместе с коммуникацией выступает связующим процессом в практике реализации управленческих функций.

Организационная структура выступает в качестве ведущего элемента управления организацией. С помощью структуры осуществляют распределение целей, задач и функций управления между подразделениями различного управленческого уровня и работниками организации. По своей внутренней природе структура управления представляет собой организационную форму разделения труда по подготовке, принятию и реализации управленческих решений. Под **организационной структурой управления** следует понимать совокупность управленческих звеньев, располагающихся в строгой иерархии и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей подсистемой и объектом управления.

Технологизация управленческих функций при разработке управленческих решений позволяет:

– зафиксировать перечень оптимально необходимых управленческих процедур, раскрывающих их операций и действий, обеспечивающих воспроизводство процесса подготовки и принятия управленческого решения, определить его алгоритм;

– обеспечить стандартизацию управленческого процесса посредством сокращения количества данных структурных элементов технологии, уменьшения издержек, сокращения времени на осуществление отдельных задач;

– четко очертить границы действий каждого субъекта в процессе разработки решений, сформировать и обеспечить функционирование горизонтальных и вертикальных информационных потоков;

– повысить уровень культуры подготовки управленческих решений.

2.6. Стандартный процесс подготовки и принятия управленческих решений: этапы, процедуры и операции

Процесс подготовки и принятия управленческих решений представляет собой циклическую последовательность действий индивидуального или коллективного субъекта управления, направленных на нивелирование проблем организации и выражающихся в анализе управленческой ситуации, генерации альтернатив, непосредственном принятии решения и должной организации его исполнения.

Принятие управленческого решения, как и весь процесс управления, реализуется в определенной последовательности и включает в себя несколько этапов (стадий), объединяющих управленческие процедуры, операции, действия (рис. 6). В основе деления этого процесса лежит логика управленческой деятельности.

Рис. 6. Этапы процесса подготовки управленческого решения

Цель первого этапа принятия управленческого решения заключается в выявлении, описании проблемы и диагностике проблемной ситуации,

второго – поиск и формирование возможных альтернатив, на третьем этапе осуществляют оценку вариантов решений по различным критериям, выбор и обоснование проекта решения.

Для любого руководителя принятие решений не должно являться самоцелью. Главное, что должно заботить руководителя, не непосредственный выбор альтернативы, а принятие мер по разрешению определенной управленческой проблемы. В ряде случаев для разрешения конкретной проблемы нередко требуется не одномоментное решение, а некоторая совокупность решений в определенной последовательности и главное – их реализация.

Именно поэтому следует понимать, что принятие управленческого решения – это не одномоментное действие, а результат процесса, протекающего во времени и обладающего определенной структурой.

В теории и практике управленческой деятельности вырабатываемые решения по критерию фактора неопределенности и степени его проявления подразделяют на следующие виды:

– стандартное (унифицированное) решение – при принятии имеют фиксированный набор вариантов;

– бинарное решение – допускает наличие двух диалектически противоположных вариантов решений (по принципу «да» или «нет»);

– многоальтернативное решение – предполагает наличие очень широкого спектра вариантов;

– инновационное (уникальное) решение – характерно для ситуации, когда требуется предпринять определенные действия, но нет имеющихся приемлемых альтернатив.

Отечественные и зарубежные авторы, описывая процесс принятия управленческого решения, посредством конкретизации и детализации выделяют в нем ряд относительно самостоятельных последовательных операций (в среднем от четырех до восьми).

В частности, В.С. Основин выделяет четыре операции процесса принятия решения: «уяснение проблемы в целом, т. е. подробнейший анализ всей собранной информации, включающей изучение документов, статистических данных, специальной литературы, результатов обследований и т. д.; разработку различных вариантов решения; сравнение разработанных различных вариантов и выбор оптимального; окончательное принятие решения»[1].

[1] Основин В.С. Основы науки социального управления. Воронеж : Изд-во Воронеж. ун-та, 1971. С. 144–145.

В.И. Михеев, разделяющий точку зрения по этому вопросу У. Черчмена, разбивает рассматриваемый процесс на шесть операций: 1) постановка задачи – выявление энтропии на основе собранной информации, а также использование методов прогнозирования – сценария, дерева событий и дерева целей; 2) построение модели – составление документа, отражающего состояние анализируемого процесса в виде формулы, что предполагает использование графиков, схем и т. д.; 3) нахождение решения по модели – путем подстановки различных числовых величин в управляемые переменные и получение в результате этого оптимального варианта; 4) проверка решения на модели – апробирование выбранного варианта; 5) последующая корректировка решения; 6) реализация решения[1].

На наш взгляд, наиболее точно сущность процесса принятия решения раскрывает А.Г. Венделин. По его мнению, данный процесс состоит из следующих операций: 1) анализ управленческой ситуации; 2) обнаружение и формулировка проблем; 3) объединение проблем исходя из их содержания и срочности; 4) установление и формулировка фактов; 5) непосредственный выбор вариантов; 6) оценка альтернатив решения и выбор наиболее оптимального; 7) подготовка плана реализации решения; 8) соотнесение результатов исполнения решения с вариантом, найденным теоретическим путем; 9) накопление опыта[2].

Л. Планкетт, Г. Хейл выделяют следующие основные (базовые) процедуры процесса принятия решения: 1) формулирование цели решения; 2) определение его критериев; 3) разграничение критериев на стимулирующего и отрицательного характера (ограничения, желательные характеристики); 4) разработка вариантов решений; 5) проведение сравнения альтернатив; 6) определение степени риска; 7) оценка риска (вероятность, серьезность); 8) непосредственно принятие решения[3].

Синтезировав имеющиеся научные взгляды и подходы относительно понимания, определения количества и содержания этапов, процедур и операций в процессе принятия решения, предложим типовую схему процесса принятия решения, раскрывающую стандартную технологию разработки решения посредством воплощения последовательных управленческих процедур (рис. 7).

[1] См.: Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и метод работы руководителя. М. : Молодая гвардия, 1975. С. 184–189 ; Черчмен У., Акоф Р., Арноф Л. Введение в исследование операций. М. : Наука, 1967. 488 с.

[2] См.: Венделин А.Г. Процесс принятия решения. Таллин : Валгус, 1973. С. 10.

[3] См.: Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений: опережающее управление : пер. с англ. М. : Экономика, 1984. С. 63–84.

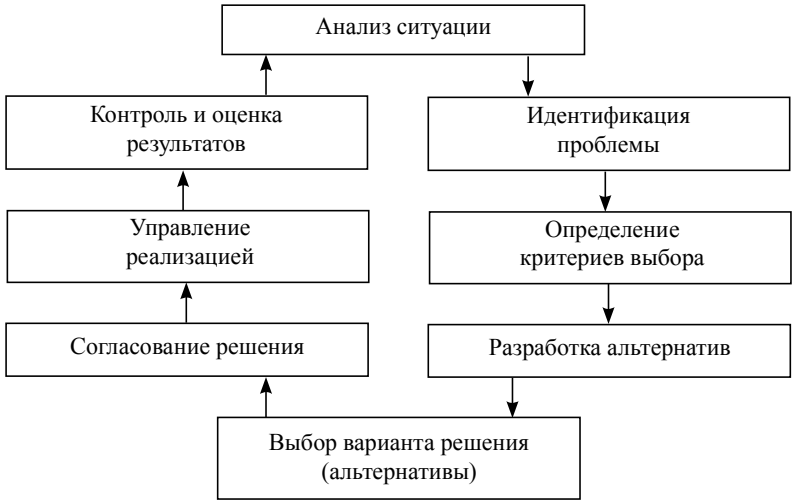

Рис. 7. Типовая схема процесса принятия решения

Рассмотрим содержание каждой из основных процедур технологии процесса принятия решения. При этом предложенная схема является идеализированной моделью. Процессы принятия решений в реальной управленческой практике вследствие разнообразия организаций, социальных ситуаций и возникающих проблем, требующих своего решения, часто от нее отличаются. В связи с чем фактическая структура процесса принятия решения во многом зависит от складывающейся ситуации и решаемой проблемы.

Анализ ситуации. Для возникновения надобности принять управленческое решение нужна информация о наличии и динамике факторов внешней среды или внутреннем воздействии, обусловивших или способных вызвать определенное отклонение от заданного параметра функционирования системы (в ОВД это сложная социальная система), т. е. наличие управленческой ситуации. Совокупность факторов и условий, приводящих к возникновению той или иной проблемы, именуют ***ситуацией***. Рассмотрение проблемы во взаимосвязи с воздействующими ситуационными факторами дает возможность ее описать. Следовательно, в качестве одного из важнейших условий подготовки правильного решения выступает анализ ситуации, который требует сбора, учета и обработки информации. Данная процедура выполняет функцию восприятия организацией «возмущений» внешней и внутренней среды.

Сведения о состоянии ключевых факторов внешнего окружения и положении дел в организации поступают к руководителям и специалистам, которые анализируют поступившие данные и сравнивают реальные показатели контролируемых параметров с нормативно установленными или прогнозируемыми, что позволяет своевременно выявить проблемы, требующие своего решения.

Описание проблемной ситуации состоит из двух элементов:

– *характеристики самой проблемы* – место и время ее возникновения, сущность и содержание, границы распространения, степень воздействия на деятельность организации или ее частей;

– *ситуационных факторов*, приведших к ее появлению, которые могут быть как внешними, так и внутренними причинами по отношению к организации.

В целом аналитическая процедура сопутствует всему управленческому процессу принятия решения, однако применительно к конкретным операциям она различается по цели и характеру. Что касается данного этапа, то в этом случае анализ информации помогает уточнить и сформулировать проблему, определить причины появления и возможности ее решения. На основании подобного анализа не исключено и неотложное принятие решения, если имеется потенциальная возможность путем прямого управляющего воздействия нивелировать проблему, т. е. устранить причины, породившие ее и обусловившие сбой в работе организации (ее звена).

Это особенно характерно для системы оперативного управления, когда на основании анализа информации, полученной в ходе текущего контроля оперативной обстановки, при обнаружении отклонений в работе ОВД руководство принимает решение по их устранению.

Идентификация проблемы. Под ***проблемой*** в широком смысле слова понимают несоответствие фактического состояния, функционирования управляемой подсистемы заданному (запланированному) или желаемому параметру.

Первый шаг на пути нивелирования проблемы – это ее определение, идентификация и диагноз, точный и полный. Практика показывает, что правильно сформулировать проблему – означает уже наполовину решить ее.

Существуют два методических подхода к решению проблемы. Согласно первому проблемой признается ситуация, когда *установленные цели не достигнуты или имеется отклонение от заданного уровня* (например, для ОВД в качестве такой проблемы может выступать сохра-

нение на территории обслуживания динамики роста отдельных видов преступлений и т. д.). С позиции второго подхода как проблему следует воспринимать также *потенциальную возможность развития либо повышения эффективности деятельности* (низкая результативность работы по отдельным направлениям деятельности, установление фактов некачественной работы с подучетными лицами и т. д.). Таким образом, объединив оба подхода, под проблемой нужно понимать имеющееся расхождение между идеальным и реально существующим состоянием управляемого объекта.

Выявление и формулировка проблемы представляют собой весьма сложную процедуру. Дело в том, что на момент своего появления многие значимые проблемы слабо структурированы, они не содержат в себе очевидных целей, определенных путей их разрешения, представлений о предполагаемых затратах и эффекте, полученном посредством реализации каждого из вариантов решения. В таких условиях доведение этих проблем до формальной определенности (структурирование) требует от руководителей наряду со знаниями и профессиональным опытом определенного таланта, интуиции, творческого подхода.

На практике первым шагом в диагностировании сложной проблемы является установление ее *симптомов*. Они могут носить различный характер, например недостаточный уровень подготовки личного состава и материально-технического обеспечения, высокая текучесть кадров, наличие конфликтных ситуаций и т. д.

Обнаружение симптомов помогает идентифицировать проблему в общем виде. Однако необходимо учитывать, что различные факторы могут привести к появлению сходных организационных проблем (низкий уровень обеспечения общественного порядка на определенной территории может быть вызван как причинами социально-экономического характера, так и некомплектом личного состава либо недостаточной квалификацией сотрудников). Именно поэтому руководители обязаны более глубоко изучать причины возникшей проблемы и не торопиться устранять только ее симптомы. Следует также помнить, что все элементы и трудовые операции в любой организации имеют взаимосвязанный характер и решение конкретной проблемы в одной части организации потенциально может привести к появлению проблем в других. В связи с чем, определяя решаемую проблему, необходимо стремиться к тому, чтобы количество вновь порожденных при этом проблем было сведено к минимуму.

Определение критериев выбора. Прежде чем приступить к рассмотрению возможных вариантов решения появившейся проблемы, руководитель определяет качественные и количественные показатели, основываясь на которых будет осуществляться сравнение альтернатив, а впоследствии – выбор наилучшей. Данные показатели принято именовать критериями выбора. Основной критерий выбора – *соответствие намеченных мер общим целям и задачам, стоящим перед организацией, а также частным целям принимаемого решения*.

Разработка альтернатив. В идеале на основании анализа ситуации и выявленных проблемных вопросов желательно определить все возможные альтернативные пути нивелирования проблемы, только при таком подходе решение может быть оптимальным. В то же время на практике руководители объективно не могут располагать такими запасами знаний, а тем более времени, чтобы сформулировать и содержательно оценить каждую возможную альтернативу. Поиск и обнаружение оптимального решения достаточно трудная задача, которая отнимает много сил и времени, поэтому руководители пытаются отыскать не оптимальный, а в целом хороший, приемлемый вариант, дающий возможность снять проблему.

Помимо ситуации, когда варианты решения проблемы заблаговременно известны или находятся без особых трудностей, нередко встречаются случаи, при которых решаемая проблема не была предметом разрешения раньше, т. е. потенциальные альтернативы неизвестны и их следует предварительно сформулировать. В такой ситуации полезным может оказаться групповое обсуждение проблемы с использованием технологии генерации идей.

Выбор варианта решения (альтернативы). Разработав возможные проекты вариантов решения проблемы, их оценивают, т. е. соотносят преимущества и недостатки каждой альтернативы, а также объективно анализируют потенциальные результаты их реализации.

Общими признаками в процессе оценки альтернативы выступают выполнимость, приемлемость и уязвимость.

Выполнимость варианта решения этого варианта решения представляет собой степень трудности его реализации, которую оценивают с позиции необходимых затрат времени, человеческих усилий и материальных ресурсов. Осуществление любого решения связано с применением ресурсов организации. По этому фактору выделяют варианты, которые требуют ресурсов, и, наоборот, высвобождающие их. В частности, решение в виде отказа от действий высвобождает ресурсы, которые можно использовать в реализации других вариантов. Подобного рода альтернатива с позиции ресурсов всегда осуществима. В случае если для осуществления альтернативы нужно больше ресурсов, чем имеется

в наличии либо может быть привлечено, то данная альтернатива неосуществима.

Качественная и количественная оценка выполнимости решения означает установление соответствия объема и видов необходимых ресурсов доступным ресурсам либо тем, которые потенциально могут быть привлечены.

Приемлемость варианта решения определяет степень продвижения к целям в случае выбора данной альтернативы. Это, в частности, конкретный результат, которого можно достичь при выборе этой альтернативы. Следовательно, приемлемость решения – это такая мера, выбор и осуществление которой обеспечивают достижение целей организации. Очень часто критерии приемлемости зависят от сформулированных целей конкретного решения. Именно поэтому оценивают влияние выбора определенной альтернативы:

– на техническую спецификацию – рост вероятности того, что результат, к которому приведет решение, будет несколько ближе к поставленной цели;

– качество – уменьшение возможных погрешностей;

– скорость реакции – снижение времени, в интервале которого возможно добиться желаемого результата;

– надежность – рост вероятности свершения ожидаемых событий;

– гибкость – увеличение адаптивности действия с позиции либо эффекта, который может быть получен, либо скорости реорганизаций, которые могут быть осуществлены.

Уязвимость варианта решения определяет меру риска, который руководитель берет на себя в случае выбора данного варианта решения. Риск есть атрибут любой альтернативы, он может быть итогом неспособности руководителя (коллективного субъекта) предсказать или оценить:

– внутренние результаты выбора данного варианта решения в пределах организации;

– преобладающие условия внешнего окружения после принятия решения;

– реакцию на решение других организаций в пределах окружения.

Для сопоставления альтернатив следует иметь стандарты или критерии, в соответствии с которыми их можно сравнивать. Подобные критерии выбора ранее были определены на третьем этапе. С их помощью и реализуется выбор наилучшей альтернативы.

Согласование решения. В современных системах управления, отличающихся четко выраженным разделением и специализацией труда,

управленческое решение разрабатывают одни специалисты, принимают (утверждают) другие, а реализуют третьи.

Иначе говоря, руководитель высшего звена часто утверждает и несет ответственность за содержание решения, которое он не разрабатывал, а работники, которые готовили и анализировали управленческое решение, не участвуют в его воплощении в жизнь, в свою очередь, исполнители не принимают участия в разработке и обсуждении готовящихся решений. Довольно часто в практике управления при принятии управленческих решений ошибочно применяют персональный, а не групповой процесс. Однако хотя основные этапы технологии принятия решения совпадают, формирование управленческих решений коренным образом отличается от индивидуальной разработки варианта решения. Именно организация в целом, а не отдельный руководитель обязана реагировать на возникающие проблемы. В связи с чем не только руководитель, но и трудовой (служебный) коллектив организации обязан прилагать усилия к повышению эффективности ее деятельности. Вне всякого сомнения, что руководители выбирают курс для организации и стиль управления, однако, чтобы управленческое решение было воплощено в жизнь, необходимы совместные действия всех работников организации. Именно поэтому в коллективных процессах принятия решений ключевую роль играет стадия согласования.

В идеальном случае рядовые исполнители будут поступать в соответствии с решениями руководящего звена, однако управленческая практика далека от идеала, и реализация решений подобным образом происходит не всегда. Внутреннее принятие и признание решения не часто бывают автоматическими, даже если его содержание хорошо продумано и реально выполнимо. В связи с чем руководитель обязан убеждать коллектив в правильности собственной точки зрения, доказывать работникам, что его решение несет преимущества как организации в целом, так и отдельным ее представителям. Вероятность быстрого и эффективного воплощения решения в жизнь значительно возрастает, если исполнителям предоставлена возможность высказать собственное мнение по поводу принимаемого управленческого решения, внести определенные предложения, замечания и т. д. В таком случае принятое решение воспринимается как собственное, а не навязанное сверху. Это подтверждается тезисом, что лучшим способом согласования решения выступает *привлечение работников к технологии его разработки и принятия*. Естественно, данный способ не нужно абсолютизировать: в управленческой практике встречаются ситуации, когда для этого не

существует подходящей возможности либо при имеющихся условиях это не рационально. Тогда руководитель вынужден принимать управленческое решение единолично, не прибегая к различным обсуждениям и согласованиям. При этом систематическое игнорирование мнения персонала ведет к развитию авторитарного стиля руководства.

Управление реализацией. Технологический процесс решения проблемы не прекращается с выбором альтернативы: для достижения реального эффекта принятое решение нужно воплотить в жизнь, иными словами, организовать его реализацию, что является приоритетной задачей данной процедуры.

Для успешного исполнения решения прежде всего *определяют комплекс мероприятий и ресурсов и распределяют их среди исполнителей и по срокам*, т. е. фактически предусматривают, кто, где, в каком порядке, когда, какие действия обязан выполнить и какие для этого должен использовать ресурсы. В случае если вопрос исполнения касается достаточно сложных и масштабных решений, то это может повлечь за собой разработку детализированного плана реализации решения, при осуществлении которого руководитель контролирует процесс выполнения решения, оказывает в случае необходимости методическую и иную помощь, а также вносит определенные коррективы.

Контроль и оценка результатов. Данный этап является составной частью организации исполнения управленческого решения. Даже в случае, если решение получило юридическое оформление, вступило в силу и окончательно введено в практическую плоскость, процесс принятия решения нельзя считать полностью законченным, так как необходимо еще удостовериться, оправдывает ли оно себя. Данной цели призвана служить процедура контроля, выполняющая в процессе разработки решения функцию обратной связи. Посредством контроля производятся измерение и оценка наступивших последствий решения либо сравнение фактических показателей с теми, которые руководитель (организация) надеялся получить.

При этом решение всегда носит ограниченный по времени характер. Срок его эффективного протекания считают равным интервалу относительного постоянства проблемной ситуации. После чего решение может перестать действовать эффективно и даже трансформироваться в свою противоположность, т. е. не способствовать решению проблемы, а, наоборот, обострять ее. По этой причине основная задача контроля состоит в том, чтобы *своевременно выявлять убывающую эффективность управленческого решения и актуализировать необходимость*

в его корректировке либо подготовке нового решения. Одновременно осуществление этого этапа выступает в качестве источника накопления и обобщения практического опыта принятия решений.

Для организаций и крупных подразделений проблема осуществления контроля управленческих решений является весьма актуальной. Можно подготовить и принять немало грамотных, целенаправленных и полезных решений, однако без рационально организованной системы предварительного, текущего, итогового и опережающего контроля исполнения они затеряются в «недрах делопроизводства» и, конечно же, не дадут ожидаемого эффекта. Большое значение в повышении качества процесса подготовки управленческого решения и достижения эффективности реальных результатов от его воплощения отводится организационной стороне. Руководитель должен формировать стимулирующие условия в части обеспечения эффективной работы коллектива, к числу которых относят:

– создание и поддержание творческой атмосферы при подготовке решений;

– надлежащее информационное обеспечение разработчиков;

– предоставление доступа к современным информационным технологиям;

– аккумулирование профессионального опыта и знаний специалистов, наиболее компетентных в вопросах, касающихся решаемой задачи;

– осуществление мониторинга решений и т. д.

Глава 3

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ (на примере органов внутренних дел)

3.1. Аналитическая работа лица, принимающего управленческое решение: назначение, особенности и основное содержание

Анализ (от греч. analysis – разложение, расчленение) – метод теоретического и практического познания, базирующийся на мысленном выделении и изучении отдельных сторон, свойств, составных элементов (частей) чего-либо целого. Такое расчленение позволяет изучать внутреннюю природу явления или предмета, устанавливать роль и значение каждого элемента.

Ключевой ***задачей*** управленческого анализа является ориентация процесса управления на достижение стратегических целей организации.

Содержание анализа на разных уровнях управленческой деятельности может быть различным, но оно обязательно включает в себя следующие ***этапы***:

– исследование причинно-следственной, пространственно-временной зависимости управленческих процессов;

– объективную оценку управленческой деятельности в разрезе качества исполнения и достигнутых результатов;

– научно-методологическое обоснование разрабатываемых мероприятий, системы их осуществления и контроля реализации;

– выявление внутренних резервов, положительного опыта для его распространения среди персонала организации;

– критическое осмысление предлагаемых стратегических задач и направлений их реализации.

И.Н. Кузнецов предложил алгоритмическую последовательность процедур информационно-аналитической работы (деятельности), которую можно схематично представить следующим образом: установление объекта, предмета и вопросов анализа → создание идеальной модели объекта и предмета → собирание информации → оценка фактографических данных → толкование значения фактов → построение гипотезы → определение вида анализа → выбор и построение методов анализа → формулирование аналитических выводов → достоверное и четкое изложение результатов исследования[1].

Ключевыми понятиями информационно-аналитической работы являются информация, системный и ситуационный анализ, методологический инструментарий, аналитические технологии, моделирование, прогнозирование, сценарий, управленческое решение, лицо, принимающее решение.

Обладая требуемой информационной базой, возможно оценивать уровень использования материальных, человеческих и финансовых ресурсов, выдвигать краткосрочные прогнозы расчетов затрат при разной активности организации.

Управленческий анализ в ОВД осуществляется в рамках информационно-аналитической работы.

Этот вид работы в ОВД состоит из двух компонентов – информационного и аналитического. Если информационный компонент предусматривает обеспечение должностных лиц ОВД сведениями, необходимыми для решения возложенных на них задач, то аналитический – выяснение обстоятельств, обусловивших конкретное состояние преступности в республике, области, районе, городе и т. д., и оценку результатов работы ОВД.

Аналитическая работа в ОВД – исследовательская и познавательная деятельность, направленная на выявление причинных связей, тенденций и закономерностей, необходимых для аргументации принимаемых решений и оценки качества функционирования системы ОВД.

Информационно-аналитическая работа в ОВД включает в себя:

– накопление, систематизацию и анализ поступающей из подразделений ОВД, органов государственного управления, местного самоуправления, общественных объединений и организаций, других источников сведений о происходящих на обслуживаемом участке (территории) общественно-политических, социально-экономических, демографических и иных процессах, определяющих криминогенную обстановку;

– системный анализ информации по вопросам борьбы с преступностью, обеспечения общественных порядка и безопасности;

– организацию социологических и криминологических исследований, прогнозирования процессов и тенденций в криминальной сфере.

Основными ***видами*** управленческого анализа, осуществляемого в ОВД, являются:

[1] См.: Кузнецов И.Н. Учебник по информационно-аналитической работе. Информация: сбор, защита, анализ. М. : Яуза, 2001. 320 с.

– *текущий анализ* (за сутки, неделю, декаду, месяц), который должен удовлетворять потребности оперативного управления, ежедневной организации работы личного состава ОВД, на основе этого анализа принимают меры по реагированию на правонарушения и преступления, вносят требуемые коррективы в расстановку сил и средств, осуществляют иные управленческие мероприятия;

– *анализ с учетом нарастающих итогов* за отчетный период (квартал, полугодие и т. д.), при котором обнаруживают возникающие в оперативной обстановке отклонения от тенденций в уровне правопорядка, динамике и структуре преступности, изучают причины происшедших изменений в корреляции с эффективностью работы ОВД;

– *анализ за длительный период* (пять и более лет), основная цель которого – выявить тенденции, типичные для состояния преступности на обслуживаемом участке, и эффективность деятельности ОВД в целях использования полученных результатов при разработке целевых программ борьбы с преступностью;

– *внеочередной анализ*, который представляет собой разновидность анализа за конкретный период, осуществляемый при резком осложнении оперативной обстановки или в случае необходимости проведения заседания коллегии, оперативного совещания и других мероприятий;

– *проблемный анализ*, назначение которого состоит в изучении отдельных вопросов организации борьбы с преступностью, обеспечения правопорядка (низкая раскрываемость тех или иных преступлений, рост уличной, рецидивной или подростковой преступности, распространение преступлений, связанных с незаконным оборотом наркотиков, и т. д.);

– *сравнительный анализ*, проводимый для выявления причин существенных различий в итоговых результатах оперативно-служебной деятельности нескольких ОВД, действующих в сходных условиях;

– *комплексный анализ*, основной задачей которого является получение полной и объективной картины о состоянии правопорядка и борьбы с преступностью, предпосылках изменений в криминогенной ситуации, а также выявление наиболее типичных недостатков в организации управленческой и оперативно-служебной деятельности ОВД в целях разработки и осуществления эффективных мероприятий по совершенствованию его работы.

Методы аналитической работы в ОВД подразделяются на две основные группы:

– *методы сбора информации* – изучение документов, опрос, наблюдение, эксперимент;

– *методы обработки информации* – различные статистические методы, позволяющие установить количественные параметры изучаемых процессов и явлений.

Для статистического анализа в управлении ОВД применяются разработанные в статистике принципы сведения и распределения статистических данных, определения абсолютных и относительных показателей, видоизменения динамических рядов, создания репрезентативной выборки.

К методам обработки информации относятся:

– линейное и динамическое программирование;

– дисперсный, факторный и корреляционный анализ;

– распознавание образов и т. д.

Эти методы предполагают определенное теоретическое осмысление полученных количественных показателей в целях отражения качественных признаков изучаемых явлений.

Объектами информационно-аналитической работы в системе ОВД являются *оперативная обстановка* как совокупность условий, в которых функционируют ОВД, в том числе состояние преступности и общественного порядка на территории обслуживания ОВД.

Оперативная обстановка как объект информационно-аналитической работы включает в себя следующие компоненты: географическое положение; социально-экономические условия; состояние общественно-политической активности населения; демографические особенности; состояние преступности и общественного порядка; силы и средства, задействованные в борьбе с преступностью и обеспечении общественного порядка; результаты оперативно-служебной деятельности ОВД.

Преступность как объект информационно-аналитической работы – система (целостная совокупность) преступлений, совершенных на конкретной территории за определенный период. Она является исторически изменчивым социальным и уголовно-правовым негативным явлением.

Основными статистическими показателями преступности являются: уровень преступности; удельный вес преступлений; структура преступности; динамика преступности. На состояние и тенденции преступности оказывает влияние комплекс факторов: причины преступности и условия, способствующие ей; демографические показатели; иные социальные процессы и явления, которые могут повлиять на преступность; изменения норм уголовного законодательства.

При анализе преступности и административных правонарушений используют методы описательной и математической статистики, а также программные пакеты статистической обработки данных.

Использование технологий информационно-аналитической работы, обеспечивающих рациональный тип принятия решений, способствует повышению качества управленческих решений в условиях риска, неопределенности и даже определенности.

Кроме того, при тщательном информационно-аналитическом изучении вопроса подтверждается правильность решения. Это предопределяет готовность лиц, принимающих решения, брать на себя ответственность за них с меньшими опасениями и тревогами.

3.2. Выводы из оценки обстановки – основа замысла управленческого решения

Замысел выражает главную руководящую идею лица, принимающего решение, определяющую цель действий, силы, средства и способы ее достижения, и поэтому он является ядром любого решения. На нем базируются все остальные элементы решения, а также все частные планы и действия самих подразделений ОВД. В замысле руководитель четко и конкретно определяет следующие основные вопросы:

– какова общая цель действий подразделений и в целом ОВД, вытекающая из поставленной задачи по предназначению;

– каковы силы и средства, место и способы, последовательность действий подчиненных для достижения цели;

– где сосредоточить основные усилия при выполнении задачи;

– как построить (группировать, организовать) силы и средства для выполнения задачи.

На основе замысла определяют задачи подчиненным, в которых указывают:

– кому, в каком составе, совместно с кем, где и что надлежит сделать в интересах выполнения общей задачи (организация взаимодействия и координации);

– сосредоточение основных усилий, рекомендуемые способы выполнения задачи;

– силы и средства, приданные подчиненным для выполнения задачи;

– сроки готовности, начала и окончания выполнения задачи.

Из замысла решения и задач подчиненным вытекает содержание последующих элементов решения: основ взаимодействия, обеспечения, организации управления.

Структура замысла управленческой деятельности представляет собой последовательность совершаемых процедур, содержание которых можно охарактеризовать путем раскрытия соответствующих этапов:

1) основные выводы из анализа криминогенной обстановки и результаты оперативно-служебной (служебно-боевой) деятельности за предшествующий период:

– общая оценка выполнения установленного объема и содержания задач;

– основные характеризующие факторы оперативной обстановки в оцениваемом периоде;

– результаты проводимой работы по профилактике и предупреждению различных видов преступлений;

– оценка работы конкретных подразделений и должностных лиц;

– основные, наиболее характерные недостатки и проблемы в работе по охране общественного порядка и борьбе с различными видами правонарушений;

2) задачи, на решении которых сосредоточивают основные усилия в ближайшей и последующей перспективе;

3) содержание задач конкретным исполнителям;

4) организация взаимодействия и всестороннего обеспечения при выполнении поставленных задач;

5) управление, контроль и помощь при выполнении поставленных задач.

Факторы и условия, составляющие оперативную обстановку, можно объединить в две группы:

– внешние условия, определяющие деятельность ОВД;

– внутренние условия, отражающие ресурсное состояние и результаты деятельности ОВД.

Внешние условия, характеризующие оперативную обстановку:

– установки вышестоящих органов власти и управления, определяющие общие социально-политические задачи, основные направления и характер деятельности ОВД по поддержанию правопорядка;

– географические, политические, социально-экономические и демографические характеристики обслуживаемой территории;

– состояние и деятельность государственных органов и общественных организаций, взаимодействующих с ОВД в поддержании правопорядка.

Внутренние условия, характеризующие оперативную обстановку:

– состояние ОВД, т. е. его структура, штатная численность и укомплектованность личным составом, расстановка сил и средств, техническая оснащенность;

– результаты деятельности ОВД по поддержанию правопорядка, т. е. текущие показатели раскрываемости преступлений, розыска преступ-

ников, выявления правонарушений и их профилактики, административной практики, качества поддержания общественного порядка.

Компонентами оперативной обстановки являются:

– географическое положение;

– социально-экономические особенности;

– состояние общественно-политической активности населения и демографические особенности;

– состояние преступности и общественного порядка;

– силы и средства, задействованные в борьбе с преступностью и обеспечении охраны общественного порядка.

Всю совокупность исходной информации об оперативной обстановке изучают в следующей последовательности:

– объект внешнего воздействия, т. е. процессы, характеризующие состояние правопорядка;

– причинные связи этих процессов с объективными для ОВД элементами внешней среды;

– организация функционирования субъекта управления, его деятельность и эффективность его управленческих воздействий на состояние правопорядка, т. е. изучают причинные связи состояния правопорядка и субъективных для ОВД факторов.

Изучение информации о состоянии правопорядка осуществляют в логической последовательности. Сначала выявляют внутренние закономерности и тенденции развития правонарушений, исследуют характеристики отдельных видов и групп правонарушений. Далее, объясняя сформировавшиеся закономерности и тенденции развития правонарушений вполне определенными географическими, политическими, социально-экономическими и демографическими факторами, устанавливают объективные причины этих отклонений и определяют обстоятельства, способствующие совершению отдельных видов правонарушений.

Изучение информации о состоянии ОВД и его деятельности осуществляют в следующей последовательности:

– выясняют, насколько внутренние параметры органа (структура, штаты, функциональные обязанности, расстановка сил и средств) отвечают состоянию правопорядка и детерминирующим его условиям внешней среды;

– определяют, насколько изменения в организации деятельности органа соответствовали изменениям в состоянии правопорядка;

– устанавливают, какие формы и методы деятельности органа по борьбе с правонарушениями оказались эффективными, а какие не дали

ожидаемого результата и в чем состоят причины успехов и неудач в каждой отдельной области работы.

В процессе анализа преступности рассчитывают различные показатели ее уровня:

– общий уровень преступности;

– уровень административных правонарушений;

– уровень преступности несовершеннолетних (по отношению к количеству лиц в возрасте 14–17 лет);

– уровень рецидивной преступности (по отношению к количеству проживающих в регионе лиц, ранее судимых);

– уровень дорожно-транспортных происшествий (по отношению к количеству состоящего на учете автотранспорта либо протяженности дорог).

Исследование правонарушений предусматривает анализ:

– структуры правонарушений;

– географии правонарушений;

– правонарушений по другим параметрам;

– личности правонарушителей;

– иных источников информации.

Исследование состояния внешней среды. Выявленные в результате анализа состояния правопорядка его изменения и тенденции требуют своего объяснения с учетом факторов внешней среды.

Анализ установок вышестоящих органов власти (управления) позволяет выяснить, не явились ли изменения в состоянии правопорядка следствием принятия определенных законодательных или нормативных актов.

Анализ демографической ситуации в регионе обслуживания ОВД позволяет определить, насколько выявленные тенденции в состоянии правопорядка связаны с изменениями в численности и структуре населения.

Анализ демографической распространенности проводят в двух взаимосвязанных направлениях. Во-первых, изучают социально-групповую распространенность преступлений по показателям преступности в целом и по отдельным ее видам (умышленные или неосторожные деяния; преступления против собственности; совершенные в состоянии опьянения и т. д.). Это позволяет определить, какие социальные группы и какой вносят вклад в формирование преступности. Результатом такого анализа является определение социальных групп, за счет которых происходит увеличение числа преступлений того или иного вида (убийства, кражи, угоны автотранспорта и т. д.). Во-вторых, анализ специфики противоправного поведения каждой из социально-демографических групп населения показывает, какой именно вид преступлений получает наибольшее распространение в той или иной конкретной группе населения.

Анализ географических факторов позволяет учесть местонахождение территории, расположенной в зоне ответственности ОВД, относительно внешней среды, элементы которой оказывают или могут оказывать на нее существенное влияние (наличие крупных административно-территориальных единиц, пограничных зон, сопредельных с другими государствами территорий, транзитных путей и иные условия).

Анализ социально-экономических факторов позволяет определять объективные причины в изменении состояния правопорядка. Указанный анализ учитывает сведения следующего плана: количество предприятий различных форм собственности, объекты инфраструктуры, их дислокация, численность занятых в производстве и обслуживании работников и т. д.; показатели промышленного производства, строительства, сельского хозяйства, торговли; доходы и расходы населения, средняя заработная плата, задолженность по заработной плате, численность незанятых граждан и т. д.

Анализ состояния общественно-политической активности населения позволяет определить степень доверия граждан к деятельности государственных, в том числе правоохранительных, органов, выявить наличие формирований и групп политического характера, организаций (неформальных объединений), в том числе молодежных, с экстремистской либо иной деструктивной направленностью, узнать уровень напряженности между различными группами.

Анализ состояния ОВД проводится посредством оценки показателей, характеризующих:

– нагрузку на сотрудников различных служб (для уголовного розыска это количество зарегистрированных преступлений, в том числе совершенных в условиях неочевидности, в рассчете на одного сотрудника; для служб участковых инспекторов милиции количество материалов доследственной проверки, дел об административных правонарушениях, обращений граждан в расчете на одного сотрудника;

– расстановку сил и средств органа (их распределение в масштабах микрорайонов в соответствии со складывающейся оперативной обстановкой);

– динамику общей численности личного состава органа и его служб в сравнении с темпами динамики зарегистрированных правонарушений;

– оснащенность органа техническими средствами (транспортные средства, средства связи, компьютерная техника).

– соответствие фактического наличия технических средств табельной положенности;

– соответствие количества и качества технических средств складывающейся оперативной обстановке.

При анализе результатов деятельности ОВД оценке подлежат ***показатели***, характеризующие:

– удельный вес жителей, полностью доверяющих милиции своего города (района);

– воспитательно-профилактическую работу с населением и информационно-пропагандистскую деятельность ОВД по формированию правопослушного поведения населения;

– индивидуальную профилактическую работу с лицами, находящимися на различных видах учета;

– результаты работы по предотвращению преступлений (абсолютное количество предотвращенных преступлений, их соотношение с количеством зарегистрированных, участие служб ОВД в этой работе);

– результаты работы по раскрытию преступлений и розыску преступников;

– результаты деятельности ОВД по борьбе с правонарушениями, наказуемыми в административном порядке.

Оценка оперативной обстановки заключается:

– в изучении фактического состояния преступности и общественного порядка в зоне ответственности ОВД;

– выявлении факторов, оказывающих существенное влияние на состояние преступности и общественного порядка, сил и средств, задействованных в борьбе с преступностью и охране общественного порядка, результаты оперативно-служебной деятельности ОВД;

– определении административно-территориальных, территориальных, других единиц и типов местности со сложной оперативной обстановкой.

Результаты оценки оперативной обстановки используют:

– для определения стратегических направлений в борьбе с преступностью на уровне МВД и тактических – на уровне ГУВД, УВД;

– принятия оперативных мер при организации работы по предупреждению и раскрытию преступлений и охране общественного порядка – на уровне ОВД.

Выводы, полученные по результатам анализа и оценки оперативной обстановки, выступая основой замысла управленческого решения, позволяют:

– получить объективную информацию о факторах внешней и внутренней среды ОВД, их состоянии и динамике;

– повысить осведомленность руководителей ОВД о состоянии внешней среды, правопорядка в настоящем и будущем;

– обеспечить на основе прогнозирования упреждающий характер управления ОВД;

– выбрать главные направления комплексного воздействия и концентрации основных усилий на решении приоритетных задач;

– ориентировать личный состав ОВД на конкретные действия в зависимости от степени его участия в решении выявленных проблем и возникающих задач;

– создать благоприятные условия для разработки обоснованных управленческих решений по тем или иным проблемам организации и деятельности ОВД.

3.3. Ситуационный и системный анализ. Определение программы и содержания анализа

По содержанию аналитических исследований выделяют ситуационный и системный анализ.

Ситуационный анализ – совершенствование аналитического мышления субъекта управления, т. е. развитие его способностей правильно оценить сложившуюся ситуацию и принять соответствующее решение, что является ключевым условием эффективного управления. В связи с чем основным методом принятия большинства решений в сфере управления является ситуационный анализ. Ситуацию в этом случае рассматривают как совокупность обстоятельств, событий, которые развиваются в пространстве и во времени, имеют или могут иметь последствия для управляемой системы и побуждают субъекта управления системой принимать адекватное решение.

Применительно к деятельности органов управления **ситуация** – факты, обстоятельства, имеющие отношение к обстановке на конкретном участке работы, направлению деятельности организации (подразделения, работника) или возникающие в ходе управления этой деятельностью и требующие принятия соответствующих решений субъектом, осуществляющим управление. Иными словами, ситуация – определенный временной и пространственный срез обстановки, в некотором роде ее «молекула». Состояние и развитие данных «молекул» в совокупности определяют обстановку в целом.

Согласно ситуационному подходу каждая ситуация характеризуется совокупностью ***критериев***, ключевыми из которых в отношении деятельности органов управления служат:

– *место* появления ситуации (участок или направление деятельности работника, подразделения, организации и т. д.);

– *время* возникновения ситуации, ее *динамика* (темп, быстрота развития) и продолжительность;

– *носитель* ситуации (конкретный человек, процесс и др.);

– *причины* возникновения ситуации и *условия*, способствовавшие ее появлению и развитию;

– *масштаб* (перечень подразделений, работников, иных лиц, вовлеченных в возникшую ситуацию и заинтересованных в ее разрешении);

– *степень важности* ситуации, ее *сложность, перспективность*;

– *содержание* (суть проблемы, требующей принятия решения руководителем, иным должностным лицом)[1].

Ситуация выступает в качестве определенного раздражителя, который служит причиной возникновения процесса управления. Ситуация может оказать как позитивное, так и негативное влияние на состояние организации. Например, резкое осложнение криминогенной обстановки на территории обслуживания конкретного ОВД (рост числа преступлений, совершенных в общественных местах либо в состоянии алкогольного опьянения, и т. д.) вынуждает ОВД вырабатывать организационно-правовые меры, устраняющие негативные тенденции (привлекать дополнительные силы и средства, перераспределять выставление нарядов милиции, ставить вопрос перед местными органами власти об ограничении реализации алкогольных напитков в ночное время). Сложность и сфера распространения ситуации являются причиной постоянных и эпизодических процессов управления.

Среди всего множества ситуаций, возникающих в сфере организации управления, особого внимания заслуживают следующие:

– *проблемная ситуация* – известно, что надо сделать, но не ясно, как это сделать[2];

– *ситуация неопределенности* – отсутствует полная и точная информация, описывающая данную ситуацию, а потому сложно принять адекватное решение;

---

[1] См.: Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика : учеб. пособие. Минск : Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2002. С. 68.

[2] Широкое распространение получила формальная классификация проблемных ситуаций, предложенная Г. Саймоном и А. Ньюэллом, в которой признаком деления служит структуризация проблемы. Все проблемные ситуации подразделяют на хорошо структуризованные (связи между элементами ситуации могут быть выражены численно), неструктуризованные (количественные зависимости элементов ситуации неизвестны), слабоструктуризованные (сложные, характеризующиеся в первую очередь качественными взаимосвязями элементов ситуации). Однако, как полагает Ю.Ю. Екатеринославский, эта классификация слабо связана с целями управления, что не позволяет использовать ее при формировании процедур разрешения ситуаций (см.: Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации. Анализ и решения. М. : Экономика, 1988. С. 31).

– *ситуация риска* – степень неопределенности превышает пределы достаточности информации, требуемой для принятия решения без угрозы нанесения существенного ущерба жизни и здоровью участников ситуации, интересам организации;

– *конфликтная ситуация* – интересы носителей ситуации или иных ее участников противоположны, а их столкновение чревато негативными или даже разрушительными последствиями;

– *экстремальная ситуация* – развитие контролируемых параметров ситуации близко к критическому значению, превышение которого может привести к серьезному кризису, переходу в иное качество;

– *кризисная ситуация* – состояние наиболее концентрированного, выраженного и разрушительного проявления учитываемых параметров ситуации, переломный момент ее трансформации в новое качество.

Естественно, что в чистом виде указанные ситуации встречаются крайне редко. Как правило, они проявляются в различных комбинациях, когда один тип переходит в другой. Однако в любом случае своевременное обнаружение руководителем признаков таких ситуаций является важным условием их успешного решения, обеспечения нормального течения процесса управления.

Ситуации в управленческом процессе создают проблемы, которые должны быть решены управленческим персоналом (руководителями).

Проблема – необходимость в обосновании и выборе определенной позиции при разрешении сложившейся ситуации. Проблема предполагает установление основных противоречий, сложившихся между условиями работы организации, детерминированными появлением ситуации, и условиями, необходимыми для достижения организацией стоящих перед ней целей.

Выявление характера и содержания управленческой ситуации позволяет установить возможные направления деятельности руководителя по ликвидации возникших препятствий в достижении поставленной цели. Влияние на конкретную ситуацию осуществляют через принятие решения. Решение является заключительным элементом в процессе управления.

Возникновение необходимости принять управленческое решение требует сигнала о воздействии (внешнем или внутреннем), вызвавшем (способном вызвать) отклонение от привычного режима функционирования системы, т. е. о наличии определенной управленческой ситуации – совокупности факторов и условий, вследствие которых появляется та или иная проблема. Изучение проблемы с учетом воздействующих на нее различ-

ных факторов позволяет описать сложившуюся проблемную ситуацию. Именно поэтому одним из ключевых условий принятия верного решения является анализ ситуации, требующий сбора и обработки сведений.

Анализ управленческой ситуации как этап принятия решения выполняет роль восприятия организацией существующей внешней и внутренней среды. Сведения о состоянии основных факторов внешней среды и состоянии дел в организации поступают к руководителям и специалистам, которые анализируют информацию и сравнивают реальные показатели контролируемых параметров с запланированными (прогнозируемыми), что позволяет им выявить подлежащие решению проблемы.

Описание проблемной ситуации содержит две части: ***характеристику проблемы*** (место, время ее возникновения, сущность и содержание, границы воздействия на работу организации или ее подразделений) и ***характеристику ситуационных факторов***, которые привели к появлению проблемы, которые могут быть внешними и внутренними по отношению к подразделению организации.

Внешние (объективные) факторы – изменение демографической ситуации, общественно-политической обстановки, экономики, появление новых объектов государственного значения, проведение массового мероприятия и т. д.

К *внутренним (субъективным) факторам*, влияющим на принятие решения, относят опыт работника, принимающего решение, его способность быстро и правильно ориентироваться в складывающейся ситуации, его профессиональное мастерство, знания и т. д.

Кроме обозначенных выше факторов выделяют *объективные ограничения*, влияющие на характер и содержание принимаемых управленческих решений. К ним относят наличие определенных сил и средств, техническую оснащенность, количество и качество имеющейся информации, материальных ресурсов и т. д.

Анализ ситуационных факторов позволяет изучить проблему в связи с событиями, которые ее вызвали, и изменениями во внутренней и внешней среде организации и начать поиск решения. Большое значение в процессе принятия решения имеет установление степени полноты и достоверности сведений о проблемной ситуации.

Для осуществления такого анализа проблемную ситуацию описывают по определенной системе, ядром которой является структура информации и логическая последовательность ее изложения. Еще философ

Древнего Рима Квинтилиан утверждал, что любую сложную ситуацию можно полностью описать, ответив на следующие семь вопросов: что, где, когда, кто, почему, с какой целью, при каких условиях? Указанные вопросы предопределяют структуру изложения информации и помогают конкретизировать описание сложившейся проблемной ситуации.

Сталкиваясь с возникшей информационной неопределенностью, руководитель может применить две основные возможности:

– получить дополнительные сведения и еще раз изучить проблему с целью уменьшения ее новизны и сложности, что даст ему возможность оценить предполагаемую субъективную вероятность возможных результатов;

– если не хватает времени и (или) ресурсов на сбор дополнительных сведений, при принятии решений следует полагаться на имеющийся прошлый опыт и интуицию.

К методам ситуационного анализа относят кейс-метод, мозговой штурм, факторный анализ, двухтуровое анкетирование, многомерное шкалирование.

Системный анализ – методология изучения сложно наблюдаемых и понимаемых свойств и отношений в определенных объектах путем представления данных объектов в качестве систем и изучения свойств этих систем, взаимосвязей между целями и средствами их реализации.

Системный анализ в управлении ОВД проявляется посредством рассмотрения (последовательного изучения и оценки) ряда содержательных аспектов:

– *системно-элементного* – сущность, содержание и состояние компонентов оперативной обстановки (географическое положение, социально-экономические особенности, состояние общественно-политической активности населения, демографические особенности, состояние преступности и общественного порядка (состояние общей структуры и динамики преступности по направлениям деятельности уголовного розыска, борьбы с экономической, организованной преступностью, коррупцией, наркоконтроля и противодействия торговле людьми), оценка состояния сил и средств ОВД, задействованных в противодействии преступности и обеспечении охраны общественного порядка; результаты оперативно-служебной деятельности ОВД (число раскрытых преступлений по линиям служб, число изъятых из незаконного оборота оружия, боеприпасов, наркотических средств и т. п., контроль над миграционными процессами и т. д.), изучение социально-криминологической характеристики преступности);

– *системно-структурного* – конфигурация организационной и функциональной структуры системы ОВД и ее отдельных подразделений; устройство и внутрисистемные связи подсистем организации; тип департаментализации организации; основные характеристики и формы согласованности горизонтальных и вертикальных типов связей; формы и характер структурных связей; основные типы соединений организации;

– *системно-функционального* – содержательная характеристика и количество задач, возложенных на ОВД (правоохранительная деятельность в оперативно-розыскной, уголовно-процессуальной и уголовно-исполнительной сферах, в сфере охраны правопорядка, в административно-юрисдикционной сфере, в сфере профилактики правонарушений и т. д.);

– *системно-целевого* (важнейший вектор системного анализа) – целевая направленность системы, т. е. в соответствии с целями системы и ее стратегическими задачами определяют цели текущей деятельности – конкретные качественные и количественные характеристики, обеспечение которых желательно для субъекта целеполагания и для достижения которых функционирует система (борьба с преступностью, охрана общественного порядка, обеспечение общественной безопасности);

– *системно-ресурсного* – кадры, информационные, правовые, материально-технические, организационные ресурсы;

– *системно-интегративного* – системное качество ОВД как единого целостного образования (государственного правоохранительного органа, наделенного властными полномочиями) и его проявления в функционировании всей системы и каждого его элемента;

– *системно-коммуникационного* – вертикальные и горизонтальные информационные потоки внутри системы ОВД, а также обмен информацией с внешней средой, определение и уменьшение действия барьеров, снижающих организационные и межличностные коммуникации в ОВД;

– *системно-исторического* – возникновение, динамическое преобразование, преемственность и проектирование (например, упразднение УВД на транспорте, выделение следственных и экспертных подразделений из системы ОВД в самостоятельные организации и т. д.);

– *системно-информационного* – технологические процессы получения, анализа, обработки и применения информационных потоков, пронизывающих всю систему ОВД (различные информационные, автоматизированные системы, автоматизированные базы (банки) данных о лицах, фактах, предметах и по другим категориям, как представляющим оперативный интерес, так и в отношении тех, учет которых возложен на ОВД).

Системный анализ является совокупностью процедур, теорий, представлений, методов, подходов, инструментария, объединенных единой целью выработки качественного и эффективного управленческого решения.

Структура системного анализа включает в себя следующие ***стадии***:

– *декомпозицию* – установление и разделение общей цели, главной функции, вычленение системы из среды, описание факторов, воздействующих на нее, описание тенденций развития и неопределенностей, описание как «черный ящик», компонентная, структурная и функциональная декомпозиция;

– *анализ* – функционально-структурный, морфологический, генетический, анализ эффективности, анализ аналогов, формирование запросов к создаваемой системе;

– *синтез* – структурный, параметрический, создание модели системы, оценивание системы.

Основными ***принципами*** использования системного анализа в государственных организациях являются:

– точное формулирование конечных целей;

– учет общественного мнения и своевременное внесение изменений, просчет возможных последствий;

– выявление и рассмотрение всех альтернативных вариантов воздействия на социальную среду.

Методика системного анализа – последовательность, программа целенаправленных действий, совокупность специальным образом выделенных этапов и подэтапов с рекомендуемыми методами их выполнения, призванных систематизировать эвристическую деятельность и избавить исследователя от заведомо неверных шагов.

Методики решения проблем чаще всего не строго формализованы. Это обусловлено тем, что выходы из большинства логических блоков определяют чаще интуитивно, к тому же на любой стадии может возникнуть необходимость вернуться назад. При решении ряда проблем отдельные этапы могут быть пропущены. Применяя конкретную методику для решения одной и той же проблемы, разные исследователи нередко приходят к разным решениям, а иногда и вовсе могут не найти решения.

Всякая методика имеет границы применимости, за пределами которых она перестает работать. Не существует универсальных, работающих при решении любых проблем методик, поэтому доказательством эффективности использования конкретной методики служит установление границы, четко разделяющей области системного анализа, где эта методика может дать необходимый результат.

Наконец, избранная методика дает результаты, во многом зависящие от умения использования ею. Ю.И. Черняк, критически изучив содержание методик других авторов (С.Л. Оптнер, С. Янг, Н.П. Федоренко, С.П. Никаноров), определил причины ограниченности сфер их применения и предложил свой вариант сочетания этапов системного анализа – универсальную методику[1]. Данный вариант системного анализа основывается на наличии принципиального единства в последовательности этапов проведения анализа при любой цели и на любом объекте. Автор принимает во внимание различные типы исследований в сфере социально-экономического управления, создает полное соответствие с логикой теории систем. Все это дает основание рассматривать указанную методику в качестве базовой, состоящей из следующих 12 этапов:

1. *Анализ проблемы.* Правильное и точное изложение проблемы является первым и важным этапом каждого системного исследования и расценивается как половина решения проблемы.

2. *Определение системы.* Для того чтобы применить системный подход, проблему следует разложить на комплекс задач.

3. *Анализ структуры системы.*

4. *Определение общих целей и критериев системы.* В зависимости от характера проблемы, подходов к ее изучению эта процедура включает в себя определение ключевой цели и главного критерия и их дальнейшую декомпозицию по подсистемам или определение целей – критериев и требований отдельных подсистем и композиции общей цели и критерия системы.

5. *Декомпозиция целей, обнаружение потребности в ресурсах и процессах.* На этом этапе декомпозиция целей должна быть доработана до той степени, чтобы поставленные цели можно было связать с конкретными мероприятиями, направленными на их достижение.

6. *Нахождение ресурсов и процессов, композиция целей.* Данный этап используют в случаях, когда приходится сталкиваться с непроизводственными и тем более неэкономическими системами (система здравоохранения, образования и ряд других), в которых логическим путем часто не удается четко сформулировать цели и критерии эффективности развития. В этих условиях следует идти традиционным путем – от анализа сложившегося положения (достигнутого уровня) и последовательного прогноза, что означает: оценку технологий запланированных

[1] См.: Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой. М. : Экономика, 1975. С. 41–52.

и реализуемых проектов, оценку возможности взаимодействия с иными системами, оценку факторов социальной природы, композицию цели.

7. *Прогноз и анализ будущих условий*, которые включают в себя: анализ сложившихся тенденций развития системы, прогноз дальнейшего развития и изменения среды, прогноз новых факторов, могущих оказать сильное влияние на систему, комплексный анализ взаимодействия факторов предстоящего развития и возможных отклонений от целей и критериев.

8. *Оценка целей и средств.* Ряд факторов, влияющих на формирование целей и выбор средств их достижения, на оценку ресурсов, в принципе не могут исчисляться количественно и, следовательно, не могут быть выявлены количественными методами. Единственным способом их оценки является получение субъективных оценок экспертов по данной проблеме.

9. *Отбор вариантов.* Содержание данного этапа включает в себя анализ поставленных целей на совместимость и входимость, проверку этих целей на полноту, отсечение незначительных целей, планирование различных вариантов достижения целей, оценку, анализ и сравнение вариантов, создание комплекса вариантов.

10. *Диагноз действующей системы.* Социально-экономические проблемы, решаемые посредством методов системного анализа, возникают в реально существующих условиях, требующих диагностического анализа, направленного на выявление возможностей существующей системы, недостатков в ее организации и управлении и т. д.

11. *Построение и обоснование комплексной программы развития,* в которой средства достижения целей распределяют по времени, закрепляют за отдельными исполнителями, устанавливают порядок руководства, взаимосвязей, ответственности.

12. *Проектирование организации для достижения целей* (когда необходимо создание органа управления). При этом устанавливают цели организации, определяют функции организации, планируют организационную структуру, информационные связи, режим работы, механизм мотивации.

Критерии, используемые в системном анализе, подразделяют на две группы:

– *оптимизационные* – оптимальный вариант решения соответствует максимальному или минимальному значению избранного критерия;

– *ограничительные* – вводятся в целях установления диапазона желаемых значений характеристик системы и недопущения вариантов решений, при которых хотя бы одна характеристика выпадала из требуемого диапазона.

Оптимальный выбор оценочных критериев предопределяет успешное функционирование системы. Следовательно, критерии должны отвечать как минимум следующим требованиям: быть представительными и чувствительными к изменениям изучаемых параметров, быть по возможности простыми.

Методологической основой системного анализа является *сочетание анализа и синтеза*. Анализ невозможен без синтеза, поскольку значение аналитического метода состоит не только в том, что сложное целое может быть разделено на все менее сложные части, а в том, что эти части, будучи соединены должным образом, снова образуют единое целое. Вместе с тем и синтез невозможен без анализа, так как для объяснения функций частей целого необходимо разделение этого целого на эти части.

Таким образом, анализ и синтез в системных исследованиях не разделимы. Как анализ, так и синтез не могут выполняться произвольно.

Анализу в системном исследовании соответствует операция, называемая *декомпозицией*, синтезу – операция, называемая *агрегированием*.

3.4. Теоретические основы и этапы научного предвидения (прогнозирования) управленческих решений

Теоритические основы научного прогнозирования (предвидения). Самым непосредственным образом с управленческим анализом связано **научное прогнозирование (предвидение)** – формулирование на основе информации о современном состоянии (уровне) социальных процессов и истории их генезиса обоснованных предположений об их дальнейшем развитии.

Прогноз начинают с наблюдения и накопления фактов, сбора и получения информации об объекте, далее следует формирование некоторого представления об объекте, понятия о нем. Оно на первых порах неполное, лишь приближенное к реальному объекту, но все же помогает создать некую модель объекта, его видение.

Для прогнозирования необходимы знание фактов, умение отобрать наиболее значимые из них. Их отбор – это наиболее трудная задача. В данном случае требуются не только знания, но и понимание, способности, навыки, целая система интеллектуальной подготовки.

Практическое ***назначение*** прогнозирования – подготовка заблаговременных обоснованных предложений, проектов, программ, рекомендаций и оценок:

– о направлении желательного развития управляемых объектов в исследуемой области (социальная защита, культура, здравоохранение, образование, молодежные проблемы, духовно-нравственные процессы и т. д.);

– действительном протекании развития;

– механизмах преодоления негативных явлений.

Важной предпосылкой, определяющей возможность научного предвидения (прогнозирования), является степень познания законов, закономерностей и взаимосвязей между явлениями. При этом учитывают существующее отличие законов в социально-гуманитарных науках от законов в естественных науках, заключающееся в том, что социально-экономические законы, являясь объективными, проявляют себя через субъективный фактор, т. е. через волю и сознание людей. Следовательно, эти законы не имеют таких точных зависимостей между переменными, как это наблюдают в законах природы.

Законы социума отличают от естественных законов также по форме своего действия и выражения. Большинство законов природы представляют собой обобщения преимущественно однозначных причинно-следственных связей – одна причина обусловливает одно следствие. Кроме того, зависимость между переменными может носить совершенно определенный характер – такой, что ее можно представить в виде математической формулы.

Что касается законов социума, то они являются обобщениями многозначных статистических причинно-следственных связей. В отличие от естественнонаучных законов законы социума проявляются через случайности. Этот факт не позволяет надеяться на однозначное, абсолютно точное предвидение будущего развития социума.

Для раскрытия сущности научного предвидения (прогнозирования) используют понятия «объект прогнозирования», «прогнозный фон» и другие, сопутствующие им понятия. ***Объект прогнозирования*** – это социальная система, состояние, явление, процесс, объект, рассматриваемый вместе с прогнозным фоном. ***Прогнозный фон*** – совокупность внешних по отношению к объекту прогнозирования условий, существенно влияющих на развитие объекта. Описание прогнозного фона включает в себя наиболее значимые для развития объекта прогнозирования характеристики макро- и микросреды.

Полный ***цикл прогнозного исследования*** охватывает:

– изучение проблемной ситуации в теории и на практике;

– анализ предпрогнозного и прогнозного фона;

– определение цели и задач;

– выдвижение гипотез;

– выбор методов и приемов исследования, обладающих необходимым прогностическим потенциалом;

– проведение опытно-экспериментальной проверки гипотез и верификации результатов исследования;

– формулирование выводов и предположений.

Существует широкий круг методик и методических подходов к прогнозированию. Выбор прогностического аппарата и умелое его использование в целях прогнозирования – это довольно сложная задача, в частности в методолого-методическом плане, о чем свидетельствует отсутствие единого общепризнанного набора конкретных методик и процедур прогнозирования. Все более обогащаемый опыт прогнозной работы дал возможность выявить достоинства и недостатки каждого метода. Фактически все эти методы являются взаимодополняющими, и эффективная прогнозная система может обеспечить возможность использования любого этого метода.

Таким образом, **прогноз** есть многовариантная гипотеза о возможных результатах и путях развития исследуемого объекта (сферы, отрасли, вида деятельности и т. д.). Основополагающим является проблемно-целевой критерий – для чего разрабатывается прогноз. По этому критерию различают два типа прогноза:

– поисковые (исследовательские, трендовые, генетические);

– нормативные (программные, целевые).

Социальное прогнозирование состоит из нескольких этапов, поэтому на каждом этапе решаются специфические задачи познания. Особенно важна в методологии прогнозирования стадия предпрогнозной ориентации, на которой разрабатывают концепцию исследования, понятийный аппарат, определяют основные методологические принципы анализа и прогноза, методы и методики, формируют гипотезы, которые предстоит проверить в ходе исследования.

Методология социального прогнозирования исследует будущее в онтологическом, логическом и гносеологическом аспектах.

Онтологический аспект показывает, как рождается и формируется будущее, характеризует его общую картину, влияющие на него факторы.

Логический аспект позволяет формировать прогноз на основе диалектических принципов, основу которых составляют общие законы развития природы и общества, а также методы научного мышления.

Гносеологический аспект имеет своей задачей выяснить, как будущее отображается в человеческом сознании, каковы формы этого отображения, его истинность. Будучи формой познания, прогноз с гносеологической стороны является отображением закономерностей и возможных путей развития прогнозируемых процессов и явлений.

Познание объективной истины при прогнозировании происходит в направлении от живого созерцания к абстрактному мышлению и от него к практической реализации. Основу анализа объекта прогнозирования составляет ***теоретический аппарат***:

– общая теория систем и системный анализ;

– теория моделирования и подобия;

– теория вероятности и математическая статистика;

– комплекс экономических дисциплин.

В основе методологии прогнозного исследования лежат принципы целостного, системного, комплексного рассмотрения объекта, учета его иерархической соподчиненности, его взаимосвязи как по вертикали (по уровню), так и по горизонтали (со смежными областями) с учетом зависимости от внешних факторов и внутренних изменений.

Методы прогнозирования классифицируют по различным признакам.

По принципу обработки информации выделяют статистические методы прогнозирования, методы аналогий, опережающие методы.

Статистические методы основаны на обработке количественной информации (статистических данных) для выявления закономерностей и взаимосвязей с целью построения прогнозных моделей.

Методы аналогий основаны на выявлении сходств и различий в закономерностях развития процессов.

Опережающие методы базируются на комплексном изучении объекта прогнозирования и научно-технической информации, обладающей свойством опережать развитие объекта прогнозирования.

Наибольшее распространение имеет группировка методов прогнозирования по степени формализации, в соответствии с которой все методы можно разделить на интуитивные и формализованные.

Интуитивные методы прогнозирования базируются на интуитивно-логическом мышлении человека. Они используются в тех случаях, когда невозможно учесть влияние многих факторов из-за значительной сложности объекта прогнозирования и не требуется проведения трудоемких расчетов.

Среди интуитивных методов широкое распространение получили методы экспертных оценок. Они используются для получения прогнозных оценок развития производства, научно-технического прогресса, эффективности использования ресурсов.

Сущность методов экспертных оценок заключается в том, что в основу прогноза закладывается мнение специалиста или коллектива специалистов, основанное на профессиональном, научном и практическом опыте.

Формализованные методы используют в случае, если информация об объекте прогнозирования носит в основном количественный характер, а влияние различных факторов можно описать с помощью математических формул. Формализованные методы подразделяются на методы экстраполяции и методы моделирования.

Основной целью анализа объекта прогнозирования является разработка адекватной прогнозной модели.

Прогнозная модель – это модель объекта прогнозирования, исследование которой позволяет получить информацию о возможных состояниях объекта в будущем или путях достижения этих состояний. Цель разработки прогнозной модели – получить информацию не об объекте вообще, а о его будущих состояниях.

Модели классифицируют:

– на *функциональные модели* – описывают функции, выполняемые основными составными частями системы или управленческого процесса;

– *модели физических процессов* – определяют математические зависимости между параметрами физического процесса (непрерывные, дискретные, детерминированные, статистические);

– *экономические модели* – определяют зависимость между различными экономическими показателями изучаемого процесса, различного рода ограничения, накладываемые на экономические показатели;

– *процедурные модели* – описывают операциальные характеристики систем, т. е. порядок и содержание управленческих воздействий, в этот класс входят информационные модели, определяющие структуру информационных потоков, содержание, формат, скорость обработки информации, а также основные этапы прохождения информации и контроля за ним.

Основными средствами выражения модели являются словесное описание, графическое представление, матрица решений, математическое описание, программное описание.

Прогностическая модель должна удовлетворять следующим ***требованиям***:

– выполнять требования полноты, адаптивности, эволюционности;

– обеспечивать возможность включения достаточно широкого диапазона изменений, добавлений для удовлетворения исследователя;

– быть достаточно абстрактной для допущения варьирования большим числом переменных, но не настолько абстрактной, чтобы возникали сомнения в надежности и практической полезности;

– соответствовать условиям, ограничивающим время решения задачи;

– ориентироваться на реализацию существующих технических средств;

– обеспечивать получение полной информации об объекте в плане поставленной задачи исследования;

– строиться с использованием устоявшейся терминологии;

– предусматривать возможность проверки истинности на соответствие ее оригиналу.

Процесс разработки криминологической модели прогнозирования оперативной обстановки можно представить состоящим из следующих ***стадий***:

– постановки задачи прогнозирования;

– формирования информационной базы;

– анализа объекта прогнозирования;

– построения модели прогнозируемого объекта;

– разработки прогноза;

– анализа результатов прогнозирования.

На стадии *постановки задачи прогнозирования* определяют цели и объект прогнозирования (оперативная обстановка в целом или отдельные ее компоненты), период прогноза и соответствующую ему глубину ретроспективы, источники и способы получения необходимой информации, порядок решения организационно-технических вопросов, круг лиц, на которых возлагают разработку прогноза.

В процессе прогнозирования происходит *формирование информационной базы.* Помимо данных о самой преступности в информационную базу включают данные о социально-экономическом развитии региона, его демографическую характеристику и другую информацию о факторах внешней среды, влияющих на преступность в данном регионе,

а также планы или программы социально-экономического развития, законодательные и ведомственные акты, касающиеся правоохранительной деятельности.

На стадии *анализа объекта прогнозирования* исследуют особенности структуры и динамики объекта прогнозирования, определяют значимые факторы внешней среды. Цель такого анализа состоит в определении того, какие именно характеристики объекта будут прогнозировать и какие факторы внешней среды при этом будут учитывать.

Построение модели прогнозируемого объекта связано с уточнением, конкретизацией модели прогнозируемого объекта, переходом от его словесного, качественного описания, полученного на предыдущем этапе, к более сложному, желательно формализованному, количественному описанию, ориентированному на применение математических методов прогнозирования.

Разработка прогноза представляет собой непосредственное получение с помощью выбранного метода на основе разработанной модели прогнозируемого объекта конкретных значений прогнозируемых характеристик и показателей на весь период упреждения.

Анализ результатов прогнозирования проводится в целях проверки степени достоверности, обоснованности, надежности и точности прогноза. Если в ходе анализа результаты прогнозирования признают удовлетворительными, то в дальнейшем, после соответствующей содержательной их интерпретации, они используются для подготовки управленческих решений.

На предыдущей стадии процесс собственно прогнозирования завершается. Далее начинается стадия ***подготовки управленческого решения***, основанного на результатах прогнозирования.

К наиболее общим источникам неопределенности при прогнозировании относят:

1. Невозможность учета всех взаимодействий, определяющих эволюцию объекта. Мысленно выделяя объект, мы неизбежно упрощаем его, так как обрываем большую часть его причинно-следственных связей с окружающей средой, а цепочки этих связей уходят в бесконечность. Можно полнее и дальше просчитать эти связи, но лишь до определенного предела.

2. Неполнота и неточность наших знаний о законах природы и общества. Любые научные законы есть лишь отражение уровня достигнутых знаний и поэтому относительны. Следовательно, уже в самой теории заложена некая неопределенность.

3. Неоднозначность причинно-следственных связей. Жесткий (лапласовский) детерминизм, предполагающий однозначность и неподвижность зависимости, есть не более чем идеализация действительности. Одна и та же причина может привести к разным следствиям.

4. При прогнозировании социально-экономических процессов очень актуален вопрос о мере и границе прогноза. Исходя из закона диалектики о переходе количественных изменений в качественные, можно сделать вывод, что надежный прогноз возможен в границах действия закона в рамках рассматриваемого качества.

Этапы научного прогнозирования (предвидения). При разработке прогнозов выделяют следующие ***этапы***:

– подготовку к разработке прогноза;

– анализ ретроспективной информации, внутренних и внешних условий;

– определение наиболее вероятных вариантов развития внутренних и внешних условий;

– проведение экспертизы;

– разработку альтернативных вариантов;

– априорную и апостериорную оценку качества прогноза;

– контроль хода реализации и корректировку прогноза.

На этапе *подготовки к разработке прогноза* решают следующие задачи:

– подготовить организационное обеспечение разработки прогноза;

– сформулировать задание на прогноз;

– сформировать рабочую и аналитическую группы сопровождения;

– сформировать экспертную комиссию;

– подготовить методическое обеспечение разработки прогноза;

– подготовить информационную базу для проведения прогноза;

– подготовить компьютерное сопровождение разработки прогноза.

После того как принято решение о разработке прогноза, определяют исполнителей, которым разработка будет поручена. С одной стороны, это группа работников, которой поручается организационное обеспечение разработки прогноза, с другой – это группа специалистов, которая должна обеспечить методическое и информационное его сопровождение.

Качественный экспертный прогноз может быть разработан лишь в том случае, если он хорошо подготовлен, в его разработке задействованы компетентные специалисты, использована достоверная информация, оценки корректно получены и обработаны. Задание на разработку прогноза должно быть четким, однозначно понимаемым как экспертами, так и сопровождающими разработку прогноза специалистами.

Разработка прогноза должна быть проведена методически грамотно, применяемые методы – соответствовать характеру прогнозируемой ситуации и информации, которую предстоит получить, проанализировать и обработать. Методическую подготовку процесса прогнозирования осуществляет аналитическая группа, в состав которой входят специалисты, обладающие профессиональными знаниями и опытом проведения прогнозных разработок.

Разработка прогноза должна быть четко регламентирована. Рабочая группа проводит подготовку необходимой документации, включающей в себя официально оформленное решение о проведении прогноза, состав экспертной комиссии (комиссий), график разработки прогноза, контракты (трудовые соглашения) со специалистами, привлекаемыми для его разработки, и т. д.

Специалисты, работающие над прогнозом, должны быть обеспечены всей необходимой информацией об объекте прогнозирования. Естественно, что при разработке прогноза ее всегда недостаточно (идеальная, но нереальная ситуация, когда точно известно, что будет происходить в будущем), и чем полнее информация об объекте прогнозирования, тем более качественным может быть подготовленный прогноз.

Нередко полезным может оказаться специально подготовленный аналитической группой аналитический обзор по прогнозируемой проблеме.

При *анализе ретроспективной информации* об объекте прогнозирования предполагают четкое разделение количественной и качественной информации.

Количественную информацию, если она достаточна и надежна, используют для расчетов по экстраполяции динамики изменения прогнозируемых параметров, по определению наиболее вероятных тенденций их изменения.

Качественную информацию классифицируют, систематизируют. Она служит основанием для оценок экспертов и наряду с количественной информацией используется для разработки экспертных прогнозов.

Для успешной разработки прогноза необходимы анализ внутренних условий объекта прогнозирования, содержательный анализ их особенностей и динамики развития.

Если имеется количественная информация, характеризующая внутренние условия объекта прогнозирования, то она также анализируется.

Если разработаны математические, имитационные, аналоговые и иные модели функционирования объекта прогнозирования и изменения

внутренних условий, то в них вводят необходимые данные и на их основании производят расчеты, позволяющие оценить наиболее вероятные изменения внутренних условий объекта прогнозирования.

В частности, если объектом прогнозирования является организация, то к числу внутренних условий объекта прогнозирования может относиться ее внутренняя среда, включающая в себя сочетание таких составляющих, как структура, внутриорганизационные процессы, технология, кадры, организационная культура, управление функциональными процессами.

При разработке прогноза внешних условий внешней среде функционирования объекта прогнозирования должно уделяться не меньшее внимание, чем внутренней.

При этом информация также должна быть подразделена на количественную и качественную, т. е. информацию, содержащую точные численные оценки, и информацию описательного характера. В зависимости от вида информации используют соответствующие методы ее получения, анализа и обработки.

В случае если объектом прогнозирования является организация, то внешние условия могут быть подразделены на общее внешнее окружение и непосредственное деловое окружение организации.

Общее внешнее окружение не связано непосредственно с организацией и отражает состояние общества, экономики, природной среды.

Задачей анализа внутренних и внешних условий объекта прогнозирования является выявление основных действующих сил и механизмов, определяющих развитие объекта прогнозирования в период, соответствующий периоду прогнозирования.

Определение наиболее вероятных вариантов развития внутренних и внешних условий объекта прогнозирования является одной из центральных задач разработки прогноза. От того, насколько верно они будут определены, зависят точность разрабатываемого прогноза и эффективность решений, принимаемых на его основании.

На этом этапе разработки прогноза на основании анализа внутренних и внешних условий и всей имеющейся информации об объекте прогнозирования, информации о результатах работы экспертной комиссии предварительно определяется перечень возможных альтернативных вариантов изменения внутренних и внешних условий.

После их предварительной оценки из перечня исключают те альтернативные варианты, реализуемость которых в прогнозируемый период сомнительна или же вероятность их реализации ниже предварительно установленного порогового значения.

Каждый из отобранных наиболее вероятных альтернативных вариантов изменения внутренних и внешних условий функционирования объекта прогнозирования детально прорабатывают и представляют для разработки альтернативных вариантов прогноза при каждом из отобранных альтернативных вариантов изменения условий функционирования объекта прогнозирования.

Проведение экспертизы. Экспертиза – исследование какого-либо объекта, ситуации, вопроса, требующего специальных знаний, с представлением мотивированного заключения.

На этом этапе разработки прогноза предполагается наиболее активная работа экспертов по определению и оценке ключевых событий, наступление которых ожидается в прогнозируемом промежутке времени.

Предыдущий этап разработки прогноза дает информацию, необходимую аналитической группе для проведения экспертизы. Экспертам предоставляют информацию о наиболее вероятном изменении внутренних и внешних условий, на основе ранее проведенного анализа формулируют вопросы, на которые должны быть получены ответы в результате проведения экспертизы, намечают наиболее вероятные сценарии развития событий.

Процедуры организации и проведения экспертиз в настоящее время достаточно детально разработаны. В зависимости от природы объекта прогнозирования, характера оценок и суждений, которые должны быть получены в процессе проведения экспертизы, определяют конкретные способы организации и проведения экспертизы.

Экспертизы могут быть однотуровые и многотуровые, анонимные и предусматривающие открытый обмен мнениями, с обменом информацией в процессе проведения экспертизы и без него и т. д.

Характер конкретной информации, которую предполагают использовать при разработке прогноза, накладывает определенные требования на выбор конкретного метода организации и проведения экспертизы.

Если прогнозируемый объект является достаточно сложным, комплексным, многоаспектным, то целесообразно использование комплексных методов организации и проведения экспертизы.

При проведении экспертизы для разработки прогноза аналитическая группа должна подготовить анкеты, содержащие вопросы, на которые должен быть получен ответ при разработке прогноза.

В зависимости от технологического уровня организации и проведения экспертизы анкеты могут быть подготовлены как на бумажном, так и на машинном носителе.

Для получения экспертной информации можно использовать и такой способ, как интервьюирование, когда в свободной форме, но по заранее намеченному плану, эксперт дает оценки и суждения, необходимые при разработке прогноза.

Разработка альтернативных вариантов. Подготовленную на предыдущих этапах информацию, в том числе полученную от экспертов, используют при непосредственной разработке прогноза. Как правило, маловероятны случаи, когда заранее известно, в каком направлении будут происходить изменения внутренних и внешних условий, какая стратегия будет выбрана организацией при том или ином развитии событий, поскольку развитие организации в прогнозируемом будущем зависит от различных факторов, а также от их сочетания и взаимодействия.

При стратегическом планировании и в других случаях использования прогнозов необходимо рассматривать различные альтернативные варианты развития событий, как благоприятные, так и неблагоприятные.

На предыдущих этапах были определены наиболее вероятные изменения основных внутренних и внешних условий, определяющих ход прогнозируемых событий.

Для наиболее вероятных альтернативных вариантов их изменений должны быть разработаны наиболее вероятные альтернативные варианты развития прогнозируемых событий.

Если одной из целей разработки прогноза являлось определение динамики развития количественных показателей и параметров, то, используя полученный на предыдущих этапах разработки прогноза объем информации (количественной и качественной) и соответствующие методы экстраполирования (определения изменения прогнозируемых показателей и параметров в будущем), рассчитывают кривые их изменения в прогнозируемом промежутке времени.

Однако далеко не всегда мы располагаем необходимой информацией для использования количественных методов экстраполяции. Это может быть отсутствие необходимых для расчетов статистических данных, поскольку прежние экономические зависимости и закономерности изменились. Поэтому нередко единственным способом экстраполяции показателей и параметров на прогнозируемый промежуток времени остается способ построения экспертных кривых. Экспертные кривые отражают оценку динамики прогнозируемых значений показателей и параметров экспертами.

При разработке вариантного прогноза должна быть произведена экстраполяция прогнозируемых значений показателей и параметров для

различных вариантов исходных условий и для различных возможных альтернативных вариантов динамики их изменения.

Наряду с экстраполяцией прогнозируемых значений показателей и параметров, особенно в случае привлечения экспертов для разработки прогноза, каждый альтернативный вариант разрабатываемого прогноза может сопровождаться содержательным описанием прогнозируемого развития событий.

Априорная (теоретическая) и апостериорная (фактическая) оценка качества прогноза. Оценка качества прогноза – одна из центральных проблем в процессе разработки управленческих решений. Степень доверия к разработанному прогнозу во многом влияет на принимаемое решение и сказывается на эффективности управленческих решений, принимаемых с использованием разработанного прогноза.

Однако, как это ни кажется неожиданным, оценка качества прогноза является достаточно сложной задачей не только в момент, когда прогноз только разработан (априорная оценка), но и в момент, когда прогнозируемое событие уже произошло (апостериорная оценка). Прежде чем приступить к обсуждению оценки качества прогноза, отметим тот важный для более четкого понимания процесса принятия решения факт, что качественный прогноз при принятии решения может быть использован по-разному. Если со стороны руководства организации не оказывается значительное воздействие на ход развития событий, а лишь осуществляется наблюдение за ним, то после окончания прогнозируемого периода необходимо лишь сопоставить значения спрогнозированных показателей и параметров с полученными в действительности. Это позволяет оценить качество разработанного прогноза апостериорно.

В то же время более действенным может оказаться использование результатов разработанного прогноза в случае, когда руководитель может оказать влияние на ход развития событий. Примером такого влияния может являться, в частности, корректировка управляющих воздействий на основании ожидаемых спрогнозированных значений показателей и параметров. Это так называемый активный прогноз. Однако если в результате анализа спрогнозированных значений показателей и параметров руководитель изменил управляющие воздействия, которые, в свою очередь, изменили развитие прогнозируемых событий, причем нередко в сторону более благоприятную для руководителя, то вряд ли корректно первоначально разработанный прогноз считать неточным.

Если бы прогноз не был разработан, то не было бы принято и последовавшее за его разработкой эффективное управленческое решение.

После того как прогноз разработан, должны быть определены критерии, по которым точность прогноза может быть оценена.

Как правило, для оценки прогноза используются два метода: дифференциальный или интегральный.

При дифференциальном методе оценивают наборы оценок отдельных составляющих качества прогноза, имеющих достаточно четкий объективный смысл. В частности, можно использовать такие критерии, как ясность и четкость задания на прогноз, соответствие прогноза заданию, своевременность разработки прогноза, профессиональный уровень разработки прогноза, надежность использованной информации и т. д.

Интегральный метод предполагает обобщенную оценку качества прогноза на базе оценки качества прогноза по частным критериям. Однако в ряде случаев этот способ оказывается недостаточно убедительным, поскольку к оценке качества прогноза по частным критериям вольно или невольно добавляется необходимость оценки сравнительной важности критериев и их влияния на интегральную оценку.

Качество экспертного прогноза определяют прежде всего такими частными критериями, как компетентность эксперта; качество информации, предоставляемой экспертам; качество экспертной информации, поступающей от экспертов; уровень технологии разработки прогноза или, иными словами, качество методов и процедур, используемых при разработке прогноза.

Если период прогнозирования уже завершился, то необходимо сопоставить спрогнозированные значения показателей и параметров с полученными в результате реализовавшегося в действительности хода прогнозируемых событий. Для проведения такой оценки необходимо принять во внимание все основные факторы, определяющие качество разработанного прогноза.

Контроль хода реализации и корректировки прогноза. После того как прогноз подготовлен и представлен руководству организации, заказчику и т. д., наступает новый этап работы с подготовленным материалом. Вариантная разработка прогноза также предполагает разработку прогноза при различных альтернативных вариантах условий и предположений, которые могут изменяться. События, вчера казавшиеся маловероятными, сегодня происходят, а казавшиеся наиболее вероятными – не происходят вовсе. Базируясь на устаревшем, не учитывающем реалии действительного развития событий прогнозе, трудно принять эффективное управленческое решение.

В этой связи неотъемлемой частью современной технологии прогнозирования является периодически осуществляемый (в зависимости

от происходящих изменений) мониторинг хода реализации прогнозированного развития событий. Мониторинг позволяет своевременно выявлять значительные отклонения в ходе развития событий. Если они могут оказать принципиальное влияние на дальнейший ход событий в части, касающейся принятия важных стратегических решений, то прогноз должен быть подвергнут корректировке.

Необходимо отчетливо понимать, что прогнозы ценны не сами по себе, не как возможность профессионального предсказания ожидаемого хода развития событий в той или иной области человеческой деятельности, а в большей степени как необходимый и очень существенный элемент разработки важных управленческих решений.

Именно поэтому при выявлении значительных отклонений в ходе развития событий в прогнозируемой области деятельности, особенно в случае активного прогноза, в уже разработанный прогноз должны вносить соответствующие коррективы. Коррективы могут быть различного уровня значимости, сложности, трудоемкости и т. д. Если они не очень значительны, то эту проблему можно решить на уровне аналитической группы, сопровождающей разработку прогноза.

Если коррективы более существенны, то может потребоваться дополнительное привлечение отдельных экспертов, а в особо важных случаях при наличии значительных изменений – дополнительная работа экспертной комиссии с возможным изменением состава.

Структура прогноза обусловлена сроками, на которые он рассчитан, а также основными направлениями научно-технического развития, которые прежде всего зависят от «срока жизни» тенденций, сложившихся в период, предшествующий их разработке. Чем более устойчивый характер носят эти тенденции, тем шире может быть горизонт прогнозирования.

Прогнозирование управленческих решений преследует цель получения научно обоснованных альтернатив развития для различных показателей, которые используют в научной работе, а также для развития всей системы управленческой деятельности. При таком понимании прогнозирование управленческих решений есть часть системы управленческой деятельности, призванной способствовать развитию всей системы в целом.

Однако каждый руководитель должен помнить, что только решения и планы бывают идеальными, а люди и обстоятельства всегда реальны, и поэтому каждое управленческое решение, каждый план несет в себе возможность не только успеха, но и неудачи.

3.5. Определение целей – результат управленческого анализа. Функции, виды и свойства целей. Разработка альтернатив действий

Определение целей – один из наиболее важных этапов в деятельности организации. От того, насколько правильно выбрана цель, насколько четко она сформулирована, зависят качество и результативность управленческих решений, успех организационно-управленческой деятельности в целом. Неправильное и нечеткое формулирование цели приводит к тому, что система управления, даже если она должным образом устроена, работает не с полной отдачей, неэффективно, так как усилия аппарата управления расходуются нецеленаправленно. В различных организациях, как правило, приходится иметь дело с совокупностью целей.

Всякая хорошая работа начинается с четких целей.

При уяснении целей необходимо понимать две вещи:

– во-первых, *что именно необходимо сделать*, т. е. понимание сферы ответственности;

– во-вторых, *что означает хорошее выполнение работы* – стандарты деятельности, по которым их труд будет оцениваться.

Процесс постановки цели работает лучше всего при использовании в управленческой деятельности партнерства, когда обе стороны – и руководитель, и подчиненный – обдумали, какие основные цели подходят для этого сотрудника. Поскольку стороны обговорят предложенные цели, достичь желаемого результата будет проще.

Эффективная постановка целей является фундаментом высокого уровня выполнения работ, удовлетворенности и чувства самоуважения.

Для того чтобы цель была ясной, нужно знать, что для этого требуется (область ответственности) и что значит, хорошо выполнить работу (стандарты работы, по которым будут оценивать). Руководители знают, что должны делать их подчиненные. Они просто не утруждают себя сказать им об этом. Они считают, что люди и так знают. Никогда не следует исходить из того, что всем все и так известно, если речь идет о постановке целей.

Для того чтобы двигаться к цели, нужна обратная связь, показывающая степень продвижения к цели, текущий результат, являющаяся мотивирующим фактором. Деньги мотивируют только в том случае, если имеется обратная связь с результатами работы.

Совместная деятельность порождает цели разного уровня и содержания. В системе управления организацией цели выполняют ряд важных ***функций***: когнитивная, распределительная, идентификации, мотивации, преобразования, катектическая (эмоциональная), символическая, идеологическая.

Когнитивной функции целей, по мнению представителей рациональной школы научного управления и их современных последователей, принадлежит первое место. Она обобщает распоряжения координирующих органов и концентрирует внимание на анализе альтернатив действий и принятии решений.

Для реализации целей организации необходима *распределительная функция*, чтобы направлять ресурсы в подразделения оптимальным образом. Наличие целей различного уровня (цели организации, цели подразделений, цели работников организации) ставит проблему их совмещения в ходе производственной деятельности, что заставляет руководителей распределять ресурсы внутри организации.

Функция идентификации – сопоставление собственных стремлений работников организации с целями подразделения или организации как целого. В отсутствие этой функции деятельность работников организации теряет смысл. Это в свою очередь может привести к отчуждению и аномии.

Функция мотивации: цели способны мотивировать работников организации в том случае, если последние признают их реально достижимыми, ориентированными на будущее и соотнесенными с собственными потребностями.

Функция преобразования: стремление к реализации целей организации неизбежно приводит к пониманию необходимости преобразований различных аспектов организационной деятельности. Особенно это справедливо в отношении организаций, работающих в рыночной среде с высокой степенью неопределенности, когда разрабатываемые цели изначально ориентированы на изменения и инновации.

Катектическая (эмоциональная) функция: цели могут формировать у работников организации различные эмоциональные состояния – эмоциональный подъем или, наоборот, чувства растерянности, неуверенности. Эти побочные функции целей необходимо учитывать, принимая управленческое решение, так как они оказывают значительное влияние на мотивацию работников организации.

Символическая функция: определяя цели организации, руководители должны учитывать их влияние на рядовых потребителей, клиентов организации, партнеров, заказчиков, представителей банков. В этом случае цели рассматриваются как визитная карточка фирмы, концентрированное выражение ее стратегических замыслов.

Идеологическая функция: цели формируют идеологию организации, т. е. объясняют не только, как будут достигнуты те или иные результаты, но и почему возникла необходимость в их достижении. Однако в отечественных организациях вопросам идеологии организации уделяют мало внимания, в то время как американские и в еще большей степени японские организации считают создание собственной идеологии первоочередной задачей.

Кроме того, функции целей:

– отражают философию организации, концепцию ее деятельности и развития, определяют характер и особенности структуры организации и управления ею;

– уменьшают неопределенность текущей деятельности как организации, так и ее персонала, являются ориентирами для организаций и ее работников в окружающем мире, помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении желаемых результатов;

– составляют основу критериев оценки деятельности организации, ее подразделений, служб и отдельных работников;

– обеспечивают сопоставление существующего состояния с желаемым (функция инициативы).

Цели организации бывают различных ***видов***. Они подразделяются на официальные (стратегические), оперативные и операционные (тактические).

Официальные цели определяют общее назначение организации и декларируются в уставе или положении об организации. Они объясняют необходимость организации для общества, имеют внешнюю направленность и выполняют важную защитную функцию, создавая организации соответствующий имидж.

Оперативные цели определяют, чем на самом деле в текущий период занимается организация, и могут не полностью совпадать на конкретный период с официальными целями. Такие цели имеют внутреннюю направленность и призваны мобилизовать ресурсы организации.

Операционные цели еще более конкретны и измеряемы, чем оперативные. Они направляют деятельность конкретных работников и позволяют давать оценку их работе.

Первый вид целей называют также стратегическими, два последних – тактическими. Стратегические цели формируют при определении долговременной политики развития организации, а тактические – при решении оперативных, как правило, средне- и краткосрочных задач управления. При формировании тактических целей учитывают стратегические цели организации. Более того, тактические цели ставятся организацией для обеспечения достижения ее стратегических целей. В то же время совокупность тактических целей при их анализе может оказывать влияние на корректировку стратегических целей.

Цели могут быть:

– *неограниченные* – направляющие, так называемые траекторные (например, увеличение эффективности правоохранительной деятельности), определяющие общее направление, в котором должно изменяться состояние управляемого объекта;

– *ограниченные* – точечные (достижение определенного уровня эффективности правоохранительной деятельности), формулирующие, как достичь вполне конкретного результата.

Иметь дело с точечными целями всегда лучше, чем с целями, сформулированными лишь словесно, так как наличие критерия, позволяющего измерить и оценить степень достижения цели, упрощает работу руководителя и делает ее результаты нагляднее.

По месту в иерархии цели могут быть *высшие, промежуточные и низшие.*

Также могут разрабатываться *стабилизационные цели*, определяющие в качестве идеального результата управления:

– удержание параметров объекта управления в некотором допуске оговоренных значений;

– недопущение перехода объекта управления в область недопустимых или неуправляемых состояний.

Стабилизационные цели могут выступать как элемент других видов целей или самостоятельно.

Для того чтобы поставленная организацией цель была конкретизирована, целесообразно указывать временной интервал ее достижения. С этой точки зрения цели бывают долгосрочными, среднесрочными, краткосрочными. *Долгосрочные цели* предполагают их реализацию в течение длительного промежутка времени (пять и более лет), *среднесрочные* – от года до пяти лет, *краткосрочные* – до одного года. В условиях быстро изменяющихся ситуаций долгосрочной может считаться цель, поставленная на период в полгода, а краткосрочной – не превышающая месяца. В то же время в условиях малоизменяющихся, консервативных ситуаций сроки прогнозирования могут быть увеличены. Это относится, например, к прогнозированию динамики изменения глобальных процессов в человеческом обществе.

Цели также можно разделить:

– на *внутренние, внешние* – в зависимости от направленности действия цели;

– *социальные, экологические, экономические* и другие – в зависимости от направленности деятельности организации;

– *материальные и процессуальные* – по их осуществлению;

– *поддерживающие имеющийся уровень, постепенного развития, обновления* – по обновлению;

– *индивидуальные, групповые, цели подразделений, цели организации* – по уровням управления;

– *базовые, планировочные или развития* – по приоритету.

Целям присущ ряд ***свойств***:

– *соподчиненность* – цели подсистем вышестоящего уровня обусловливают цели подсистем нижестоящего уровня, следовательно, цели управления формируют последовательно сверху вниз, начиная с целей всей системы и заканчивая целями ее отдельных элементов;

– *развертываемость* – более общую цель конкретизируют несколькими более локальными, частными целями, может осуществляться по содержанию, времени, уровню (в иерархической структуре системы);

– *соотносительная важность* – в многоцелевой задаче определяют взаимосвязанность целей;

– *взаимная полезность* – показывает влияние степени важности одних целей на другие.

Все сформулированные цели должны удовлетворять установленным требованиям, соответствие которым определяет эффективность их реализации.

Особое значение в системе целеполагания занимают стратегические цели организации, которые отражают ее долгосрочные и глобальные интересы, а потому являются высшими и определяющими для всех остальных. Социальная система, не определяющая своих стратегических целей, не формирующая в них своих долгосрочных и глобальных интересов, лишает себя перспектив развития.

Сформулированные при разработке стратегии и тактики цели, чтобы эффективно исполнять свое предназначение, должны удовлетворять определенным требованиям.

Основными ***требованиями*** к целям являются комплексность, системность, согласованность, достижимость, конкретность, гибкость, приемлемость, четкость (ясность) формулировки, измеримость, мотивированность, совместимость, персонифицированность.

Комплексность следует рассматривать как состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация, т. е. цель должна охватывать все аспекты проблемной ситуации.

Системность предполагает, что состояние объекта управления, к которому стремится организация, обеспечивается соответствующими управленческими механизмами на всех этапах управления.

Согласованность означает, что цели организации не должны противоречить друг другу. Если имеются конкурирующие цели, то должна быть определена оптимальная последовательность их реализации. Если же среди целей организации встречаются противоречащие друг другу, то необходимо найти компромиссное решение.

Достижимость предполагает, что состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация, должно быть действительно реальным при складывающейся ситуации и существующих тенденциях ее изменения. Нереальная цель обрекает организацию на неудачу.

Конкретность означает, что цель, поставленная организацией, не должна быть расплывчатой, а должна предлагать для своей реализации четкие управленческие воздействия. Цель обязана четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки ее следует достичь и кто должен достичь цель. За сформулированной целью должна просматриваться последовательность конкретных мероприятий, обеспечивающих ее реализацию.

Гибкость означает, что избранная организацией цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы оставалась возможность ее корректировки в случае изменения внешних или внутренних условий, при которых предполагалось ее достижение.

Приемлемость следует рассматривать как требование, в соответствии с которым избранные организацией цели должны быть приемлемы для основных субъектов, определяющих деятельность организации, а также для тех, кому предстоит обеспечивать достижение поставленных организацией целей. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие условий среды проживания в местном масштабе и т. д.

Четкость (ясность) предполагает, что цели должны быть недвусмысленно сформулированы и понятны исполнителям.

Измеряемость цели обеспечивается выработкой количественных и качественных критериев и параметров оценки степени ее реализации. Измеряемость цели достигается за счет создания и функционирования механизма обратной связи.

Мотивированность предполагает связь целей организации с системой вознаграждения исполнителей.

Совместимость означает, что все множество целей самой организации и ее подразделений, различных категорий персонала и отдельных работников должны быть непротиворечивы.

Персонифицированность предполагает наличие ответственности за реализацию цели.

Современная теория формирования «умных целей». В процессе мотивирования персонала на выполнение поставленных перед ним задач руководители, особенно стратегического и тактического звеньев управления ОВД, должны осознавать смысл и значимость одного из принципов современного управления: «Хорошие цели – умные цели». «Умные цели», четко прописанные в замысле по управленческой деятельности руководителя, способствуют стремлению его подчиненных сосредоточиться на том, что в данный момент является актуальным и наиболее важным. Учитывая это, необходимо принимать в расчет следующие факторы, предопределяющие возможность воспринимать подчиненными цели, сформулированные в замысле руководителя как умные[1]:

– цели, которые ставятся перед работниками, должны быть конкретными, наблюдаемыми и измеримыми;

– поставленные цели должны быть мотивирующими – работникам необходимо четкое понимание того, почему данная задача является важной;

– реально мотивирует людей наличие умеренно трудных, но достижимых целей;

– определяемые руководителем цели должны быть значимыми, в данном случае работает принцип Парето «20/80»: 80 % достижений, которые вы ожидаете от людей, происходят от 20 % деятельности, в которой они заняты, поэтому цель является значимой, если она относится к тем 20 % деятельности, которые существенны в общем результате;

– поставленные перед подчиненными цели должны быть отслеживаемыми и ограниченными во времени.

При этом необходимо принимать во внимание, что современная теория интеллектуальных технологий управленческой деятельности предлагает различный инструментарий создания условий и побуждения подчиненных к результативной и активной творческой деятельности. В контексте рассматриваемых вопросов следует понимать психологическую суть такого инструмента воздействия на эмоциональное состояние человека, как комплимент и критика, похвала и осуждение.

[1] См.: Сиваков Ю.Л. Интеллектуальные технологии в управленческой деятельности руководящего состава ОВД по обеспечению гражданско-правовой и морально-психологической устойчивости сотрудников // Вестн. Акад. МВД Респ. Беларусь. 2012. № 1. С. 27.

Для того чтобы сосредоточиться на том, что является важным, надо уметь поставить перед своими подчиненными «умные цели».

В английском языке слово «умные» (SMART) является акронимом для самых важных факторов при постановке целей, которые нужно достичь.

Существует несколько вариантов расшифровки аббревиатуры **SMART**. Рассмотрим наиболее распространенные трактовки данной аббревиатуры.

S – specific, significant, stretching – конкретная, значительная. Это означает, что цель должна быть максимально конкретной и ясной. Степень ее прозрачности определяют однозначностью восприятия всеми. Поставленные цели должны быть понятными и точно выраженными. В процессе постановки целей нет места глобальным и неопределенным подходам. Когда цели конкретны, то они говорят о многом: что именно от него ждут, когда, сколько.

Конкретика поможет легко определить отдельные успехи на пути к выполнению конечных целей. Хотя за каждой конечной целью, стоит следующая цель. В случае ее отсутствия, ближайшая цель недостижима. Она является дополнительным мотивом (M).

M – measurable, meaningful, motivational – измеримая, значимая, мотивирующая. Цель должна быть измеримой, причем критерии измерения должны быть не только по конечному результату, но и по промежуточному. Что хорошего в цели, которую нельзя измерить или оценить? Если цель неизмерима, невозможно узнать, достигли ее или нет, а персонал потеряет всякий интерес к работе, если не будет видеть вехи, определяющие успех. В случае отсутствия соответствующих измерений будет очень тяжело сохранить должную мотивацию персонала.

A – attainable, agreed upon, achievable, acceptable, action-oriented – достижимая, согласованная, ориентированная на конкретные действия. Необходимо адекватно оценивать ситуацию и понимать, что цель достижима с точки зрения внешних и внутренних ресурсов, которыми располагает организация (подразделение).

Цели должны быть реалистичными и достижимыми для любого обычного работника в частности и организации в целом. Конечно, наилучшие цели требуют некоторых усилий для их достижения, но они никогда не запредельны. Недостижимым целям, как и тем, что находятся ниже обычного профессионального уровня работников, не место в

организации. Чересчур высокие или низкие цели обычно теряют свое значение, и работники начинают их попросту игнорировать.

R – realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented – реалистичная, уместная, полезная и ориентированная на конкретные результаты. Цель должна быть реалистичной и уместной в данной ситуации, должна вписываться в нее и не нарушать баланс с другими целями и приоритетами. Обоснованные (relevant) цели должны быть важным инструментом в общей схеме достижения видения и миссии организации.

T – time-based, timely, tangible, trackable – на определенный период, своевременная, отслеживаемая. Срок или точный период выполнения – одна из главных составляющих цели. Она может как иметь фиксированную дату, так и охватывать определенный период.

Цели (как поезд) должны иметь время отправления, время прибытия и четко установленную продолжительность движения, равно как и выполнения. Такое временное ограничение помогает сосредоточиться на достижении цели в установленный срок или даже раньше. Цели, не имеющие крайних сроков или временного графика, часто уязвимы для повседневных кризисов, возможных в любой компании.

Декомпозиция целей (построение дерева целей). Методика построения дерева целей была предложена в 1957 г. американскими исследователями Р. Акофом и Ч. Черчменом. Она помогает привести планы в порядок, увидеть в графическом виде все цели и ежедневные задачи на пути их достижения. Составление дерева целей также помогает выявить возможные комбинации в процессе целеполагания, чтобы получить от результата наибольшую отдачу. Сегодня построение дерева целей используется в прогнозировании различных направлений науки и техники, а также для составления личных целей или при планировании будущей деятельности какой-либо организации.

Для того чтобы отобразить систему целей с указанием внутренних и внешних потребностей организации, производится разработка дерева целей. Таким образом, дерево целей организации – графическая модель целевых взаимосвязей для демонстрации распределения всех имеющихся целей на основные и подцели, задачи, действия.

Основной идеей дерева целей организации является декомпозиция – способ отображения системной структуры и разделение ее на составляющие.

Дерево целей – это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня. Оно определяет

состав функций самой системы управления работниками организации и оценивает комплексно работу каждой отдельной группы, отображая основную стратегию по достижению поставленных целей.

Именно для структуризации всех поставленных задач производится построение дерева целей в виде своеобразного модельного графика с отображением уровней достижения, определенной иерархичностью управления самой организации. Разработка дерева целей происходит следующим образом: в вершине такого смоделированного графика размещена основная базовая миссия организации, фундамент же состоит из задач, которые представляют собой сформулированные работы и выполняются указанным образом в назначенные сроки. Для каждой организации характерна постановка не одной, а нескольких базовых целей, что также отмечается в дереве целей организации.

Соответственно, наверху находится главная, генеральная цель организации. Поскольку достижение генеральной (стратегической) цели организации является достаточно сложной задачей, то производят декомпозицию цели – разложение цели на несколько более мелких целей, совокупное достижение которых приводит к достижению основной цели. Далее процесс повторяют для каждой более мелкой цели нижнего уровня до тех пор, пока в результате декомпозиции цель не станет достаточно простой, чтобы быть достижимой, реалистичной и возможной для исполнения точно в соответствии с содержанием и в запланированное время (см. принципы SMART). Очень важным моментом являются как моделирование самой иерархии целей, так и наблюдение за их развитием в определенные временные рамки.

При построении дерева целей его проектирование идет по методу «от общего к частному». Прекращение декомпозиции цели на более мелкие прекращается в тот момент, когда дальнейший процесс является нецелесообразным в рамках рассмотрения главной цели. Правильно построенное дерево целей в дальнейшем легко может быть преобразовано в план-график или диаграмму.

Построение дерева целей само по себе представляет лишь методику разработки стратегии достижения поставленной генеральной цели. Соответственно, результат и качество построенной иерархической совокупности целей зависит в основном от квалификации специалиста, составившего дерево целей. По аналогии с обычными инструментами, сам метод представляет собой инструмент, значительно облегчающий работу, но результат применения метода зависит от исполнителя.

Алгоритм построения дерева целей:

1. *Постановка цели.* Вначале цель формулируется в виде нескольких предложений, которые отвечают на вопрос «что?». Что мы увидим, когда цель будет достигнута. Поспешная конкретизация может спровоцировать искаженные (и даже ложные) представления о целях. Важнее как можно богаче описать образ цели, а затем уже обдумать, какие признаки являются важными для будущего организации.

2. *Определение цели.* Определение понятия цели помогает установить критерии, по которым в последующем можно убедиться в правильности движения к намеченной цели и сроках ее достижения. Определение помогает также разобраться с теми ограничениями, которые, возможно, будут накладываться на цели. Чем более конкретно определяется цель, тем проще устанавливаются критерии и ограничения.

3. *Декомпозиция цели.* Стратегическая цель – это цель, которая отнесена по времени в достаточно отдаленное будущее и, как правило, существенно отличается от того, что имеется в настоящее время. Встает вопрос: какие события и состояния организации и ее элементов заполнят временное пространство между настоящим и будущим? Ответ на этот вопрос и дает декомпозиция стратегической цели на подцели.

4. *Формулирование ограничений.* Это такие характеристики цели (состояния системы, способы поведения, типы отношений и т. д.), которые с точки зрения разработчиков целей не должны иметь место ни при каких обстоятельствах. Например, «в технологических решениях мы никогда не пойдем по чужим следам, даже если бы нам пришлось их прокладывать заново». Ограничения обычно, будучи принятыми, не подвергают пересмотру, так как они часто связаны с ценностями людей либо с ограничениями, которые накладывает общество (например, национальные стандарты безопасности, экологические требования и т. д.).

5. *Анализ вариантов.* После того как первый набросок дерева целей приобрел более или менее законченный вид, осуществляют анализ вариантов достижения той или иной подцели. Если формулировка цели отвечает на вопрос «что?», то варианты отвечают на вопрос «как?». Чем глубже продвигаются в декомпозиции главной цели, тем яснее становится, что достичь тех или иных подцелей можно различными путями. Выбирают наилучшие и продумывают запасные варианты. Когда получено хорошо продуманное дерево целей, довольно легко сформулировать задачи для конкретных подразделений и работников.

Цель и альтернативы ее достижения. Составление списков альтернатив. Сопоставимость, взаимоисключаемость и полнота альтернатив. Теория принятия управленческих решений обеспечивает комплексное рас-

смотрение и системное изучение категорий «цель» и «альтернативы», а также их взаимосвязей. Их комплексность и системность вытекают из того, что цели и средства их достижения по структуре сходны и взаимно детерминированы.

Категории «цель» и «альтернативы» очень сходны друг с другом, так как альтернативы, ведущие к цели, сами одновременно являются целями, к которым ведут другие альтернативы. Из дерева целей видно, что лишь самые последние альтернативы (листья дерева) не могут быть целями.

Взаимная детерминированность целей и альтернатив определяется следующим соотношением:

– если нет хотя бы одного из ресурсов или условий, относящихся к системе средств достижения цели, соответствующая цель оказывается недостижимой;

– повышение значимости какого-нибудь компонента цели предлагает преимущественное развитие средств ее достижения;

– на ограниченном отрезке времени возможно компенсировать отставание отдельных средств за счет других, но это, как правило, влечет за собой экономическое удорожание процесса достижения цели и опасность истощения компенсирующих средств;

– все элементы систем целей и средств в принципе равноправны, но значение определенных элементов в конкретной управленческой ситуации, разумеется, изменяется;

– цель может выявляться посредством совокупности ее элементов, которой должна соответствовать совокупность элементов средств, и актуальность последних зависит от их дефицитности, влияния, возможности компенсировать другими средствами и т. д.;

– на каждом иерархическом уровне имеются свои конкретные цели и средства их достижения, и в случае наличия сквозной цели необходимо достичь соответствия целей и средств разных уровней управления, иначе возрастают сложности в процессе ее достижения;

– для достижения общей цели разными иерархиями необходимо согласовать частные цели и средства (например, по линии ведомственного и регионального управления).

К качеству целей предъявляют следующие ***требования***:

1) *комплексность цели* – описание желаемого результата должно охватить все основные аспекты проблемной ситуации, в противном случае принимаемое решение является ущербным и его реализация приводит к возникновению противоречий, более серьезных, чем решаемое;

2) *системность цели* – должна обеспечить ее увязку со всеми другими управленческими задачами;

3) *согласованность цели* – означает непротиворечивость компонентов целевой системы, для достижения согласованности применяют разные приемы:

– ранжирование компонентов целевой системы по очередности их учета при принятии решений;

– разработку коэффициентов значимости разных компонентов целевой системы, позволяющих сводить все компоненты к одной комплексной цели;

4) *реальность цели* – подчеркивает ее зависимость от альтернатив действия, цель, для достижения которой нет реальных вариантов действия, является иллюзией.

Определение альтернатив достижения цели означает описание вариантов действия в подходящей для моделей принятия решения форме. Данные модели обеспечивают дальнейшую системную обработку альтернатив для выявления наилучшей из них.

Следует прорабатывать не менее трех организационно-технических вариантов. При сравнении разных альтернатив их необходимо привести в ***сопоставимый вид***. Эта процедура проводится по следующим компонентам:

– по фактору времени;

– фактору масштаба (объема) оперативно-служебных задач;

– методу получения информации для принятия управленческого решения;

– фактору риска и неопределенности.

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернатив:

– количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;

– в качестве базового варианта решения должен приниматься более новый по времени вариант решения, остальные альтернативные варианты приводят к базовому при помощи корректирующих коэффициентов;

– формирование альтернативных вариантов должно осуществляться с учетом обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;

– для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат необходимо шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения принятия решения.

Методы получения информации по альтернативам должны быть однотипными. Если, например, по одному варианту применяются методы

экстраполяции, по другому – экспертные, а по третьему – параметрические методы прогнозирования, то эти варианты не будут сопоставимы в связи с разными подходами и точностью прогнозов.

Требование ***взаимоисключаемости*** альтернатив вытекает из определения категории принятия решения в качестве акта выбора. Однозначный выбор возможен лишь в том случае, если альтернативы исключат друг друга. Само понятие «альтернатива» именно это и означает по определению, т. е. вариант действия, который исключает другие варианты действия. Другими словами, невозможно осуществлять сразу две альтернативы. Взаимоисключаемость не означает отсутствия одинаковых элементов действия в разных альтернативах. Например, в случае существования двух возможных элементов действия X_1 и X_2 можно составить четыре альтернативы: X_1, X_2, X_1 и X_2, бездействие.

Из субъективных причин нарушения требования ***полноты совокупности*** альтернатив самой весомой является предубеждение субъекта управления, заранее предпочитающего одну определенную альтернативу. Стараясь ее защитить от всех других, он упрямо остается при традиционных решениях, исключая альтернативы, которые кажутся слишком сложными или невероятными. Значимость альтернативы для решения поставленной задачи не всегда можно познать сразу и прямо. Поэтому необходимо избегать преждевременного ограничения совокупности альтернатив.

Основная причина нарушения данного требования имеет объективный характер. Она вытекает из ограниченных возможностей сбора и обработки информации со стороны руководителя.

При определении данных возможностей необходимо учитывать разные аспекты:

– сбор и обработка информации связаны с затратами, которые должны быть в разумном соотношении с ожидаемым улучшением принимаемого решения;

– в определенных условиях становится ясным, что дополнительная информация не может существенно улучшить принимаемое решение, так как уже известные альтернативы обеспечивают высокий уровень достижения целей;

– нахождение (разработка) новых альтернатив является творческой деятельностью, результат которой невозможно точно предсказать (границы совокупности альтернатив в определенном смысле непознаваемы).

При подготовке управленческих решений необходимо уменьшить влияние субъективных причин ограничения совокупности рассматриваемых альтернатив и учитывать объективные причины.

Разработка альтернатив действий. Методы многокритериальной оценки альтернатив. В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Руководители хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему, помогают отсечь заранее непригодные альтернативы выбора.

Наряду с положением, когда варианты решения проблемы заранее известны или обнаруживаются без особых трудностей, часто возникают ситуации, при которых решаемая проблема не встречалась раньше, т. е. возможные альтернативы неизвестны и их необходимо предварительно сформулировать. В таких случаях весьма полезным может оказаться коллективное обсуждение проблемы и генерирование альтернатив.

Разработав возможные варианты решения проблемы, их следует оценить, т. е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора должны быть установлены на этапе определения критериев выбора. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

Необходимо отметить, что поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких, а не одного критерия, он всегда носит характер компромисса. Кроме того, при оценке возможных вариантов решения руководитель фактически имеет дело с прогнозными оценками сравниваемых величин, а они всегда являются вероятностными. Поэтому очень важно учитывать фактор риска, т. е. определять вероятность осуществления каждой альтернативы. Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.

Для оценки альтернатив используются различные методы. При применении большинства методов возникают две основные проблемы:

– как получить оценки по отдельным критериям;

– как объединить, агрегировать эти оценки в общую оценку полезности альтернативы.

В типичном методе принятия решения роли трех участников (или групп участников) – лиц, принимающих решение, экспертов и консультантов – определены следующим образом.

Консультанты (иногда вместе с лицами, принимающими решение) разрабатывают обычно перечень критериев. При этом определяют, как измерять уровень качества по каждому критерию, т. е. как строить шкалу измерений. Чаще всего используют балльные шкалы (от 1 до 10 или от 0 до 1). Далее на сцену выступают эксперты, которых рассматривают обычно в качестве «измерительных приборов».

Эксперты оценивают каждую из альтернатив по шкале критериев. Если экспертов несколько, то их оценки сводятся к единой. При наличии оценок каждой из альтернатив по каждому из критериев возможен переход к получению общей ценности альтернативы. Такой переход осуществляется обычно на основании формулы, агрегирующей (т. е. объединяющей) оценки по отдельным критериям в общую оценку полезности альтернативы. Существует масса подобных формул. Выбор той или иной из них чаще всего определяет консультант. На этом этапе иногда (при большом числе альтернатив и критериев) используют персональный компьютер, в который вводят общий вид формулы, оценки альтернатив по критериям, а получают на выходе общие оценки альтернатив.

Разные методы принятия решения при многих критериях отличаются способом перехода к единой оценке полезности альтернатив. Можно выделить следующие группы методов.

При применении ***прямых методов*** зависимость общей полезности альтернативы от оценок по отдельным критериям известна заранее. Чаще всего используется вид зависимости, при котором определяют численные показатели важности критериев (т. е. их удельный вес), умножаемые на оценки по критериям. Этот метод называют *методом взвешенной суммы оценок критериев*. Из других прямых методов необходимо назвать *метод дерева решений*. Через просмотр всех вариантов выбора определяют альтернативные варианты решения. Для каждого альтернативного варианта подсчитывают вероятности осуществления, которые умножают на его ценность в деньгах.

При применении ***методов компенсации*** оценки одной альтернативы пытаются уравновесить (скомпенсировать) оценками другой альтернативы. Это наиболее простой метод, при котором выписывают достоин-

ства и недостатки каждой из альтернатив. Далее вычеркивают попарно достоинства (или недостатки) и изучают то, что осталось.

Методы порогов несравнимости задают правила сравнения двух альтернатив, при котором одна альтернатива считается лучше другой (например, оценки первой по большинству критериев лучше). В соответствии с заданным правилом альтернативы делят (попарно) на сравнимые (одна лучше другой либо эквивалентные) и несравнимые. Изменяя отношения сравнимости, получают разное число пар сравниваемых альтернатив.

Аксиоматические методы определяют ряд свойств, которым должна удовлетворять зависимость общей полезности альтернативы от оценок по отдельным критериям. Эти свойства проверяют путем получения информации от лица, принимающего решение. В соответствии с этой информацией делают вывод о той или иной форме зависимости.

Человеко-машинные методы применяют в том случае, если модель проблемы известна частично. Человек, используя персональный компьютер, определяет желаемые соотношения между критериями.

Этими пятью группами методов охвачено большинство известных в настоящее время методов оценки вариантов управленческих решений.

3.6. Информационные технологии как инструмент исследования и анализа конкретной управленческой ситуации: понятие, назначение, виды, структура

Развитие информационных технологий, в том числе как элемента управления ОВД, тесно связано с изменениями, происходящими в различных отраслях социальной сферы, производства и экономики. Перемены в социально-экономической сфере государства происходят как на микроэкономическом уровне (в различных организациях), так и на макроэкономическом уровне (в отраслях социально-культурной, экономической и административно-политической сфер). Реализация информационных технологий управления является необходимым условием функционирования органов государственного управления и негосударственных организаций. При этом большое значение имеет их использование в управлении организацией, бухгалтерском учете, статистике, банковском деле, налогообложении, в социальной сфере и т. д. В наше время человечество переживает научно-техническую революцию, в качестве материальной основы которой служит электронно-вычислительная техника. На базе этой техники появляется новый вид

технологий – информационные. К ним относятся процессы, где «исходным материалом» и «продукцией» (выходом) является информация. Разумеется, перерабатываемая информация связана с определенными материальными носителями и, следовательно, эти процессы включают также переработку вещества и переработку энергии. Однако последнее не имеет существенного значения для информационных технологий. Главную роль в данном случае играет информация, а не ее носитель.

В самом общем виде **информационные технологии** – процесс, использующий совокупность методов и средств реализации операций сбора, регистрации, передачи, накопления и обработки информации на базе программно-аппаратного обеспечения для решения управленческих задач.

Как производственные, так и информационные технологии возникают не спонтанно, а в результате технологизации того или иного социального процесса, т. е. целенаправленного активного воздействия человека на ту или иную область общественных отношений и преобразования ее на базе машинной техники. Чем шире использование компьютеров, тем выше их интеллектуальный уровень, тем больше возникает видов информационных технологий, к которым относят технологии планирования и управления, научных исследований и разработок, экспериментов, проектирования, денежно-кассовых операций, криминалистики, медицины, образования и т. д.

В настоящее время на их основе создаются и успешно функционируют локальные и многоуровневые вычислительные сети, представляющие собой интегрированные компьютерные системы обработки данных, которые проектируют как сложный информационно-технологический и программный комплекс, поддерживающий единый способ представления данных, способ взаимодействия пользователей с компонентами системы и обеспечивающий информационные и вычислительные потребности специалистов в их профессиональной работе. Особое значение в таких системах придают защите информации при ее передаче и обработке.

Основная задача информационных технологий управления – в результате целенаправленных действий по переработке первичной информации получить информацию нового качества, на основе которой вырабатываются оптимальные управленческие решения.

Информационная технология – совокупность процессов, методов осуществления поиска, получения, передачи, сбора, обработки, накопления, хранения, распространения и (или) предоставления информации,

а также пользования информацией и защиты информации (ст. 1 Закона Республики Беларусь от 10 ноября 2008 г. № 455-З «Об информации, информатизации и защите информации»).

Иными словами, информационная технология есть последовательность направленных на создание заданного объекта действий (технологических операций) и включает в себя обычно несколько информационных процессов. Каждое из этих действий основано на каких-либо естественных процессах (физические, химические, биологические, психические и т. д.) и человеческой деятельности.

Указание на целенаправленность изменения каких-либо свойств информации позволяет в понятии «информационная технология» выделить три основные составляющие:

– *объект воздействия* – информация (данные – сырье, исходный материал, полуфабрикат, либо различным образом препарированные данные);

– *результат воздействия* (изменение состояния данных, новые свойства, формы представления информации как объекта воздействия);

– *методы воздействия* (обработка, изготовление, изменение – процессы, приводящие к искомому результату воздействия на информацию).

Таким образом, технология вообще и информационная в частности – это прежде всего цепь процедур и операций, выполняемых последовательно (параллельно) во времени. Это не просто комплекс различных научных и инженерных знаний, а свод правил, регламентирующих выполнение технологических процедур. Информационная технология является совокупностью методов, этапов, процедур, операций, приемов и средств для сбора, передачи, обработки, хранения и выдачи информации, выполняемых периодически в заданной последовательности с помощью средств компьютеризации или без таковых.

Выделяют два класса информационных технологий: базовые и предметные.

Под **базовой информационной технологией** понимают такой набор составляющих ее инструментальных программных и других средств, которые, с точки зрения конечного пользователя, не имеют составных частей (далее не делятся). К таковым можно отнести текстовые, табличные графические процессоры, системы управления базами данных, мультимедийные средства, web-технологии и различного рода программные продукты, не включающие другие (например, экспертные системы). Их характерная черта заключается в универсальности, т. е. в

ориентации на применение в различных областях деятельности человека (экономика, медицина, юриспруденция и т. д.).

Предметные информационные технологии содержат в себе базовые, связанные в одно целое и адаптированные под специфику конкретных задач, соответствующих предметных областей, а также технологии, ориентированные на решение определенного класса задач. Этапы, процедуры, операции и т. д., составляющие содержание любой предметной технологии, иллюстрируются иерархической зависимостью (рис. 8).

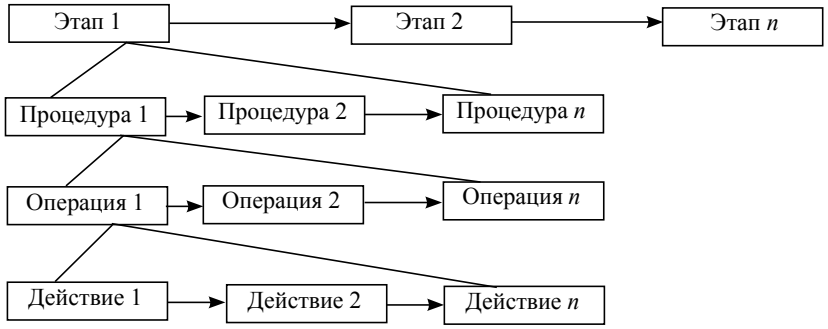

Рис. 8. Иерархическая структура информационных технологий

Бессмысленно говорить об информационной технологии без ориентации на ее пользователя. Пользователями являются работники, находящиеся на различных уровнях иерархии управления организации.

Для формирования наглядного представления о структуре и содержании существующих технологий в табл. 2 перечислены следующие классы технологий и составляющие их элементы.

Таблица 2

Связь между уровнями управления и их информационной поддержкой

Выполняемые функции	Информационные ресурсы	Уровни управления	Класс технологий	Технология
Поиск направлений деятельности, анализ конкурентоспособности	Знания	Стратегический уровень	ESS	DM, BI, ЭС, AOC, ECM, DSS, нечеткие множества, нейросети

Окончание табл. 2

Выполняемые функции	Информационные ресурсы	Уровни управления	Класс технологий	Технология
Бизнес-аналитика, принятие решений на тактическом уровне	Информация	Тактический уровень	ERP, MIS	ECM, OLAP
Ввод данных о сделках, поставках, выполнении планов, составление отчетов	Данные	Оперативный уровень	TPS	ECM, web, OLTP

TPS-технологии (Transactions Processing Systems) – транзакционные технологии для ежедневной оперативной обработки данных, поступающих в виде документов, сообщений: ECM (Enterprise Content Management Systems) – управление корпоративным контентом; OLTP-технология (On-line Transaction Processing) – технология оперативной обработки данных; web-технология – средства, обеспечивающие работу с информацией, находящейся в локальных и глобальных сетях.

MIS (Management Information Systems) – автоматизация управленческой деятельности.

ERP-технологии (Enterprise Resource Planning) – интегрированные информационные системы, обеспечивающие всестороннее управление предприятием: ECM (Enterprise Content Management) – управление корпоративным контентом; OLAP (On-line Analytical Processing) – оперативная аналитическая обработка данных.

ESS-технологии (Executive Support Systems) – интеллектуальные информационные технологии: BI (Business Intelligence) – интеллектуальная поддержка бизнеса; AOC (агентно-ориентированные системы) – технологии, ориентированные на использование программных агентов; ЭС – экспертной системы; DM (Data Mining) – технологии интеллектуального анализа данных; DSS (Decision Support Systems) – система поддержки принятия решений; технологии, предназначенные для работы с нечеткой системой информации; технологии, предназначенные для работы с неосознанной информацией (нейросети).

Каждый уровень управления определяет вид информационных ресурсов (данные, информация, знания), потребляемых управленческим

персоналом: на оперативном уровне данные; на тактическом – информация; на стратегическом – знания.

Данная градация является условной, так как на любом уровне в случае надобности можно получить любой из перечисленных видов. Если информационная система создана в соответствии со стандартами открытых систем, то интеграция информационных технологий обеспечивается на всех уровнях иерархии.

Так как понятие информационной технологии многоуровневое, каждую технологию можно представить с помощью иерархии ее составляющих. Иерархия в данном случае отражает взаимоотношения вида «целое – часть» либо «род – вид». Информационные технологии условно можно разделить на следующие классы: TPS-технологии; ERP-технологии; MIS-технологии; ESS-технологии.

Информационную систему организации можно рассматривать как технологию первого уровня, которая включает в себя классы технологий второго уровня.

Частным случаем ECM-технологии является технология управления документооборотом. Дерево иерархической зависимости типовых информационных технологий организации можно представить в виде схемы (рис. 9).

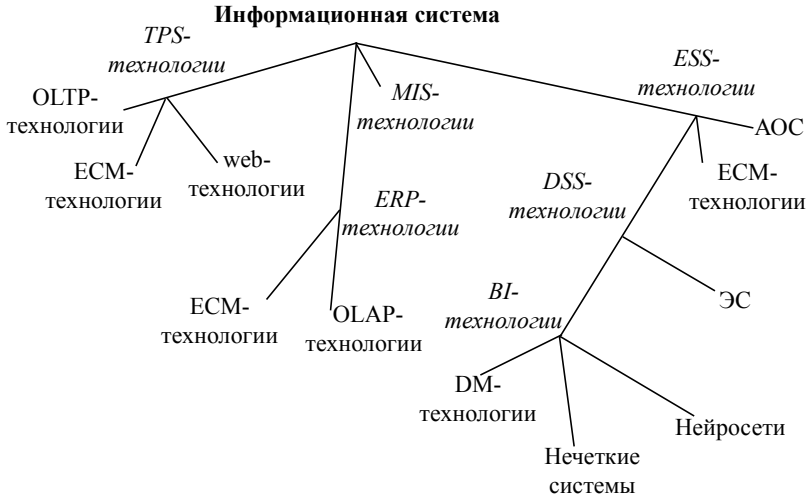

Рис. 9. Дерево иерархической зависимости типовых информационных технологий организации

Информационные технологии на различных уровнях управления. Основными функциями управленческого аппарата различных организаций являются анализ ситуаций в самой организации и внешней среде и принятие решений по перспективному планированию ее деятельности. Реализация плановых задач принятия решений осуществляется на стратегическом, тактическом и оперативном (операционном) уровнях.

Каждый из этих уровней требует определенной информационной поддержки, которая реализуется на базе информационной технологии. В соответствии с уровнями принятия решений в функционировании информационной технологии можно выделить три контура: долгосрочного стратегического планирования, среднесрочного тактического планирования и оперативного регулирования деятельности организации.

При этом эффективность принятия управленческих решений в условиях функционирования информационных технологий в организациях различного типа обусловлена использованием разнообразных инструментов анализа финансово-хозяйственной, оперативной и других видов деятельности организаций.

Тактический уровень принятия решений основан на автоматизированной обработке данных и реализации моделей, помогающих решать отдельные, в основном слабо структурированные задачи. Основными целями этого уровня являются:

– обеспечение устойчивого функционирования организации в целом;

– создание потенциала для развития организации;

– создание и корректировка базовых планов работ и графиков реализации;

– реализация заказов на основе накопленного в процессе развития организации потенциала.

Транзакционные технологии. Для поддержки принятия тактического решения в информационной технологии организации используются такие инструментальные средства, как базы данных, системы обработки знаний, системы поддержки принятия решений и т. д.

Оперативный (операционный) уровень принятия решений является основой всех автоматизированных информационных технологий. На этом уровне выполняется огромное количество текущих рутинных операций по решению различных функциональных задач социально-экономического объекта. Оперативное управление ориентировано на достижение целей, сформулированных на стратегическом уровне, за счет использования определенного на тактическом уровне потенциала. Инструментальные средства на оперативном уровне управления имеют

небольшие аналитические возможности. Они обслуживают специалистов организации, которые нуждаются в ежедневной и еженедельной информации о состоянии дел как внутри организации, так и во внешней среде. Основное их назначение состоит в отслеживании операций в организации и периодическом формировании строго структурированных сводных типовых отчетов.

Основные информационные потребности на оперативном уровне могут быть удовлетворены с помощью типовых функциональных и проблемно-ориентированных аппаратно-программных инструментальных средств для текстовой, табличной, графической и статистической обработки данных, электронных коммуникаций и т. д.

На оперативном уровне, как правило, решаются следующие задачи:

– обработка данных об операциях, производимых организацией;

– создание периодических контрольных отчетов о состоянии дел в организации;

– получение ответов на всевозможные текущие запросы и оформление их в виде бумажных документов или отчетов.

В связи с тем что оперативный ввод и обработка информации осуществляются в любой организации, поэтому транзакционные технологии присутствуют на большинстве из них. Примером простейшей транзакционной OLTP-технологии может служить любая бухгалтерская система, если в организации не внедрена одна из интегрированных информационных систем.

На оперативном уровне управления **транзакционные технологии** (англ. Transactions Processing Systems, TPS) предназначены для ежедневной оперативной обработки данных, поступающих в виде документов, сообщений (счета, акты, накладные и т. д.), что позволяет создавать различные отчеты, сводки, ведомости. Такого рода результирующие документы необходимы для управления производственными, снабженческими, реализационными или иными процессами. Главная функция данного уровня состоит в регистрации в базе данных всех событий, происходящих в организации и за ее пределами.

Транзакция – некоторое законченное с точки зрения пользователя действие над базой данных, неделимая с позиции воздействия на базу данных последовательность операций манипулирования данными. Это может быть операция чтения, удаления, вставки и т. д. Транзакция реализует некоторое осмысленное с точки зрения пользователя действие, например перевод денег со счета, резервирование места, доставление нового служащего.

Транзакция должна обладать четырьмя основными свойствами:

– атомарностью – выполняться как единая операция доступа к базе данных, выполняться полностью или не выполняться вообще;

– согласованностью – гарантировать взаимную целостность данных;

– изолированностью – выполняться изолированно в пользовательской системе;

– долговечностью – если транзакция выполнена успешно, то произведенные ею изменения в данных не будут потеряны ни при каких обстоятельствах.

Результатом выполнения транзакции может быть ее фиксация (действие, обеспечивающее запись в базу всех изменений) и откат (предусматривает, что если нормальное завершение транзакции невозможно, то база данных возвращается в исходное состояние и все изменения аннулируются).

При откате и фиксации транзакции используется журнал транзакций, в котором сохраняются все изменения. При выполнении любой операции, изменяющей базу данных, система управления базами данных автоматически сохраняет в журнал транзакций состояния модифицируемых строк до операции и после нее. Только после этого изменения вносятся в базу данных. При откате система управления базами данных по журналу транзакций восстанавливает те строки, которые были модифицированы. Границы транзакции – первая и последняя входящие в нее операции. Применение транзакции выступает эффективным механизмом организации многопользовательского доступа к базе данных.

Одним из основных требований к современным информационным системам является надежность хранения данных. Система управления базами данных должна уметь восстановить базу данных после любых аппаратных и программных сбоев. Для этого существует журнал транзакций. Принцип восстановления состоит в том, что результаты выполнения транзакции до сбоя должны быть восстановлены, а результаты незафиксированные транзакцией – удалены. Если физически уничтожено содержимое внешней памяти, то для устранения этого реализуют дублированное хранение данных.

Класс TPS-технологий включает в себя следующие технологии:

– OLTP-технологии – базируются на офисных, бухгалтерских и других фиксирующих хозяйственно-финансовые операции технологиях;

– web-технологии – средства, обеспечивающие работу с информацией, находящейся в локальных и глобальных сетях;

– ECM-технологии – управление контентом и поддержка электронного документооборота.

В TPS-технологиях создаются автоматизированные рабочие места различных специалистов, руководителей подразделений и др. Такие специалисты осуществляют непосредственный контакт с внешней средой: прием посетителей, регистрацию поступления материалов от посетителей, выписку справок и т. д.

В результате функционирования TPS-технологий получают стандартные документы: заявления, входящие и исходящие письма, справки и т. д. Такого рода технологии предназначены для решения хорошо структурированных задач, по которым имеются необходимые входные данные, известны алгоритмы и другие стандартные процедуры их обработки.

Системы оперативной обработки данных OLTP (англ. On-line Transaction Processing) рассчитаны на быстрое обслуживание относительно простых запросов большого числа пользователей. Эти системы требуют защиты от несанкционированного пользователя, от нарушения целостности данных, от аппаратных и программных сбоев. Их характеризует малое время ожидания выполнения запросов.

Для решения задач выполняются типовые информационные технологические OLTP-операции (рис. 10).

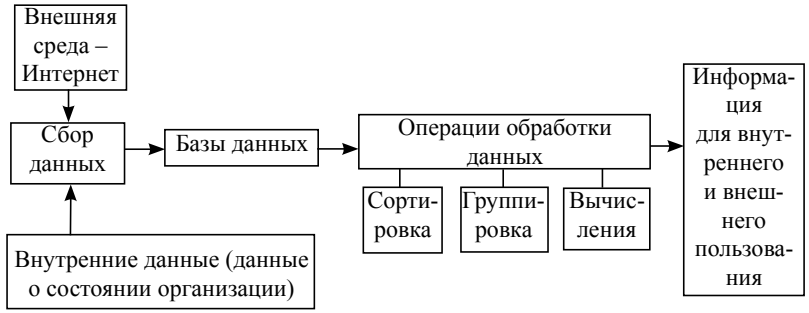

Рис. 10. Типовые информационные технологические OLTP-операции, выполняемые на оперативном уровне управления

Однако OLTP-системы, являясь высокоэффективным средством реализации оперативной обработки данных, часто оказываются малопригодными для решения задач аналитической обработки. При помощи подобных систем можно построить аналитический отчет и даже прогноз любой сложности, но, как правило, регламентированный заранее. Любой шаг в сторону, любое дополнительное требование конечного пользователя часто требуют знаний о структуре данных и определенной

квалификации программиста и, соответственно, не могут быть удовлетворены немедленно.

Приложения OLTP-систем, как правило, автоматизируют структурированные, повторяющиеся задачи обработки данных, такие как ввод заказов и банковские транзакции. OLTP-системы проектируются, настраиваются и оптимизируются для выполнения максимального числа транзакций за короткие промежутки времени. Как правило, большой гибкости в данном случае не требуется, и чаще всего используется фиксированный набор надежных и безопасных методов ввода, модификации, удаления данных и выпуска оперативной отчетности. Показателем эффективности выступает количество транзакций, выполняемых за секунду. Обычно аналитические возможности OLTP-систем сильно ограничены либо вообще отсутствуют.

Для решения большинства аналитических задач требуется использование внешних специализированных инструментальных средств тактического уровня для анализа, прогнозирования и моделирования, основанных на OLAP-технологии (англ. On-line Analytical Processing), так как жесткая структура баз не позволяет достичь приемлемой производительности в случае сложных выборок и сортировок, а следовательно, требует больших временных затрат в рамках OLTP-технологии. Кроме того, в отличие от транзакционных, в аналитических системах не требуются и, соответственно, не предусматриваются развитые средства обеспечения целостности данных, их резервирования и восстановления. Это позволяет не только упростить сами средства реализации, но и снизить внутренние накладные расходы и, следовательно, повысить производительность при выборке данных.

Управление корпоративным информационным контентом ECM (англ. Enterprise Content Management) – управление документами и другими типами контента, а также их хранение, обработка и доставка в масштабах организации. В данном контексте информация (контент) предполагается слабо структурированной – это могут быть файлы различных форматов, электронные документы с различными наборами полей и т. д. ECM – стратегическая инфраструктура и техническая архитектура для поддержки единого жизненного цикла неструктурированной информации (контента) различных типов и форматов. ECM-системы состоят из приложений, которые могут взаимодействовать между собой, а также использоваться и продаваться самостоятельно. Современные ECM-системы реализуют следующие ключевые компоненты:

– управление документами – экспорт, импорт, контроль версий, безопасность службы библиотек для деловых документов;

– управление образами документов – захват, преобразование и управление бумажными документами;

– управление записями – долгосрочное архивирование, автоматизация политики хранения и соответствия нормам регулирующих органов, обеспечение соответствия законодательным и отраслевым нормам;

– управление потоками работ – поддержка бизнес-процессов, передача контента по маршрутам, назначение рабочих задач и состояний, создание журналов аудита;

– управление веб-контентом – автоматизация роли web-мастера, управление динамическим контентом и взаимодействием пользователей;

– управление мультимедиаконтентом – управление графическими, видео- и аудиофайлами, различными маркетинговыми материалами, например флеш-баннерами, рекламными роликами;

– управление знаниями – поддержка систем для накопления и доставки релевантной для различных субъектов информации;

– документо-ориентированное взаимодействие – совместное использование документов пользователями и поддержка проектных команд.

Для организации электронного документооборота современные организации используют промышленные ECM-системы. Эти системы позволяют автоматизировать все операции по работе с неструктурированной информацией на всех этапах ее жизненного цикла – от момента создания и ввода документа в систему, последующего редактирования, согласования и утверждения до публикации, архивирования и уничтожения в соответствии с корпоративными правилами и нормами действующего законодательства.

Web-технология (англ. web – паутина) – *интеграционная технология* (концепция работы с информацией), которая интегрирует различные источники информации и различные ее типы, используя сеть Интернет.

Сеть Интернет (англ. World Wide Web) – распределенная система, предоставляющая доступ к связанным между собой документам, расположенным на различных компьютерах, подключенных к сети Интернет.

Web-технологии позволяют создавать простые для освоения, легкодоступные, крайне дешевые, быстро обновляемые информационные, диалоговые, справочные системы.

Привлекательность web-технологий как средства доставки информации во многом определяется универсальным интерфейсом между человеком и компьютером. Каждому человеку понятны надписи, заголовки, ссылки, картинки. Web-интерфейс как средство доступа к ин-

формации интуитивно понятен. Следствием простоты web-интерфейса является широкая употребимость сети Интернет как канала коммуникации посредством браузера – программы для просмотра web-страниц и работы с информацией в web-интерфейсе, которыми обеспечены все современные компьютеры, большое число мобильных устройств. Теоретически все браузеры должны отображать все сайты, сделанные по стандартам, одинаково. Практически имеется множество тонкостей и сложностей. Наиболее популярные браузеры: Internet Explorer, Firefox, Opera, Safari, Chrome.

Отличительными особенностями этой технологии являются:

– техническая основа web-технологий – локальные и глобальные сети, часто сеть Интернет;

– применение особого типа тонких клиентов – web-браузеров;

– преимущественно текстовая и статично-графическая подача информации (ослабление этой тенденции связано с развитием технологий связи и программного обеспечения, экспансией медиаконтента);

– изменения в информационных источниках мгновенно отражаются в публикациях;

– число потребителей информации практически не ограничено; тот, кто размещает информацию, сам может задать особые условия на доступ к публикуемой информации;

– в публикациях могут содержаться ссылки на другие публикации без ограничения на местоположение и источники материалов;

– активная работа поисковых машин.

Технологии распределенной обработки данных. Одной из важнейших web-технологий в экономических информационных системах является распределенная обработка данных. То, что персональные компьютеры стоят на рабочих местах, т. е. на местах возникновения и использования информации, дало возможность распределить их ресурсы по отдельным функциональным сферам деятельности и изменить технологию обработки данных в направлении децентрализации.

Распределенная обработка данных позволяет повысить эффективность удовлетворения изменяющейся информационной потребности работника и тем самым обеспечить гибкость принимаемых им решений. Преимущества распределенной обработки данных выражаются:

– в увеличении числа удаленных взаимодействующих пользователей, выполняющих функции сбора, обработки, хранения, передачи информации;

– снятии пиковых нагрузок с централизованной базы путем распределения обработки и хранения локальных баз данных на разных персональных компьютерах;

– обеспечении доступа работнику к вычислительным ресурсам сети персональных компьютеров;

– обеспечении обмена данными между удаленными пользователями.

Формализация концептуальной схемы данных повлекла за собой возможность классификации моделей представления данных на иерархические, сетевые и реляционные. Это отразилось в понятии архитектуры систем управления базами данных и технологии обработки. Для обработки данных, размещенных на удаленных компьютерах, разработаны сетевые системы управления базами данных, а сама база данных называется распределенной.

Распределенная обработка и распределенная база данных не являются синонимами. Если при распределенной обработке производится работа с базой, то подразумевается, что представление данных, содержательная обработка данных базы выполняются на компьютере клиента, а поддержание базы в актуальном состоянии – на файл-сервере. Распределенная база данных может размещаться на нескольких серверах, и для доступа к удаленным данным надо использовать сетевую систему управления базами данных. Если сетевая система управления базами данных не используется, то реализуется распределенная обработка данных.

При распределенной обработке клиент может послать запрос к собственной локальной базе или удаленной (это единичный запрос к одному серверу). Несколько удаленных запросов к одному серверу объединяются в удаленную транзакцию. Если отдельные запросы транзакции обрабатываются различными серверами, то транзакция называется распределенной. При этом запрос транзакции обрабатывается одним сервером. Если запрос транзакции обрабатывается несколькими серверами, он называется распределенным.

Только обработка распределенного запроса поддерживает концепцию распределенной базы данных.

Существуют разные технологии распределенной обработки данных.

Одной из первых технологий распределенной обработки данных была *технология файл-сервера*. По запросу клиента файл-сервер пересылает запрошенный файл. Целостность и безопасность данных не обеспечиваются в должной степени. Файл-сервер содержит базу данных и файловую систему для обеспечения многопользовательских запросов. Сетевые системы управления базами данных, основанные на техноло-

гии файл-сервера, также не обеспечивают безопасность и целостность данных. При увеличении числа запросов падает производительность системы, так как файл-серверы реализуют принцип «все или ничего». Полные копии файлов базы перемещаются по сети, увеличивается трафик (поток сообщений) сети, что может привести к увеличению времени ожидания клиентов.

На смену технологии файл-сервера была разработана *технология клиент-сервера*, являющаяся более мощной, так как позволила совместить достоинства однопользовательских систем (высокий уровень диалоговой поддержки, дружественный интерфейс, низкая цена) с достоинствами более крупных компьютерных систем (поддержка целостности, защита данных, многозадачность). Технология клиент-сервера за счет распределения обработки транзакций между многими серверами повышает производительность, увеличивает число обслуживаемых пользователей, позволяет пользователям электронной почты распределять работу над документами, обеспечивает доступ к доскам объявлений и конференциям.

Основная идея технологии клиент-сервера заключается в том, что базы данных располагаются на мощных серверах, а приложения клиентов, обрабатывающих данные посредством инструментальных средств, запросы клиентов – на менее мощных компьютерах. Файл-сервер заменен сервером баз данных, который содержит базу данных, сетевую операционную систему, сетевую систему управления базами данных. Сервер баз данных обрабатывает запросы клиентов, выбирает необходимые данные из базы, посылает их клиентам по сети, производит обновление информации, обеспечивает целостность и безопасность данных.

Технология клиент-сервера позволяет независимо наращивать мощности сервера баз данных, увеличивая число поддерживаемых им услуг, и клиента, использующего новые приложения.

Для доступа к серверу баз данных и манипулирования данными применяется язык запросов SQL (англ. Structured Query Language). По запросу клиента отправляется не полная копия файла, а логически необходимая порция данных. Тем самым уменьшается трафик сети, что позволяет увеличить число обслуживаемых пользователей.

К недостаткам технологии клиент-сервера можно отнести то, что при отсутствии сетевой системы управления базами данных трудно организовать распределенную обработку.

Платформу сервера баз данных определяют операционная система компьютера клиента и сетевая операционная система. Под платформой

понимают тип процессора, операционной системы, добавочного оборудования и поддерживающих его программных средств, на которых можно установить новое приложение. Сетевые операционные системы серверов баз данных – Unix, Windows NT, Linux и др. В настоящее время наиболее популярными серверами баз данных являются Microsoft SQL-server, SQLbase-server, Oracle-server и др.

Совмещение гипертекстовой технологии с технологией баз данных позволило создать *распределенные гипертекстовые базы данных*. Разрабатываются гипертекстовые модели внутренней структуры базы данных и размещения баз данных на серверах. Гипертекстовые базы данных содержат гипертекстовые документы и обеспечивают самый быстрый доступ к удаленным данным. Гипертекстовые документы могут быть текстовыми, цифровыми, графическими, аудио- и видеофайлами. Тем самым создаются распределенные мультимедийные базы.

Гипертекстовые базы данных созданы по многим предметным областям. Практически ко всем обеспечивается доступ через Интернет. Примерами гипертекстовых баз данных являются правовые системы: «Гарант», «ЮСИС», «КонсультантПлюс» и др.

Рост объемов распределенных баз данных выявил следующие проблемы их использования:

– управление распределенными системами очень сложное;

– создание новых приложений, обеспечивающих распределенную обработку, обходится дороже, чем планировалось;

– производительность многих приложений в распределенных системах недостаточна;

– усложнилось решение проблем безопасности данных.

Одним из способов решения этих проблем становится использование больших компьютеров, называемых мэйнфреймами. Система оказалась настолько приближенной к пользователю, стабильной и детально описанной, что считается сегодня открытой (англ. open system – система с открытыми спецификациями, стандартами и протоколами). В результате пересмотра бизнес-инфраструктуры в 2000 г., дальнейшее развитие архитектуры линии IBM S/390 получило название z/Architecture, а мэйнфреймы – zSeries и System z9.

Другим способом является использование технологий облачных вычислений, созданных в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 23 января 2014 г. № 46 «Об использовании государственными органами и иными государственными организациями телекоммуникационных технологий».

Технологии электронного документооборота. Развитие информационных технологий способствовало возникновению электронной формы фиксации явлений, процессов и состояний объективной действительности, которая наряду с печатной формой выступает самостоятельным видом родового понятия «документ».

Под **электронным документом** понимается документ в электронном виде с реквизитами, позволяющими установить его целостность и подлинность (ст. 1 Закона Республики Беларусь от 28 декабря 2009 г. № 113-З «Об электронном документе и электронной цифровой подписи»).

Электронные документы могут применяться во всех сферах деятельности, где используются программные, программно-технические и технические средства, необходимые для создания, обработки, хранения, передачи и приема информации в электронном виде.

Электронный документ должен соответствовать следующим требованиям:

– создаваться, обрабатываться, храниться, передаваться и приниматься с помощью программных, программно-технических и технических средств;

– иметь структуру, установленную ст. 17 Закона «Об электронном документе и электронной цифровой подписи»;

– быть представляемым в форме, доступной и понятной для восприятия человеком.

Ограничения на применение электронных документов могут быть установлены в случаях, предусмотренных законодательными актами Республики Беларусь.

Структура электронного документа состоит из двух неотъемлемых частей: общей (состоит из информации, составляющей содержание документа) и особенной (состоит из одной или нескольких электронных цифровых подписей, а также может содержать дополнительные данные, необходимые для проверки электронной цифровой подписи, которые устанавливаются техническими нормативными правовыми актами).

Электронный документ имеет формы внутреннего и внешнего представления. Формой внутреннего представления электронного документа является запись информации, составляющей электронный документ, на электронном носителе информации. Формой внешнего представления электронного документа является воспроизведение электронного документа на электронном средстве отображения информации, на бумажном либо ином материальном носителе в форме, доступной и понятной для восприятия человеком.

Подлинный электронный документ приравнивается к документу на бумажном носителе, подписанному собственноручно, и имеет одинаковую с ним юридическую силу. В случае если в соответствии с законодательством Республики Беларусь требуются нотариальное удостоверение и (или) государственная регистрация документа, а документ создан в электронном виде, нотариальному удостоверению и (или) государственной регистрации подлежат электронный документ или его копия.

Автоматизация документооборота заключается в комплексной автоматизации процессов разработки, согласования, распространения, поиска и архивного хранения документов организации.

Следует различать понятия «делопроизводство» и «системы документооборота».

Делопроизводство – термин, применяемый для обозначения формального набора правил работы с документами. Технологии делопроизводства закреплены в государственных стандартах, инструкциях и наставлениях по делопроизводству.

В каждой организации существует своя система документооборота. Системы документооборота хранят документы, ведут их историю, обеспечивают их движение по организации, позволяют отслеживать выполнение тех видов служебной деятельности, к которым эти документы имеют отношение. В организации, где внедрена система документооборота, документ является базовым инструментом управления. В данном случае нет просто решений, поручений или приказов – есть документы, содержащие эти самые приказы, решения, поручения и т. д.: все управление в организации осуществляется через документы. Аналогично тому, как бит является единицей информации в кибернетике, документ является единицей информации в системах документооборота.

Электронный документооборот в Республике Беларусь регулируется гл. 3 Закона «Об электронном документе и электронной цифровой подписи» и Положением о порядке удостоверения формы внешнего представления электронного документа на бумажном носителе, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 20 июля 2010 г. № 1086.

Документы, предназначенные для обращения в системе межведомственного электронного документооборота, должны соответствовать следующим требованиям:

– быть представленными в форме, доступной и понятной для восприятия;

– создаваться в одном из допустимых форматов документов в электронном виде;

– содержать реквизиты, обеспечивающие идентификацию документа, установленные для документов данного вида в соответствии с законодательством Республики Беларусь, в том числе электронную цифровую подпись, которая представляет собой последовательность символов, являющаяся реквизитом электронного документа и предназначенная для подтверждения его целостности и подлинности.

Электронная цифровая подпись предназначена:

– для удостоверения информации, составляющей общую часть электронного документа;

– подтверждения целостности и подлинности электронного документа.

Удостоверение информации, составляющей общую часть электронного документа, осуществляется путем применения сертифицированных средств электронной цифровой подписи с использованием личных ключей лиц, подписывающих электронный документ.

Подтверждение целостности и подлинности электронного документа осуществляется путем применения сертифицированных средств электронной цифровой подписи с использованием открытых ключей лиц, подписавших электронный документ.

Электронная цифровая подпись является аналогом собственноручной подписи. Электронная цифровая подпись может применяться как аналог оттиска печати или штампа.

Технологию электронной цифровой подписи образуют совокупность процедур, методов, программных, программно-технических и технических средств, относящихся к практическому применению электронной цифровой подписи. Требования к технологии электронной цифровой подписи устанавливаются техническими нормативными правовыми актами.

Система электронного документооборота состоит из трех частей:

– системы управления документами;

– системы массового ввода бумажных документов;

– системы автоматизации деловых процессов.

Система управления документами должна обеспечить интеграцию с приложениями. Если в организации применяются всемирно известные пакеты, то интеграция осуществляется на уровне операций с файлами, т. е. операции открытия, закрытия, создания, корректировки, сохранения замещаются соответствующими операциями системы управления документами. Не менее важной задачей является обеспечение хранения документов на разных носителях. К тому же надо обеспечить быстрый

поиск и доступ к различным устройствам хранения информации, чтобы факторы доступности и стоимости хранения всегда оптимально соотносились в зависимости от важности и актуальности информации.

Достаточно сложной проблемой является организация быстрого поиска документов. Для организации поиска используется индексация документов. Система индексации может быть атрибутивной или полнотекстовой. В случае атрибутивной индексации документу присваивается некий набор атрибутов, представленных текстовыми, числовыми или иными полями, по которым выполняются поиск и доступ к искомому документу. Обычно это выглядит как каталожная карточка, где сохраняются имя автора, дата, тип документа, несколько ключевых слов, комментарии. Поиск ведется по одному или нескольким полям либо по всей совокупности. При полнотекстовом индексировании все слова, из которых состоит документ, за исключением предлогов и незначительных для поиска слов, заносятся в индекс. Тогда поиск возможен по любому входящему слову или их комбинации. Возможна комбинация методов, что усложняет систему, но упрощает пользователю работу с ней.

Ряд проблем возникает при коллективной работе с документами. В первую очередь необходимо предотвратить одновременное редактирование документа двумя или более пользователями. Обычно приоритет отдается пользователю, который первым открыл документ, и запрет всем остальным на пользование документом, исключая режим «только для чтения».

При коллективной работе с документами каждому работнику назначается пароль и право доступа, чтобы документ оставался недоступным для любопытных. Права доступа также разделяются. Одни могут выполнять полное редактирование и уничтожение документа, другие – только просматривать. Может быть разрешен доступ к отдельным полям документа. При этом все действия пользователей заносятся в протокол, чтобы администратор системы мог проанализировать ситуацию и принять соответствующие меры.

Вторую часть электронного документооборота составляет ***система массового ввода бумажных документов***. Эта система предназначена для массового ввода документов архива и перевода их в электронный вид. При этом выполняются операции сканирования, чистки изображения, подготовки к распознаванию документа, распознавания документа.

После того как документ распознан, он поступает в систему управления документацией, где проводится его индексация.

Третья часть электронного документооборота – ***система автоматизации деловых процессов***. Она предназначена для обслуживания

деятельности каждого сотрудника, работающего с электронным документооборотом.

Системы автоматизации деловых процессов предназначены для создания сложных прикладных систем коллективной обработки документов при осуществлении конкретных документационных этапов и процедур. Документальные потоки в организации привязываются к существующим технологическим процессам и регламенту их взаимодействия. При жесткой маршрутизации документа заранее прописывается его движение по всем рабочим местам. Определяются права пользователей на документ в каждой точке маршрута. При свободной маршрутизации исполнитель может определить дальнейший путь движения документа, обычно на один уровень.

Обмен документами в электронном виде между ОВД и государственными органами, организациями осуществляется по каналам электросвязи посредством электронной почты e-mail (в том числе защищенной электронной почты государственных органов), системы межведомственного документооборота, сервера электронного взаимодействия системы «Дело», ведомственной электронной почты CC-mail.

Особенности оформления, обработки и хранения документов в электронном виде регулируются инструкцией, утвержденной приказом Министерства внутренних дел Республики Беларусь от 12 июля 2014 г. № 250 «О введении в эксплуатацию системы автоматизированного делопроизводства и электронного документооборота», которая определяет порядок функционирования системы автоматизации делопроизводства и электронного документооборота (далее – система «Дело») в ОВД.

Система «Дело» предназначена для автоматизации процесса документационного обеспечения управленческой деятельности и обмена документами в электронном виде в ОВД, посредством которой реализуются следующие процессы автоматизации документационного обеспечения управленческой деятельности:

– учет, обработка, систематизация, накопление документов, в том числе обращений граждан, индивидуальных предпринимателей и юридических лиц;

– направление (получение) документов в электронном виде;

– получение информации (электронных сообщений) о ходе рассмотрения документов в электронном виде;

– подготовка отчетов об исполнении документов и их поиск по различным критериям;

– контроль исполнения документов и (или) поручений.

Особенности работы с документами в электронном виде в системе межведомственного электронного документооборота регламентированы гл. 26 Инструкции по делопроизводству в органах внутренних дел Республики Беларусь, утвержденной приказом Министерства внутренних дел Республики Беларусь от 6 апреля 2017 г. № 88.

Обмен документами в электронном виде между ОВД (их структурными подразделениями) и государственными органами, организациями, являющимися абонентами системы межведомственного электронного документооборота, осуществляется посредством системы «Дело», автоматизированного рабочего места данной системы документооборота и специальной программы-модуля интеграции, позволяющей коммуникационно взаимодействовать в полуавтоматическом режиме системе «Дело» и автоматизированному рабочему месту.

Обмен документами в электронном виде между МВД, ГУВД Мингорисполкома, УВД облисполкомов и государственными органами, организациями осуществляется посредством системы международного электронного документооборота по правилам, установленным Инструкцией по информационному взаимодействию пользователей в системе межведомственного электронного документооборота, утвержденной приказом начальника главного хозяйственного управления Управления делами Президента Республики Беларусь от 2 февраля 2011 г. № 55.

Автоматизация документационного обеспечения управленческой деятельности. Внедрение компьютеров в делопроизводство первоначально коснулось именно документирования. Удобство и эффективность применения персонального компьютера в качестве средства подготовки текстов привело к появлению большого количества программ. В зависимости от того, какие функции они выполняют, их можно подразделить на системы оптического сканирования и распознавания символов, текстовые редакторы, текстовые процессоры, настольные издательские системы, программы разработки и использования динамических бизнес-форм. Создание электронных версий документов (документов в электронном виде) с помощью прикладных программ дало возможность в любой момент распечатать документ на принтере, сохранить и передать его на электронном носителе.

В настоящее время выделяют следующие подходы к автоматизации документационного обеспечения управления:

– document processing – обработка электронных версий документов;

– document management – управление хранением и поиском документов;

– workflow management – системы управления ходом работ, управление рабочими потоками;

– workgroup management – групповая работа с документами;

– groupware – технология группового доступа.

Существование данных подходов обосновывается как правилами ведения делопроизводства, так и тенденциями развития информационно-коммуникационных технологий.

Расширение функционала текстовых процессоров (MS Word, Lotus Symphony Documents, Open Office Writer, AbiWord и т. д.) дало возможность пользователям создавать и использовать в работе библиотеки шаблонов. Шаблон представляет собой служебный файл, который содержит информацию о структуре и оформлении документа конкретного типа: фрагменты стандартного текста, графические объекты, стили форматирования, состав панелей инструментов и т. д. Иными словами, это предварительно разработанная заготовка, в которую удобно вводить недостающие данные, после чего она сразу превращается в полноценный документ. Основная цель создания и использования шаблонов заключается в том, чтобы пользователь не тратил время на ввод типовой информации и форматирование документа.

Для создания документов, содержащих табличным образом организованные данные, применяются табличные процессоры (MS Excel, Lotus Symphony Spreadsheets, Open Office Calc, Improv и т. д.), которые помимо работы с шаблонами позволяют производить разнообразные вычисления, получать информацию по различным условиям и критериям, готовить аналитические отчеты и представлять их результаты на графиках.

Автоматизацию процесса ввода в компьютер типографских, машинописных и даже рукописных текстов выполняют программы оптического распознавания символов. Пакеты данного класса содержат разнообразные средства, облегчающие работу пользователя и повышающие вероятность правильного распознавания. Применяются, как правило, совместно со сканерами. Например, одной из дополнительных функций, которые учитываются при выборе автоматизированной системы управления документами, является распознавание текстов отсканированных документов. Перенос информации с бумажного бланка на компьютерный – одна из актуальных задач в области делопроизводства.

Выделяют два вида таких систем: OCR (Optical Character Recognition) и ICR (Intelligent Character Recognition).

К OCR-системам относятся, например, ABBYY FineReader, CuneiForm, OmniPage Professional. Технология работы таких пакетов заключается в следующем:

– в процессе анализа на изображении выделяются блоки (текст, таблица, рисунок);

– блоки подразделяются на более мелкие объекты (строки, слова, символы), которые далее обрабатываются и распознаются;

– на основе распознанных символов создается аналог исходного документа.

Пакеты ABBYY FormReader, система потокового ввода данных и обработки документов, ABBYY FlexiCapture, Kadmos представляют собой ICR-системы. Основное назначение пакетов этого вида – обработка форм. Формой называется документ, который имеет фиксированную структуру и предназначен для сбора определенной информации (бланки, анкеты, налоговые декларации и т. п.). На изображении выделяются смысловые области, которые затем подвергаются обработке. Система не строит исходный документ, а извлекает информацию из областей и передает на хранение.

Технология workflow management позволяет сократить необходимость в дополнительных контактах, например по электронной почте. В процессе разработки документа или после его создания работники передают документ по определенным маршрутам для его утверждения или доработки.

Если же в организации каждый предыдущий исполнитель документа сам определяет, кому должен быть передан документ на очередном этапе, то автоматизировать такой процесс помогает технология workgroup management.

В современных условиях с ростом числа мобильных работников, потребности неоднократных передач друг другу проектов документов, организации удаленного взаимодействия появилась необходимость одновременной работы с документом, интеграции информации из разных приложений в формат коллективного приложения. Указанные проблемы решаются технологией groupware, которая позволяет управлять виртуальными рабочими группами, включая ведение дискуссий, обсуждения документа, проектно-ориентированные методы работы. Средства организации параллельной работы позволяют наладить совместную деятельность в случаях, слабо поддающихся формализации (совместная правка документа, контролируемое внесение информации, приоритет внесения изменений, проведение совещаний и т. д.).

Электронная коммуникация – очередной этап развития социальных коммуникаций, когда информация, возникающая в устной (физиологической) и письменной (виртуальной) формах, переводится в электронную.

Электронные коммуникации можно разделить на несколько видов: телефония, интернет-коммуникации и их комбинация – IP-телефония.

Электронная почта (e-mail) относится к системе индивидуальной коммуникации, позволяет создавать и пересылать электронные письма от источника одному или нескольким получателям. Одновременно с текстовыми уведомлениями можно передавать файлы различных форматов – графику, звук и т. д.

Разновидностью e-mail является ведомственная электронная почта ОВД. Порядок использования ведомственной электронной почты ОВД и внутренних войск устанавливается Инструкцией о порядке использования ведомственной сети передачи данных и глобальной компьютерной сети Интернет в органах внутренних дел Республики Беларусь и внутренних войсках Министерства внутренних дел Республики Беларусь.

Ведомственная электронная почта создается в целях оперативности обмена информацией и сокращения объема переписки на бумажных носителях между территориально удаленными ОВД и воинскими частями внутренних войск.

Ведомственная электронная почта состоит из связанных между собой посредством выделенных и коммутируемых линий связи почтовых отделений[1] и почтовых точек[2]. Главным почтовым отделением ведомственной электронной почты является почтовый сервер[3], устанавливаемый в подразделении информационных технологий МВД.

К главному почтовому отделению ведомственной электронной почты подключаются почтовые отделения ОВД (внутренних войск) и почтовые точки, которые являются подчиненными по отношению к главному. Указания администратора главного почтового отделения являются обязательными для администраторов подчиненных почтовых отделений и пользователей почтовых точек.

[1] Почтовое отделение – комплекс программно-технических средств, выполняющий функции распространения сообщений по системе ведомственной электронной почты другим почтовым отделениям, локальным и удаленным адресатам, напрямую или транзитом.

[2] Почтовая точка – персональный компьютер конечного пользователя ведомственной электронной почты, связанный с почтовым отделением, выполняющий все функции создания, подготовки, редактирования, отправки, приема и чтения сообщений ведомственной электронной почты.

[3] Сервер – специализированный компьютер повышенной надежности и производительности, используемый для выполнения определенных задач и предоставляющий информационные услуги общего пользования.

При помощи системы ведомственной электронной почты передается только несекретная информация. Сообщения Ведомственная электронная почта оформляются в виде электронных почтовых отправлений (писем). Передача подписанных документов осуществляется в виде прикрепленных к электронному почтовому отправлению (письму) файлов-документов (в формате PDF, TIF или RTF). Передача информации, носящей информационно-справочный характер, осуществляется в виде прикрепленных к электронному почтовому отправлению (письму) файлов-сообщений любого формата.

Для передачи срочных сообщений в почтовом отправлении (письме) устанавливается параметр «важность» («приоритет») в значении «высокая важность» («высокий приоритет»).

Сообщения отправляются адресатам в соответствии со справочником абонентов ведомственной электронной почты. Для передачи документов в электронном виде для каждого ОВД заводится почтовый ящик. После отправки (рассылки) документа в электронном виде досылка этого же документа на бумажном носителе, как правило, не требуется.

Документы, подписанные руководителями структурных подразделений ОВД, подлежат отправке по ведомственной электронной почте после представления подписанных оригиналов. После отправки документа по ведомственной электронной почте его оригинал подшивается в дело в установленном порядке с отметкой «Документ передан по ведомственной электронной почте». Отправленные (полученные) по ведомственной электронной почте сообщения автоматически удаляются из почтового отделения и (или) почтовой точки по истечении 30 суток.

Интернет-сайты государственных органов и организаций. Набор web-страниц, связанных между собой ссылками и предназначенных для достижения единой цели, называется web-сайтом. Сегодня это самый популярный и удобный сервис сети Интернет, позволяющий получать доступ к информации на любых серверах, подключенных к сети, во всем мире.

Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29 апреля 2010 г. № 645 утверждено Положение о порядке функционирования интернет-сайтов государственных органов и организаций. Данным положением определяются порядок функционирования официальных сайтов республиканских органов государственного управления, местных исполнительных и распорядительных органов, иных государственных органов и государственных организаций, а также хозяйственных обществ, в отношении которых Республика Беларусь либо административно-

территориальная единица, обладая акциями (долями в уставных фондах), может определять решения, принимаемые этими хозяйственными обществами, либо соответствующих страниц официальных сайтов вышестоящих государственных органов и организаций в сети Интернет, а также требования к содержанию этих интернет-сайтов.

Целями создания и функционирования интернет-сайтов государственных органов и организаций являются:

– предоставление официальной информации о деятельности государственных органов и организаций;

– своевременное обеспечение граждан и юридических лиц полной и достоверной информацией;

– осуществление взаимосвязи между информационными ресурсами государственных органов и организаций;

– содействие гражданам Республики Беларусь в реализации их прав и законных интересов.

Состав размещаемой на интернет-сайте информации должен отражать специфику деятельности государственного органа и организации. Информация должна обладать необходимой глубиной содержания и регулярно обновляться (не реже одного раза в неделю), а информация о новостях – также датироваться. Информация в виде текста размещается на интернет-сайте в формате, обеспечивающем возможность поиска и копирования фрагментов текста.

Структура интернет-сайта включает в себя главную страницу, страницы нижнего уровня, а также рубрики (разделы, подразделы) и должна обеспечивать оптимальное размещение различных видов информации, простоту навигации и доступа пользователей с различным уровнем образования и технической подготовки к содержанию рубрик (разделов, подразделов) интернет-сайта, а также единство дизайна всех страниц.

Для сложных по структуре интернет-сайтов, содержащих значительный объем разнородной информации, на главной странице обеспечивается возможность осуществления поиска информации на интернет-сайте с помощью средств навигации (путем последовательного перехода по ссылкам, начиная с главной страницы интернет-сайта).

Информационная технология «Электронное правительство». Началу создания системы «Электронное правительство» послужила Стратегия развития информационного общества на период до 2015 года, принятая постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 9 августа 2010 г. № 1174, а затем Стратегия развития информатизации в Республике

Беларусь на 2016–2022 годы, утвержденная на заседании Президиума Совета Министров Республики Беларусь 3 ноября 2015 г., протокол № 26.

Одно из приоритетных направлений развития информационного общества в Республике Беларусь – это электронное правительство, или технология организации деятельности республиканских и региональных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, при которой:

– во всех случаях, когда отсутствует доказанная необходимость административного усмотрения, личного присутствия заявителя, а также бумажного документооборота, применяются формальные процедуры сбора сведений, подготовки и принятия решений, основанные на удаленном электронном взаимодействии;

– обеспечивается повышение качества государственного управления, понимаемого как степень соответствия деятельности государственных органов исполнительной власти легитимным интересам граждан.

Электронное правительство (англ. e-Government) – способ предоставления информации и оказания уже сформировавшегося набора государственных услуг гражданам, бизнесу, другим ветвям государственной власти и государственным чиновникам, при котором личное взаимодействие между государством и заявителем минимизировано и максимально возможно используются информационные технологии.

Сегодня **электронное правительство** – система электронного документооборота государственного управления, основанная на автоматизации всей совокупности управленческих процессов в масштабах страны и служащая цели существенного повышения эффективности государственного управления и снижения издержек социальных коммуникаций для каждого члена общества.

Основной целью электронного правительства является повышение качества государственного управления, которое выражается:

– через снижение временных, организационных и финансовых издержек для граждан и организаций при получении государственных услуг;

– снижение административных барьеров и бремени избыточного регулирования для хозяйствующих субъектов;

– сокращение бюджетных расходов на деятельность органов исполнительной власти и повышение эффективности этих расходов;

– повышение прозрачности деятельности органов государственной власти (управления);

– оптимизацию предоставления правительственных услуг населению и бизнесу;

– поддержку и расширение возможностей самообслуживания граждан;

– рост технологической осведомленности и квалификации граждан;

– снижение воздействия фактора географического местоположения.

Дальнейшее совершенствование и развитие технология «электронное правительство» как сетевая инфраструктура государственно-управленческой деятельности получила в Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, одобренной Президиумом Совета Министров Республики Беларусь 10 февраля 2015 г.

Благодаря использованию информационно-коммуникационных технологий в работе государственных органов становится возможным: совершенствование организации труда (переход на электронный документооборот, технологии дистанционного взаимодействия); получение необходимой для принятия управленческих решений информации и применение средств ее аналитической обработки; предоставление электронных услуг через различные среды доступа путем использования современной сетевой инфраструктуры; обеспечение оперативной связи между управленческими структурами и общественностью.

Электронное правительство как социальный феномен, характеризующийся переносом посредством информационно-коммуникационных технологий внутригосударственных информационных потоков, информационных потоков между государством и его гражданами и информационных потоков между государством и негосударственными институтами в виртуальную информационную среду, в своем развитии проходит следующие этапы:

– формирование информационного присутствия (emerging web presence) – создание веб-сайтов органов власти и публикация на них базовой информации о деятельности организации);

– усиливаемое присутствие государства в Сети (enhanced web presence) – количество правительственных сайтов увеличивается, предоставляемая информация становится более динамичной, при этом пользователи получают больше возможностей для доступа к государственной информации;

– интерактивное взаимодействие (interactive web presence) – использование электронных форм, чатов, форумов, электронной почты для обмена информацией и данными между гражданами и государственными организациями;

– транзакционное взаимодействие (transactional web presence) – возможность граждан осуществлять многошаговую процедуру взаимодействия с государством в режиме онлайн, сопровождающуюся финансовыми платежами и обеспеченную высоким уровнем безопасности передачи данных;

– полностью интегрированное присутствие государства в Сети (fully integrated web presence) – режим самообслуживания гражданина в процессе взаимодействия с государством, при котором последнее выполняет не только универсальные «услуги для всех», но и способно организовать индивидуальный профиль для каждого гражданина;

– завершенная полная интеграция всех государственных интернет-ресурсов в рамках единого портала.

Базы знаний, банки данных и информационные системы. В динамично меняющихся условиях оперативной и другой обстановки потребность в аналитической работе неизмеримо возрастает. Возникает необходимость в накоплении фактов, опыта, знаний в каждой конкретной области управленческой деятельности. На первый план выдвигается заинтересованность в тщательном исследовании конкретных ситуаций с целью принятия в оперативном порядке всесторонне обоснованных и наиболее приемлемых решений. Эта задача решается в результате дальнейшего совершенствования интегрированной обработки информации, когда новая информационная технология начинает включать в работу базы знаний.

Под **базой знаний** понимается сложная, детально моделируемая структура информационных совокупностей, описывающих все особенности предметной области, включая факты (фактические знания), правила (знания условий для принятия решений) и метазнания (знания о знаниях), т. е. знания, касающиеся способов использования знаний и их свойств.

База знаний – важнейший элемент создаваемой на рабочем месте специалиста экспертной системы. Этот элемент выступает в роли накопителя знаний конкретной области профессиональной деятельности и советчика специалисту при проведении исследования экономических ситуаций и выработке управляющих воздействий. Основу получения, обработки, хранения, использования, выдачи необходимой для принятия управленческих решений информации составляют информационные технологии.

Совокупность управляющей подсистемы (органа управления) и управляемого процесса (объекта управления) образует систему управления организацией. Управляющая подсистема организации оказывает на управляемый процесс определенное воздействие по каналу прямой свя-

зи. Чтобы управляющая подсистема могла осуществлять управление, ей требуется сопоставлять фактическое состояние управляемого процесса с целью управления, в связи с чем управляемый процесс воздействует на управляющую подсистему по каналу обратной связи.

Воздействие обеих подсистем друг на друга осуществляется в виде передачи информации по каналам прямой и обратной связи. Таким образом, в системе управления всегда присутствует замкнутый информационный контур.

Информационный контур вместе со средствами сбора, передачи, обработки и хранения информации, а также персоналом, осуществляющим эти действия с информацией, образуют информационную систему данной организации, т. е. организационно упорядоченную совокупность документов (массивов документов) и информационных технологий, в том числе с использованием средств вычислительной техники и связи, реализующих информационные процессы. Назначение информационных систем – производство нужной для организации информации для обеспечения эффективного управления всеми ее ресурсами, создание информационной и технической среды для осуществления управления организацией.

Автоматизированная информационная система – совокупность структурированных данных (базы данных) и комплекса аппаратно-программных средств для хранения данных и манипулирования ими.

С учетом сложности обработки и функционального назначения различают следующие виды автоматизированных информационных систем, используемых в деятельности ОВД.

Виды автоматизированных информационных систем по сложности обработки:

– автоматизированные системы обработки данных;
– автоматизированные информационно-поисковые системы;
– автоматизированные информационно-справочные системы;
– автоматизированные рабочие места;
– автоматизированные системы управления;
– экспертные системы и системы поддержки принятия решений.

Виды автоматизированных информационных систем по функциональному назначению:

– для сбора и обработки учетно-регистрационной и статистической информации;
– оперативно-розыскного назначения;
– профилактического назначения;
– управленческого назначения и т. д.

Основу автоматизированных информационных систем составляет **автоматизированный банк данных** – совокупность тем или иным образом структурированных данных (базы данных) и комплекса аппаратно-программных средств для хранения данных и манипулирования ими.

Применительно к деятельности ОВД под информацией понимают сведения, сообщения, данные, характеризующие состояние и развитие субъекта и объекта управления.

Одними из основных источников информации, используемой в управлении ОВД, и, соответственно, разновидностями автоматизированных информационных систем, являются единая государственная система регистрации и учета правонарушений и «регистр населения».

В соответствии с Законом Республики Беларусь от 9 января 2006 г. № 94-З «О единой государственной системе регистрации и учета правонарушений» с 1 января 2007 г. в Республике Беларусь функционирует единая государственная система регистрации и учета правонарушений, под которой понимается порядок регистрации правонарушений органами уголовного преследования, органами, ведущими административный процесс, и судами, а также порядок учета правонарушений и представления сведений о правонарушениях органами внутренних дел. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 20 июля 2006 г. № 909 утверждено Положение о порядке функционирования единой государственной системы регистрации и учета правонарушений.

Новой составляющей информационного обеспечения деятельности ОВД является регистр населения – государственная централизованная автоматизированная информационная система, основу которой составляет база персональных данных граждан Республики Беларусь, а также иностранных граждан и лиц без гражданства, постоянно проживающих в Республике Беларусь. Деятельность по внесению персональных данных физических лиц в регистр населения, их актуализации, исключению, хранению, восстановлению, предоставлению, использованию и защите регулируется Законом Республики Беларусь от 21 июля 2008 г. № 418-З «О регистре населения».

Задачами регистра являются обеспечение учета физических лиц; оперативное обеспечение достоверными и актуальными персональными данными государственных органов, иных организаций, нотариусов и физических лиц; обеспечение информационного взаимодействия и сотрудничества государственных органов и иных организаций, в том числе в ходе межгосударственного и международного информационного обмена.

Запись в регистре состоит из следующих персональных данных (при их наличии) и связанных с ними отметок:

– основные персональные данные;

– дополнительные персональные данные;

– данные о реквизитах документов, подтверждающих основные и дополнительные персональные данные;

– отметки о внесении персональных данных в регистр, их актуализации, исключении, передаче на хранение в электронный архив, восстановлении, предоставлении организациям, нотариусам и физическим лицам.

Каждая запись в регистре обладает статусом электронного документа.

Общая характеристика и возможности систем поддержки принятия решений. Решение задач в сфере государственного управления относится к сложнейшим слабоструктурированным задачам, для которых характерны:

– высокая степень неопределенности информации;

– наличие значительного числа разнородных входных и выходных параметров, многие из которых являются качественными, неформализованными и потому слабо поддающимися количественной оценке;

– комплексные, недостаточно четко выраженные критерии эффективности.

Сложность проблемы обусловлена необходимостью принятия множества решений в условиях недостатка достоверной информации, в постоянно меняющейся ситуации. Лицо, принимающее решение, сталкивается с необходимостью сбора и анализа огромного объема информации, поэтому практически невозможно обеспечить высокую эффективность принимаемых решений без системного применения информационных технологий во всех сферах деятельности. Основной функцией систем поддержки принятия решений является повышение качества решений, принимаемых лицами различных уровней управления, на основе системного анализа информации компьютерными средствами.

Система поддержки принятия решений позволяет облегчить работу руководителям организаций и повысить ее эффективность. Они значительно ускоряют решение проблем в государственно-управленческой деятельности. Системы поддержки принятия решений способствуют налаживанию межличностного контакта. На их основе можно проводить обучение и подготовку кадров. Данные информационные системы позволяют повысить контроль над деятельностью организации. Наличие четко функционирующей системы поддержки принятия решений дает

большие преимущества по сравнению с конкурирующими структурами. Благодаря предложениям, выдвигаемым системой поддержки принятия решений, открываются новые подходы к решению повседневных и нестандартных задач. Использование системы позволяет найти ответы на множество вопросов, возникающих как и у генерального директора, так и у руководителя какого-либо отдела.

Система поддержки принятия решений – компьютерная автоматизированная система, целью которой является помощь людям, принимающим решение в сложных условиях для полного и объективного анализа предметной деятельности.

E. Turban предложил список характеристик идеальной Системы поддержки принятия решений[1]:

– оперирует со слабоструктурированными решениями;

– предназначена для лиц, принимающих решения различного уровня;

– может быть адаптирована для группового и индивидуального использования;

– поддерживает как взаимозависимые, так и последовательные решения;

– поддерживает три фазы процесса решения – интеллектуальную часть, проектирование и выбор;

– поддерживает разнообразные стили и методы решения, что может быть полезно при решении задачи группой лиц, принимающих решения;

– является гибкой и адаптируется к изменениям как организации, так и ее окружения;

– проста в использовании и модификации;

– улучшает эффективность процесса принятия решений;

– позволяет человеку управлять процессом принятия решений с помощью компьютера, а не наоборот;

– поддерживает эволюционное использование и легко адаптируется к изменяющимся требованиям;

– может быть легко построена, если может быть сформулирована логика конструкции системы поддержки принятия решения;

– поддерживает моделирование;

– позволяет использовать знания.

Система поддержки принятия решений решает две основные задачи. Во-первых, выбор наилучшего решения из множества возможных

[1] Цит. по: Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Управленческие решения (методы принятия и реализации) : учеб. пособие. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. С. 153–154.

(оптимизация). Во-вторых, упорядочение возможных решений по предпочтительности (ранжирование).

В обеих задачах первым и наиболее принципиальным моментом является выбор совокупности критериев, на основе которых в дальнейшем будут оцениваться и сопоставляться возможные решения (будем называть их также альтернативами). Система поддержки принятия решений помогает пользователю сделать такой выбор.

Для поддержки принятия решений с помощью информационных технологий, в том числе анализа и выработки альтернатив, в системе поддержки принятия решений используются следующие методы[1]:

– информационный поиск;
– интеллектуальный анализ данных;
– извлечение (поиск) знаний в базах данных;
– рассуждение на основе прецедентов;
– имитационное моделирование;
– генетические алгоритмы;
– искусственные нейронные сети;
– методы искусственного интеллекта и др.

Выделяют несколько больших групп систем поддержки принятия решений. По взаимодействию с пользователем выделяют три вида таких систем поддержки принятия решений:

– пассивные – помогают в процессе принятия решений, но не могут выдвинуть конкретного предложения;

– активные – непосредственно участвуют в разработке правильного решения;

– кооперативные – предполагают взаимодействие систем поддержки принятия решений с пользователем.

Выдвинутое системой предложение пользователь может доработать, усовершенствовать, а затем отправить обратно в систему для проверки. После этого предложение вновь представляется пользователю, и так до тех пор, пока он не одобрит решение.

Современные системы поддержки принятия решений являются результатом мультидисциплинарного исследования, основанного на теории:

– баз данных (Data Base – DB) и баз знаний (Data Knowledge – DK);
– искусственного интеллекта (Artificial Intelligence – AI);
– интерактивных компьютерных систем;
– методов имитационного моделирования и др.

[1] См.: Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Управленческие решения (методы принятия и реализации) : учеб. пособие. С. 160.

Системы поддержки принятия решений возникли в результате слияния управленческих информационных систем и систем управления базами данных (рис. 11).

Рис. 11. Общая структура системы поддержки принятия решений

В структуре современных систем поддержки принятия решений используются следующие информационные технологии:

– хранилища данных (Data Warehouse – DW);

– средства оперативной (в реальном масштабе времени) аналитической обработки информации (On-Line Analytical Processing – OLAP);

– средства извлечения данных (Data Mining – DM), текстов (Text Mining – TM) и визуальных образов (Image Mining – IM).

Система поддержки принятия решений обладает следующими четырьмя основными характеристиками:

– использует и данные, и модели;

– предназначена для помощи руководителям в принятии решений для слабоструктурированных и неструктурированных задач;

– поддерживает, а не заменяет выработку решений руководителями;

– цель – улучшение эффективности решений.

Data Mining включает методы и модели статистического анализа и машинного обучения, дистанцируясь от них в сторону автоматического анализа данных. Инструменты Data Mining позволяют проводить анализ данных предметными специалистами (аналитиками), не владеющими соответствующими математическими знаниями.

Задачи, решаемые Data Mining:

– классификация – отнесение входного вектора (объекта, события, наблюдения) к одному из заранее известных классов;

– кластеризация – разделение множества входных векторов на группы (кластеры) по степени «похожести» друг на друга;

– сокращение описания – для визуализации данных, лаконизма моделей, упрощения счета и интерпретации, сжатия объемов собираемой и хранимой информации;

– ассоциация – поиск повторяющихся образцов;

– прогнозирование;

– анализ отклонений;

– визуализация.

Сегодня можно выделить четыре наиболее популярных типа архитектур систем поддержки принятия решений:

– функциональная система поддержки принятия решений;

– независимые витрины данных;

– двухуровневое хранилище данных;

– трехуровневое хранилище данных.

Несмотря на определенную степень разработанности и использования информационных технологий при организации образовательного процесса, в том числе составляющих его этапов текущего и итогового контроля знаний, в отечественных учреждениях высшего образования, практически отсутствует методологическая база комплексного применения системы поддержки принятия решений, ориентированной на учет и уменьшение неопределенности при принятии оптимальных управленческих решений как многомерной иерархической структуре. Недостаточно разработанной является проблема информационного обеспечения процессов принятия решений в учреждениях высшего образования на основе реализации корпоративной информационной системы учебного заведения.

Способ оценки каждого критерия выбирается лицом, принимающим решение, и зависит от объема и качества исходной информации, находящейся в его распоряжении. Применение нечетких множеств позволяет системе поддержки принятия решений получать достоверные результаты в условиях высокой неопределенности.

Система поддержки принятия решений реализует системный подход к управлению и оценке эффективности, что обусловливает наличие взаимосвязей между критериями. Влияние каждого критерия на эффективность деятельности учреждения высшего образования определяется суммой его собственного веса и весов критериев, имеющих тесную связь с ним. Для определения степени зависимости критериев необходимо составить матрицу взаимосвязей.

Глава 4

ТИПОЛОГИЯ ЗАДАЧ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

4.1. Понятие, содержание и критерии классификации задач принятия управленченских решений

Задача принятия решения – осознанная лицом, принимающим решение, проблемная ситуация, в которой возможны различные варианты действий и необходимо выбрать один из них.

В научной литературе принято выделять несколько типов управленческих задач:

– задачи концептуального плана – стратегические задачи, связанные с долгосрочным планированием, прогнозированием;

– задачи, связанные с технико-технологическими аспектами результативной работы производства, – создание и внедрение новейшей техники, технологии и т. д.;

– задачи, определяемые действиями человеческого фактора, – кадровые вопросы, учитывание социально-психологического климата в трудовых коллективах и т. д.

Содержание задач принятия решений. В совместной форме каждая задача может быть представлена в виде «дано… требуется определить…». Следуя данной форме, обозначим суть задачи принятия решений раздельно для индивидуального и группового лица, принимающего решение.

Для *индивидуального лица, принимающего решение*, задача принятия решений записывается следующим образом:

$$S_o, T, Q \mid S, A, B, Y, f, K, Y^*,$$

где слева от вертикальной черты размещены символы, описывающие известные, а справа – неизвестные элементы задачи: S_o – проблемная обстановка; T – время для принятия решения; Q – необходимые для принятия решения ресурсы; $S = (S_1, \ldots, S_n)$ – множество альтернативных условий, доопределяющих проблемную ситуацию S_o; $A = (A_1, \ldots, A_k)$ –

множество целей, определяемых при принятии решения; $B = (B_1, \ldots, B_l)$ – множество ограничений; $Y = (Y_1, \ldots, Y_m)$ – множество альтернативных вариантов решения; f – функция выбора лица, принимающего решение; K – критерий избрания наилучшего решения; Y^* – оптимальное решение.

В определенных случаях время и ресурсы на принятие решения возможно неизвестны и их необходимо определить самому лицу, принимающему решение. В такой ситуации нужно располагать символы T и Q в формуле справа от вертикальной черты.

Таким образом, задачу принятия решения индивидуальным лицом необходимо лаконично выразить следующим образом: в обстоятельствах проблемной ситуации S_o, располагаемого времени T и ресурсов Q нужно доопределить ситуацию S_o множеством альтернативных ситуаций S, выразить множество целей A, ограничений B, альтернативных вариантов решения Y, выработать оценку предпочтений решения и отыскать оптимальное решение Y^* из множества Y, следуя сформулированным критериям выбора K.

Для *группового лица, принимающего решение*, задача принятия решения записывается следующим образом:

$$S_o, T, Q \mid S, A, B, Y, F(f), L, Y^*,$$

где $S_o, T, Q, \mid S, A, B, Y, Y^*$ – аналогичные символы, что и в задаче для индивидуального лица, принимающего решение; $F(f)$ – функция группового выбора, зависящая от вектора персональных предпочтений членов группы ($f = (f_1, \ldots, f_d)$, d – количество членов в группе).

Символ L в формуле обозначает принцип согласования личных предпочтений для формирования группового предпочтения. Избрание того или иного принципа определяет понятие оптимального согласования.

Широко знакомым принципом согласования личных предпочтений, образующим групповое предпочтение, является принцип большинства голосов. Имеются и другие принципы согласования.

Следовательно, задача принятия решения групповым лицом формулируется следующим образом: в обстановке проблемной ситуации S_o, располагаемого времени T и ресурсов Q необходимо доопределить ситуацию S_o множеством альтернативных ситуаций S, выразить множество целей A, ограничений B, альтернативных вариантов решения Y, выработать персональную оценку предпочтений решения, создать функцию предпочтения $F(f)$ на основе выбранного принципа согласования L и отыскать оптимальное решение Y^*, удовлетворяющее групповому предпочтению.

На содержательные характеристики управленческих решений самым непосредственным образом оказывает влияние окружающая среда. Работая в реальных институциональных системах, например в управлении или промышленности, люди сталкиваются с разнообразными задачами, требующими принятия решений.

Среду, как природную, так и социальную, можно представить в виде пространственного изображения. Его измерениями, или в данном случае измеряемыми чертами, являются неопределенность, динамика и сложность (рис. 12).

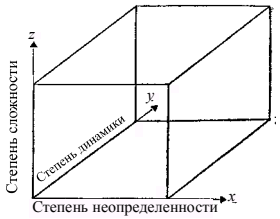

Рис. 12. Среда как трехмерное пространство с размещенными в нем видами задач (по Говарду [1968])[1]

Во-первых, среда характеризуется некоторой степенью неопределенности. В ней обычно происходят события, которые нельзя прогнозировать с полной вероятностью. Это, видимо, главная характеристика трансформаций среды. Во-вторых, ей присуща установленная степень динамики: с течением времени она подвергается видоизменению и преобразованию. Наконец, в-третьих, среда характеризуется обусловленной степенью сложности. В какой-то мере возможно допустить, что среда человека тем сложнее, чем больше в ней находится переменных. Это не исключительно возможный подход к проблеме размерности среды. Исследователь, занимающийся теорией игр, сказал бы, что значимым измерением среды является степень конфликтности интересов лиц, в ней находящихся, столь характерная для множества ситуаций.

Наиболее общими и существенными критериями ***классификации задач принятия решений***, встречающимися в большинстве работ по теории принятия решений, являются:

– степень определенности информации;

– применение эксперимента для получения информации;

– число лиц, принимающих решение;

[1] Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. М. : Прогресс, 1979. С. 47.

– количество целей или критериев оценки альтернативных вариантов решения;

– содержание задачи принятия решения;

– значимость и длительность решения.

По признаку применения эксперимента для получения информации задачи принятия решений систематизируют на две группы: задачи принятия решений по априорным данным и задачи принятия решений по апостериорным данным.

Принятие решений *по априорным данным* присуще для условий определенности и отчасти для условий вероятностной определенности, так как понятие «априорные данные» значит, что используется лишь знакомая информация. В условиях неопределенности априорная информация очень незначительна, поэтому нужно получение новой информации путем проведения совокупности мероприятий, называемых экспериментом. Итоги эксперимента дают *апостериорную информацию*.

По признаку численности лиц, принимающих решение, различают задачи индивидуального и группового выбора, т. е. задачи *с индивидуальным и групповым лицом, принимающим решение*. В отдельную группу выделяют задачи, в которых возникает проблема интеграции мнений различных участников группового лица, принимающего решение.

По признаку количества целей дифференцируют *одноцелевые* и *многоцелевые задачи* принятия решений. Действительные управленческие решения обычно являются многоцелевыми. В таких задачах появляются вопросы согласования противоречивых целей при выборе решений. Если цели показаны формально, в виде целевых функций, то ***одноцелевые задачи называют однокритериальными, а многоцелевые – многокритериальными задачами принятия решений***.

Принципиальное отличие между данными двумя группами задач (одно- и многокритериальных) состоит в том, что в условиях многокритериальности появляется проблема соизмерения, совокупного учета требований различных критериев, которая в отличие от задачи упорядочения альтернативных вариантов по единственному критерию не может быть решена формальным путем и требует обращения к лицу, принимающему решение, организации согласования с ним различных критериев в процессе решения задачи.

В специальной литературе применяется определение «методы решения многокритериальных задач», иногда употребляют определение «метод преодоления многокритериальности», одним из которых является метод скаляризации векторных критериев принятия решений.

Примером многокритериальной задачи принятия решений в ОВД является задача оценки результативности оперативно-служебной деятельности, в основе решения которой находится система комплексной оценки, состоящая из следующих критериев:

– результативности профилактики правонарушений, направленной на защиту жизни, здоровья, чести, достоинства, прав, свобод и законных интересов граждан;

– эффективности выявления и пресечения преступлений, защиты интересов общества и государства от криминальных и иных противоправных посягательств;

– всесторонности регистрации и учета поступающих заявлений и сообщений о преступлениях, административных правонарушениях и сведений о происшествиях, обеспечения законности при их рассмотрении;

– ведения работы по розыску лиц, совершивших преступления, скрывающихся от органов, ведущих уголовный процесс, уклоняющихся от отбывания наказания, без вести пропавших;

– организации работы с населением, оказания на условиях и в порядке, предусмотренных законодательством, содействия гражданам, государственным органам, общественным объединениям и иным организациям в осуществлении их прав, следования правилам профессиональной этики сотрудниками ОВД;

– состояния служебной дисциплины и законности;

– состояния организации служебной подготовки.

По признаку содержания задачи принятия решений классифицируют в зависимости от сферы деятельности. Рассматривают *экономические, технические, политические, военные, правоохранительные и прочие* виды задач. Сфера деятельности предъявляет специфические требования к задаче принятия решения.

По признаку содержания в системе ОВД можно выделить три группы задач принятия решений:

– в сфере борьбы с преступностью и охраны общественного порядка;

– сфере кадровой работы;

– сфере финансово-хозяйственного и материально-технического обеспечения.

Решение задач первой группы связано с принятием программных, установочных, тактических и оперативных решений.

Программные решения – перспективные планы развития ОВД; приказы начальников ОВД, предусмотренные на продолжительную перспективу, устанавливающие наиболее значимые направления совершенствования работы. По продолжительности действия эти решения долгосрочные.

Установочные решения – планы работы ОВД и специальные приказы начальника, в которых оцениваются итоги работы служб и подразделений за прошедший год и ставятся задачи на будущий год. По своей продолжительности действия эти решения среднесрочные.

Тактические решения охватывают меры по отдельным проблемам противодействия преступности и охраны общественного порядка, отдельным линиям работы ОВД. Сюда же относят планы расстановки сил и средств ОВД по схеме единой дислокации, типовые планы охраны общественного порядка. По продолжительности действия решения этой группы, как правило, среднесрочные.

Оперативные решения – это, например, команда о выезде следственно-оперативной группы на место происшествия, принятие адекватных мер по заявлениям и сообщениям о правонарушениях и т. д.

По признаку значимости и длительности решений различают задачи принятия долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных решений. *Долгосрочные решения* направлены на достижение генеральных целей. К таким решениям относятся, например, долгосрочные национальные программы борьбы с преступностью, информатизации общества и в иных сферах жизнедеятельности. К *среднесрочным решениям* относятся, например, пятилетние планы экономического и социального развития народного хозяйства. *Краткосрочные решения* сконцентрированы на решении сегодняшних проблем.

Систематизация задач принятия решений по совокупности перечисленных критериев приводит к комбинированным (составным) типам задач. Например, некоторая конкретная задача может быть определена как групповая и многоцелевая задача принятия решения в условиях неопределенности по априорным данным. Тип задачи принятия решения устанавливает выбор рациональной технологии принятия решения.

При этом в основу технологической классификации кладется не отнесение задачи принятия решений к той или иной предметной области, а наличие в задаче каких-либо формальных признаков, позволяющих применить определенный алгоритм разработки решения.

4.2. Принятие управленческого решения в условиях определенности, вероятностной определенности (риска), неопределенности. Снижение отрицательных последствий рисков. Предупреждение и профилактика управленческих рисков

Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при работе по принятию управленческих решений. На характер принимаемых решений

существенное влияние оказывает уровень всесторонности и достоверности сведений, которыми обладает руководитель. В зависимости от этого решения могут приниматься в обстановках определенности (детерминированные решения), риска (вероятностные решения) или неопределенности.

Руководителям организаций всевозможных уровней приходится подготавливать управленческие решения в условиях ограниченной или искаженной информации, а результаты их исполнения не всегда соответствуют запланированным. В таких случаях ссылаются на непредсказуемые неопределенности или риски, которые становятся неизменными спутниками руководителей и специалистов большинства организаций.

Слова «неопределенность, неопределенный» трактуются в словаре русского языка как частично отчетливый, неточный, неясный или как уклончивый; «риск» – как возможность угрозы неудачи. Впрочем, риск может привести и к достижениям, следовательно будем рассматривать риск в контексте приведенного суждения.

Неопределенность выражается в объемах сведений на всех стадиях их обработки. Неопределенность трудно измерить, как правило, ее оценивают качественно (больше или меньше, выше или ниже). Часто она оценивается в процентах (например, неопределенность информации составляет 30 %, неопределенность разработанного решения составляет 10 %, при этом допускается большой разброс, например ±10, т. е. диапазон от 0 до 20 % считается возможным). В ряле случаев неопределенность увязывают с разработкой управленческого решения, а риск – с его реализацией, т. е. с результатами.

Неопределенность – главная причина возникновения рисков. Из-за этого уменьшение количества неопределенностей, вызывающих риски потерь, составляет главную задачу руководителя. Если есть некоторое количество управленческих решений, следующих друг за другом, то риски предыдущих управленческих решений становятся неопределенностями для последующих.

Неопределенность рассматривается как явление и как процесс. Такое разделение позволяет использовать разные методики для уменьшения тотальной неопределенности в деятельности руководителя. Как явление неопределенность – совокупность нечетких или размытых обстоятельств, взаимоисключающих или искаженных сведений. К этому явлению имеют отношение и форс-мажорные события, которые могут возникнуть, минуя волю и сознание определенного работника, и изменить запланированный ход событий. Как процесс неопределенность – работа несведущего работника, принимающего неверные решения.

В практической деятельности неопределенность рассматривается как целостность, в которой явление образовывается процессом, а процесс создает явление.

Неопределенности распределяют на две группы: объективные и субъективные. ***Объективные*** не зависят от руководителя или работника, разрабатывающих или реализующих управленческое решение, при этом происхождение неопределенностей находится вне организации. ***Субъективные*** появляются из-за профессиональных ошибок и упущений. Источник неопределенностей в этом случае находится внутри организации. Субъективные неопределенности определяют долю суммарных неопределенностей, вследствие этого работнику необходимо научиться снижать субъективные неопределенности. Тем не менее на смену одним неопределенностям приходят новые, отображая стабильное развитие всех процессов, присущих управленческой деятельности.

Достоверно определить неопределенность при принятии управленческого решения достаточно трудно, поэтому прибегают к разнообразным видам ее оценки, которая опирается на параметры информации (объем, ценность, насыщенность и достоверность), применяемые информационные технологии, профессионализм работников и функциональность объекта управления.

Можно выделить четыре ***степени неопределенностей***:

– *низкая*, не воздействующая на типовые процедуры выработки управленческого решения;

– *средняя*, предписывающая значительный пересмотр процедур выработки управленческого решения;

– *высокая*, диктующая разработку новейших процедур выработки управленческого решения;

– *сверхвысокая*, содержащаяся вне осмысления специалистов при выработке управленческого решения.

Для снижения степени неопределенности нужны консультации не только работников, но и сторонних специалистов (мнение наблюдателя).

Риск с экономической точки зрения предполагает утраты, ущерб, возможность которых связана с присутствием неопределенности, а также выгоду и пользу, получить которые возможно лишь при результативной разработке и реализации управленческих решений. В управлении риск связан с характером и многогранностью проблем, условиями принятия решений, прогнозированием результатов.

Основными ***характеристиками*** риска являются:

– *величина возможного ущерба или уровень ожидаемой дополнительной прибыли* – результат деятельности в риск-ситуации;

– *возможность риска* – уровень реализации источника риска (события), измеряемый от 0 до 1;

– *уровень риска* – отношение величины убытка (потерь) к расходам на подготовку и осуществление риск-решения, варьирующих от 0 до 1, выше которого риск не оправдан;

– *степень риска* – качественный параметр величины риска, распознают высокую, среднюю, низкую и нулевую степени;

– *приемлемость риска* – возможность потерь и вероятность превышения определенных их границ;

– *правомерность риска* – допустимость риска находится в стандартных диапазонах для данной сферы деятельности, которые невозможно превысить без нарушения.

Внешними факторами источников риска выступают:

– недостаток социально-экономического развития государства и некоторых регионов;

– нарушение устойчивости или сложности создания новых связей с клиентами, поставщиками;

– трудности в обеспечении финансовыми, человеческими, материальными и иными видами ресурсов.

Внутренние причины выделения риска – функциональные свойства рисковой активности: производственной, финансовой, маркетинговой и т. д. Значимым признаком выделенения рисков является содержание риска как результата рисковой деятельности.

Существенное значение для теории и практики разработки и исполнения управленческих решений имеет ***классификация рисков***. В зависимости от выбранного критерия риски можно классифицировать:

1) по источникам возникновения:

– риск, объединенный с производственно-хозяйственной деятельностью;

– риск, сопряженный с человеческим фактором;

– риск, связанный с информацией;

2) по возникновению – внешние и внутренние риски;

3) по уровню принятия решений – макроэкономический (глобальный) и микроэкономический (локальный) риск;

4) по продолжительности во времени – краткосрочные и неизменные риски;

5) по возможности страхования – страхуемые и нестрахуемые риски, которые делят на риски, связанные с проявлением стихийных сил природы и целенаправленным влиянием человека;

6) по степени правомерности – оправданный (правомерный) и неоправданный (неправомерный) риски;

7) по степени допустимости – допустимый (угроза), критический (опасность потери) и катастрофические (полная потеря) риски; простые (статические) и спекулятивные (динамические) риски. Спекулятивные риски несут в себе либо возможность, либо потерю;

8) в зависимости от причины потерь:

– вероятные – вследствие негативного влияния стихийных бедствий (землетрясения, ураганы и т. п.);

– возможные – вследствие криминальных действий;

– потенциальные – в результате принятия неблагоприятного законодательства (потери связаны с прямым изъятием имущества либо с невозможностью взыскать компенсацию с виновновного лица из-за недочетов законодательства);

– в результате угрозы действий третьих лиц, что приводит к вынужденному прекращению деятельности основного поставщика или клиента;

– по причине смерти или недееспособности основных работников либо главного собственника организации (что связано с трудностью подбора профессиональных кадров, также с вопросами передачи прав на имущество);

9) в зависимости от сферы жизнедеятельности – политический, технический, производственный, коммерческий, финансовый, отраслевой, инновационный.

Политический риск – вероятность образования убытков или снижения размеров прибыли, являющихся следствием государственной политики. Выделяют четыре группы политических рисков:

– риск национализации и экспроприации без соответствующей компенсации;

– риск трансферта, связанный с вероятными ограничениями на конвертирование местной валюты;

– риск расторжения контракта из-за влияний властей государства, в котором работает организация-контрагент;

– риск военных действий и гражданских волнений.

Технический риск обусловливается уровнем организации производства, проведением предупредительных процедур и относится к группе внутренних рисков, включающих в себя возможность утрат:

– по причине отрицательных результатов научно-исследовательских работ;

– из-за недостижения намеченных технических характеристик в результате опытно-конструкторских и технологических разработок;

– вследствие слабых технологических потенциалов производства, что не позволяет внедрить результаты новых разработок;

– по причине возникновения при применении новых технологий и продуктов побочных или отсроченных во времени проявления проблем;

– вследствие сбоев и аварии оборудования.

Производственный риск связан с производством товаров и оказанных услуг; с воплощением в жизнь любых видов производственной деятельности, в процессе которой производители сталкиваются с проблемами нерационального использования сырья, повышения себестоимости, приумножения потерь рабочего времени, применения новых методов производства. Производственными рисками являются:

– падение запланированных объемов производства и продаж продукции по причине снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего времени и т. д.;

– снижение цен, по которым предполагалось продать товар или оказать услугу, в связи с их низким качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса;

– рост затрат материального характера по причине расхода сверх меры материалов, сырья, топлива, энергии, а также за счет повышения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других сторонних расходов;

– рост фонда заработной платы за счет превышения намеченной численности персонала либо за счет более высокой, чем намечено, оплаты труда некоторым работникам, повышение налоговых выплат и других отчислений в результате изменения ставки налогов;

– слабая дисциплина поставок, перебои с топливом и электроэнергией;

– старение оборудования.

Коммерческий риск появляется в процессе продажи товаров и оказания услуг, изготовленных или приобретенных. В качестве причин коммерческого риска выступают снижение объемов продаж вследствие роста конкурирующих товаров, введение лимитов на продажу, рост закупочной цены товара, непредвиденное снижение объема закупок по сравнению с намеченными, потери товара, потери качества товара в процессе обращения (транспортировка, хранение), рост издержек обращения. Коммерческий риск включает в себя:

– риск, связанный с продажами на рынке;

– риск, связанный с приемкой товара (услуг) покупателем;

– риск, связанный с платежеспособностью покупателя;

– риск форс-мажорных обстоятельств.

Финансовый риск появляется при осуществлении финансовых сделок, обусловленных тем, что в финансовом предпринимательстве в роли товара определяются валюта, ценные бумаги либо денежные средства. К финансовому риску относятся: валютный, кредитный, инвестиционный риски.

Валютный риск – вероятность финансовых утрат в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему. Валютный курс, устанавливаемый с учетом покупательской способности валют, весьма подвижен. Он охватывает экономический риск, риск перевода и риск сделок, а также валютный риск для импортера и экспортера.

Кредитный риск связан с возможностью неисполнения организацией своих финансовых обязательств перед инвестором вследствие использования для финансирования своей деятельности внешнего займа. Таким образом, кредитный риск возникает в процессе делового общения организации с кредиторами.

Инвестиционный риск – возможность возникновения непредвиденных утрат в форме снижения или абсолютной потери средств и т. п. при реализации инвестиционного проекта. Разновидности инвестиционного риска: капитальный, селективный, процентный, страновой, операционный, временной, риск законодательных трансформаций, риск ликвидности, инфляционный.

Отраслевой риск – возможность утрат вследствие модификаций экономического порядка отрасли и уровень этих изменений как внутри отрасли, так и относительно других отраслей. Нужно учитывать отраслевой риск при любых разновидностях деятельности.

Инновационный риск – возможность утрат, образующихся при вложении ресурсов в производство новейших товаров и услуг, которые могут не найти ожидаемого спроса на рынке.

Принятие управленческого решения в условиях определенности, вероятностной определенности, неопределенности. По степени определенности информации задачи принятия решений делят на три группы:

– задачи в условиях определенности;

– задачи в условиях вероятностной определенности;

– задачи в условиях неопределенности.

Принятие решения в условиях определенности осуществляется при наличии глубокого анализа и выверенной информации о проблемных обстоятельствах, целях, ограничениях и результатах реализации предыдущих решений. Для подобной группы задач отсутствуют требования доопределения проблемной ситуации предположительными обстоятельствами. Цели и ограничения формально устанавливаются в виде целевых функций. Функция предпочтения в случае одной цели совпадет с целевой функцией, а в случае множества целей – с определенной функциональной зависимостью целевых функций.

Функция предпочтения применяется для отображения оценки решений по достижению целей в состоянии вероятных обстоятельств. Она может изображать абсолютную или относительную оценку решений. Абсолютная оценка решений вырабатывается только в частных и крайне исключительных случаях. В связи с чем чаще всего получается выполнить только относительную оценку решений. Она определенно выражает качественный характер (все альтернативные версии решения упорядочиваются по предпочтению) или количественный характер (можно сравнивать, насколько одно решение оптимальнее другого).

Критерий избрания определяется минимумом или максимумом целевой функции. Наличие всесторонних и выверенных сведений о проблемной ситуации позволяет создать формальную математическую модель задачи принятия решений и алгоритмически отыскать лучшее решение.

Для решения задач принятия решений используются разнообразные методы оптимизации, в частности методы математического программирования – линейного, нелинейного, динамического. Роль человека в решении задач подобной группы сводится к приведению действительных обстоятельств к типовой задаче математического программирования и одобрении получаемого формально оптимального решения. К числу таких задач относятся, например, задачи размещения средств производства, назначения работ, управления запасами, транспортные задачи.

Принятие решения в условиях вероятностной определенности основывается на теории статистических решений. В данной теории скудность и сомнительность информации в действительных задачах учитываются путем анализа случайных событий и обстоятельств. Отображение закономерностей действий случайных объектов реализовывается с помощью вероятностных характеристик. Сами вероятностные характеристики оказываются уже неслучайными, поэтому с ними необходимо производить операции по определению оптимального решения

так же, как и с детерминированными характеристиками. Сомнительные сведения находят свое отражение в вероятностных характеристиках. Основным критерием определения оптимального решения в теории статистических решений является средний риск, поэтому в литературе по управлению задачи подобной разновидности называют задачами принятия решений в условиях риска.

Значение человека в решении задач методами теории статистических решений заключается в постановке задачи, т. е. в преобразовании настоящей задачи в типовую математическую задачу, одобрении получаемого оптимального решения, кроме того (при недоступности статистических данных), в определении субъективных вероятностей событий. Субъективные вероятности представляют собой суждение специалиста о достоверности произвольных событий. Получение оптимального решения в задачах подобной группы выполняется формально, без содействия человека.

Математические модели, разрабатываемые в задачах принятия решений в условиях определенности и вероятностной определенности, изображают обыкновенные условия, характерные для функционирования технических и экономических систем. Эти задачи широко используются для синтеза управления (оптимальных решений) в автоматизированных системах и для управленческих решений в социальной сфере.

Задачи ***принятия решений в условиях неопределенности*** непосредственно связаны с управленческими решениями в организациях (системах организационного типа). При этом обстоятельства неопределенности не могут быть определены на языке теории вероятностей либо ввиду уникальности (неповторяемости) должных условий или явлений, либо исходя из каких-то иных причин (например, нехватки времени или средств на приобретение дополнительной информации). Для задач данной группы характерны значительная скудность и сомнительность сведений, многообразие и сложность влияния экономических, политических, правовых, социальных, психологических, технических и прочих факторов. Эти обстоятельства не позволяют, применяя классические формальные методы, создать адекватные математические схемы решения задачи по определению оптимального решения. Вследствие этого существенную роль в поиске лучшего или приемлемого решения выполняет человек.

В условиях неопределенности формальные математические методы и компьютерная техника применяются человеком в процессе принятия решений только в качестве вспомогательных средств.

Следовательно, задача принятия решения в условиях неопределенности является более общей и охватывает частные эпизоды принятия решений в условиях определенности и в ситуациях вероятностной определенности. Принятие решения в организационных структурах отвечает условиям неопределенности.

Содержание задачи принятия решений характеризуется наличием комплекса взаимосвязанных ее особенностей.

Во-первых, неизвестные элементы задачи (ситуации, цели, ограничения, решения, предпочтения) обладают преимущественно содержательным характером и только до некоторой степени устанавливаются количественными характеристиками. Численность неизвестных элементов задачи существенно больше, чем известных.

Во-вторых, установление неизвестных элементов задачи и в конечном итоге определение оптимального решения не могут быть всецело формализованы, так как не существует методов и алгоритмов, разрешающих, например, сформулировать цели и версии решения.

В-третьих, элементы задачи описываются характеристиками, часть которых может быть измерена достоверно, а для другой части вероятно только субъективное измерение (в частности, приоритеты целей, предпочтения решения и т. д.).

В-четвертых, в некоторых случаях необходимо находить решение в условиях неопределенности, обусловленной недостаточным обозначением проблемной ситуации и неосуществимостью точной оценки ожидаемых результатов. В этих ситуациях наряду с логическим мышлением существенное значение имеет интуиция лица, принимающего решение.

В-пятых, получаемое решение может прямо затрагивать интересы лица, принимающего решение, и специалистов, вследствие этого причины их поведения сказываются на выборе решения.

Указанные особенности характеризуют отличие задачи принятия управленческого решения от математической задачи определения оптимального решения, которая, как правило, выражается как задача предпочтения оптимального решения из множества заданных решений.

Снижение отрицательных последствий рисков. Одно из важнейших правил управленческой деятельности гласит: не сторониться риска, а предугадывать его, стремясь уменьшить до потенциально более низкого уровня. Это требует профессионально грамотного управления рисками, т. е. адекватного предвидения, заблаговременного обнаружения неопределенностей и последствий их воздействия на деятельность организации для разработки и реализации управленческих решений по их уменьшению.

Для того чтобы выявить, оценить риск и разработать соответствующее решение по его снижению, нужно собрать исходную информацию об объекте – носителе риска. Данная стадия включает в себя два этапа: отбор сведений о структуре объекта и обнаружение изменений во внутренней и внешней среде или потенциальных угроз (рис. 13).

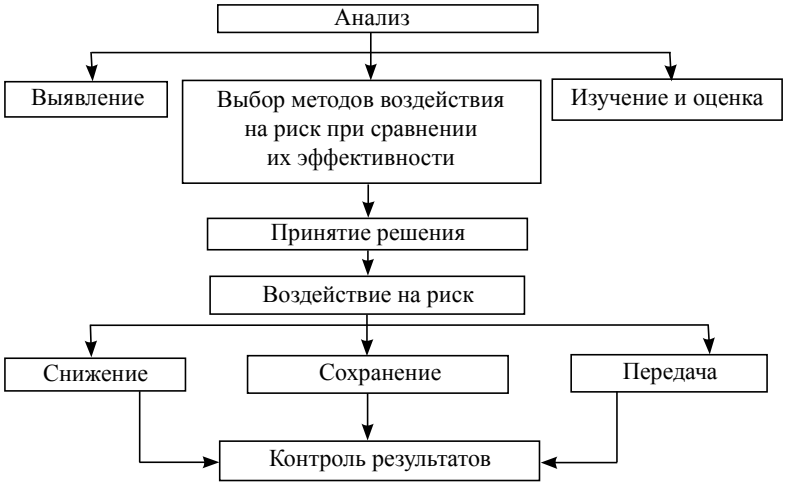

Рис. 13. Организация процесса управления риском

Главными методами получения исходных сведений об изучаемых объектах являются:

– всевозможные социологические исследования;
– разбор и обобщение первичных источников отчетности;
– анализ статистических документов;
– разработка и рассмотрение схемы организационной структуры;
– составление и разработка карт технологических процессов;
– проверочные посещения;
– рекомендации экспертов;
– рецензия документации внешними аудиторами.

Принимаемые управленческие решения неизменно рассчитаны на будущее, вследствие этого во время разработки решения лицо, его принимающее, нередко не способно с безусловной уверенностью предвидеть, как будут формироваться обстоятельства, как будет трансформироваться ситуация. Иными словами, во время принятия управленческого решения высок элемент неопределенности и риска.

Риск-менеджмент – одна из основных сфер современного управления, связанная с характерной деятельностью руководителей в условиях неопределенности, сложного предпочтения вариантов управленческих решений.

В настоящее время социально-экономическая ситуация крайне динамична и временами может изменяться непредсказуемо и кардинально. В таких условиях руководитель, сторонящийся рискованных решений, становится неблагонадежным для организации, обрекает ее на застой, потерю собственных возможностей.

Риск-менеджмент, особенно в предпринимательской деятельности, – направление весьма широкое, включающее в себя всевозможные проблемы, связанные почти со всеми курсами и аспектами управления. Существенные задачи руководителя в данной сфере общеизвестны: выявить область повышенного риска, оценить уровень риска, выработать и реализовать меры, предупреждающие риск, а в случае, если ущерб уже имеет место, принять меры к наилучшему его компенсированию, анализу и предупреждению иных угроз. Повышенный риск имеет место в самых разнообразных ситуациях: при неверном управленческом решении, некачественно исполненном подчиненным задании, неудачном предпочтении исполнителя, ошибке в прогнозе, несогласии вышестоящего руководства принять решительное предложение конкретного руководителя. Риск-менеджмент выступает ***системой оценки риска, управления риском и организационными связями***, появляющимися в процессе управленческой деятельности. Риском необходимо управлять, используя различные меры, позволяющие в некоторой степени прогнозировать наступление рискового события, и своевременно принимать меры к понижению уровня риска.

Риск – вероятность опасности, неудачи и получения преимущества в прогнозе результата. Он является непосредственным элементом в деятельности каждого руководителя, расширяющим его представления об окружающем мире. С риском связаны процессы развития – как прогресс, так и регресс.

При низкой степени неопределенностей риск повышается незначительно, и часто его можно проигнорировать. Средняя и высокая степень неопределенности значительно повышает риск получения отрицательного результата. Сверхвысокий уровень определяет 100%-й отрицательный результат. В работе персонала организации риск в той или иной степени проявляется и учитывается. Это выступает одним из непременных элементов деятельности руководителя или специалиста при разработке, выборе и реализации управленческого решения.

Управление рисками – структура стратегий, способов и приемов для снижения влияния вероятных отрицательных последствий на результаты деятельности организации при принятии неверных по различным причинам решений.

Снижение отрицательной составляющей риска и закрепление положительной могут быть достигнуты в результате применения всевозможных методов: экономических, организационно-распорядительных, социально-психологических и идеологических.

Экономические методы базируются на применении совокупности экономических стимулов, предусматривающих материальную заинтересованность и материальные обязательства работников за последствия разработки, принятия и реализации решения.

Организационно-распорядительные методы основаны на производстве и выполнении:

– свода правил в структуре и деятельности организации;

– норм во взаимодействии с партнерами и внешними условиями;

– дисциплинарных мер стимулирования и ответственности.

Социально-психологические методы включают в себя:

– формирование подходящей среды коммуникаций;

– побуждение к социально-положительным мыслям и поступкам;

– повышение результативности деятельности коллектива и личности.

Идеологические методы основаны:

– на развитии и поддержке современных общечеловеческих моральных норм и ценностей;

– содействии традициям и лояльности работников к своей организации.

Управленческие риски составляют часть общих рисков организации. Они выступают в качестве набора желательных или нежелательных вызванных управленческими решениями обстоятельств, которые возникают либо при реализации решений, либо спустя определенное время. Управленческие риски включают в себя организационные, экономические, технологические, социальные и правовые риски.

Организационные риски связаны с решениями по выбору формы и места расположения организации при ее образовании, структурированию организации, распределению прав, обязанностей и ответственности среди работников.

Экономические риски сопряжены с выбором методик расчета и обоснования бизнес-плана и отчетности.

Технологические риски обусловлены выбором и воплощением в жизнь технологий управления (управление по целям, по результатам,

путем инспектирований и указаний, в исключительных случаях и т. д.), а также организационно-информационной техники.

Социальные риски связаны с избранием и реализацией методик влияния на работников на индивидуальном и групповом уровне.

Правовые риски сопряжены с определением и исполнением базовых для организации нормативных правовых актов и положений, видов сотрудничества с разнообразными социальными институтами, иностранными партнерами.

Управленческие риски приводят к оперативным и стратегическим приобретениям или утратам в работе организации. Положительное действие управленческих рисков работниками воспринимается как должное, а отрицательное пробуждает раздражение у руководителей и желание не допустить подобные риски в будущем.

Среди методов снижения отрицательных последствий рисков и компенсирования утрат в теории и практике управления выделяют резервирование средств и страхование.

Предупреждение и профилактика управленческих рисков. В ходе принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска нужно проводить ***анализ рисков***. Анализ рисков делится на два взаимнодополняющих вида: *качественный*, основная задача которого состоит в установлении факторов риска и обстоятельств, способствующих их воздействию, и *количественный*, позволяющий высчитать уровень некоторых рисков и риска проекта в целом.

Анализ риска необходимо проводить в следующей последовательности:

– выявление объективных и субъективных факторов, воздействующих на определенный вид риска;

– анализ обнаруженных факторов;

– оценка определенного вида риска и установление его допустимого уровня;

– анализ некоторых операций по избранному уровню риска;

– выработка действий по снижению риска при принятии управленческого решения.

После анализа рисков в процессе разработки управленческого решения применяются специальные приемы и способы управления риском. Проблемами теории управления риском в предпринимательской деятельности занимается риск-менеджмент, в управленческой деятельности органов государственного управления – собственно сам руководитель, привлекая соответствующие службы или специалистов.

К методам (приемам и способам) предупреждения и ограничения риска относятся предварительная экспертиза, распределение, лимитирование, диверсификация рисков, система контроля и т. д. В определенных случаях применяются возможности теории полезности для поиска решений в условиях неопределенности и риска.

Следовательно, в процессе разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска руководитель сталкивается с необходимостью проведения анализа имеющихся рисков, а также осуществления мероприятий, связанных с избежанием, удержанием, передачей рисков или снижением их уровня. В условиях неопределенности и риска руководителю также нужно применять специальные приемы и способы принятия решений.

4.3. Понятие, признаки и методы решения многокритериальных задач

В процессе разработки управленческие решения оцениваются со всевозможных точек зрения, так как имеется обычно несколько целей и отвечающих им критериев оптимальности.

В частности, для рационального управления организацией необходимо синхронное достижение таких целей, как исполнение плановых заданий, рациональное использование недр и охрана окружающей среды, увеличение рентабельности производства и производительности труда, снижение себестоимости, улучшение качества продукции, снижение производственного травматизма и т. д.

Многокритериальными задачами являются задачи предпочтения проектного решения, где в линейке с экономическими показателями следует учитывать проблемы надежности и безопасности при эксплуатации и строительстве объектов, временные рамки реализации проектов.

К иным образцам многокритериальных задач причисляют оценку деятельности организации, избрание организации-эмитента для инвестиций, перенаправление финансовых средств (капиталовложения, фонды специального назначения), профессиональный подбор кандидатов на должность и т. д.

В реальной управленческой практике нередко возникает задача адаптации принимаемых решений одновременно по ряду критериев. Данный вопрос изучают с помощью теории выбора и принятия решений.

Отличительная *особенность многокритериальной задачи* – присутствие нечеткости, связанной с потребностью сравнения решений по нескольким критериям. Постановка многокритериальной задачи является

следствием того, что для какого-либо показателя не получается установить верхнюю или нижнюю границу на этапе постановки задачи. При таких обстоятельствах из ограничивающего условия коэффициент трансформируется в дополнительный критерий, который должен минимизироваться или максимизироваться.

Такие задачи решают путем сведения их к однокритериальной задаче одним из способов:

– включением комплексного критерия, связывающего все показатели эффективности в одну функцию;

– параллельным решением задачи по очереди с различными критериями и отысканием некоторого компромисса между результатами.

Набор критериев, определенный для оценки объекта экспертизы, должен обладать определенным количеством свойств, делающих его применение оправданным. К общеустановленным свойствам (признакам) ***критериев*** такого рода задач причисляют следующие:

1. *Полнота*. Критерии, входящие в набор, должны обеспечивать соответствующую оценку объекта экспертизы либо оценку уровня достижения цели, стоящей перед лицом, принимающим решение, если набор критериев предназначен для этого.

Иными словами, в наборе должны быть критерии, характеризующие все существенные аспекты оценки объекта экспертизы либо уровни достижения стоящей перед лицом, принимающим решение, цели.

2. *Действенность (операционность)*. В связи с тем что критерии предназначены для оценки объектов при принятии решений, то последние должны однозначно пониматься как экспертами, так и лицом, принимающим решение, и содействовать разработке и принятию оптимальных решений, т. е. характеризовать важнейшие аспекты анализируемой ситуации и быть доступными для получения оценок по ним.

3. *Разложимость*. Данный признак отображает тот факт, что эксперту либо лицу, принимающему решение, удобнее оперировать малым числом критериев. Если анализируемую ситуацию оценивать с использованием слишком значительного числа критериев (по оценке отдельных авторов, критериев должно быть не более семи), то целесообразно разложить их на более малые группы для удобства работы с ними.

4. *Неизбыточность*. Критерии должны быть неизбыточны, чтобы избежать дублирования при оценке ситуации. Избыточность возможна за счет одновременного разбора как критериев, характеризующих получаемые результаты, так и средств их достижения либо синхронного анализа как входных, так и выходных характеристик системы.

5. *Минимальная размерность*. Для того чтобы процедура многокритериального оценивания не была без надобности чересчур громоздкой, в набор критериев для оценки ситуации следует вводить лишь те критерии, без которых подобная оценка невозможна.

Как правило, решение задачи многокритериальной оптимизации заключается в отыскании компромиссного решения.

В сфере вышеуказанных типовых решений нельзя добиться последовательного улучшения решения по ключевым параметрам. Сфера компромиссных решений выражается областью оптимальных решений, где оптимальными являются решения, имеющие по всем критериям не худшие, а по одному наилучший показатель, чем прочие альтернативы. Дифференциация решений, как правило, позволяет уменьшить численность рассматриваемых альтернатив.

Для многокритериальных задач характерна неопределенность, невозможность достичь снижения ее степени методами математического моделирования.

Почти единственный метод избавления от неопределенности – применение лицом, принимающим решение, знаний проблемы, опыта, интуиции при оценке и выборе альтернатив.

Практически проектируется новая модель задачи, позволяющая формировать, оценивать и находить варианты решения. Однако в новую модель привносится субъективный фактор – мнение лица, принимающего решение, и поэтому она не может считаться всецело объективной, так как эти действия должны быть целесообразными, убедительными, логичными и доступными для понимания всех окружающих. Вследствие чего информация лица, принимающего решение, обычно воспроизводит политику различных групп или организации в целом.

Многообразие методов решения многокритериальных задач огромно, что обусловлено такими факторами, как обширность задач принятия решений (направленность на всевозможные структурные свойства допустимого множества альтернатив и на разнообразные структурные качества лицом, принимающим решение); суждения о том, что такое компромиссное решение и какими частными свойствами оно должно обладать; подход к построению компромиссного решения; подход к участию лица, принимающего решение, в процедуре принятия решений и т. д.

Все методы оптимизации многокритериальной задачи разделяются на две группы.

К первой относятся методы, в которых количественно или качественно *оценивается уровень важности всех показателей для достижения управления в целом*. Подобное позволяет образовывать некоторый обобщенный критерий и описывать этот показатель уже относительно его, т. е. осуществляется сведение многокритериальной задачи к однокритериальной, методы решения которой достаточно известны. В данной группе методов наиболее востребованы практикой ***методы свертывания показателей при помощи векторных коэффициентов***[1]. При всесторонней оценке уровня важности целей используются ***лексикографические методы***.

Во второй группе методов *отыскивают решение среди критериев путем сужения границ допустимых решений, а уже из найденного множества возможных решений субъективно выбирается одно*. Во второй группе наиболее востребован ***метод исключения заведомо негодных вариантов решений***.

Выделяют следующие простейшие методы сужения множества оптимальных решений:

– указание нижних границ критериев;

– субоптимизация (правило основной характеристики);

– лексикографическая оптимизация;

– последовательные уступки.

Указание нижних границ критериев не может быть получено из математической модели решаемой задачи. Для этого необходимо получение дополнительной информации от лица, принимающего решение. При применении этого метода конечный выбор результата производится из суженного оптимального множества лиц, принимающих решения, вследствие субъективных соображений. Существенный недостаток данного метода заключается в субъективности принимаемого решения. На основе этого метода выделяют правило гарантированного уровня: оптимальным считается такой вариант решения, который оказывается в секторе возможных решений.

Субоптимизация (правило основной характеристики) вырабатывается следующим образом: выделяется один из критериев, а по остаточным критериям назначают нижние границы. Наилучшим при этом считается результат, максимизирующий выделенный критерий из множества результатов, оценки которых по прочим критериям не ниже назначенных. Итоговому решению также присущ субъективный характер, так как выделение критерия и указание нижних границ производит лицо, принимающее решение.

Метод *лексикографической оптимизации* сформирован на упорядочении критериев по их относительной значительности. На первом шаге

[1] См.: Машунин Ю.К. Методы и модели векторной оптимизации. М. : Наука, 1986. 144 с.

отбирают результаты, которые обладают максимальной оценкой по центральному критерию. Если такой результат единственный, то его и считают оптимальным. Однако если таких результатов несколько, то среди них отбирают те, которые имеют наивысшую оценку по следующему за центральным критерию и т. д. В итоге данной процедуры неизменно остается только единственный наилучший результат. Основными недостатками описанного метода являются следующие: при практическом использовании возникают содержательные трудности в систематизации критериев по их относительной важности; фактически при использовании метода учитывается только первый критерий – центральный.

Суть метода *последовательных уступок* – идея снижения сложности исходной задачи путем направления центрального критерия в специально формируемых двумерных подзадачах относительной оптимизации. Для этого при вербальном анализе результатов все частные показатели выстраивают и нумеруют в порядке убывания значимости. Далее максимизируют первый, наиболее главный критерий и находят его наибольшее значение. После этого, исходя из практической целесообразности, лицом, принимающим решение, определяется некоторая уступка от полученного значения. Величина уступки – своеобразная плата за возможность поднять значение очередного по важности показателя относительно его уровня, приобретенного к этому шагу. Впоследствии второй критерий может достичь величины максимального значения, зависящей, естественно, от величины уступки по первому критерию. Далее назначают уступку по второму критерию, ценой которой стремятся повысить значение третьего критерия, и т. д. Следовательно, уровни уступок назначаются последовательно в итоге рассмотрения только попарно согласованных показателей.

Кроме рассмотренных выше в значительной степени в управленческой практике используются ***методы выделения по критерию роли лица, принимающего решение***. При таких обстоятельствах методы экстрагирования принятию решений в задачах многокритериальной оптимизации классифицируют следующим образом:

1) *поисковый метод* – методы отыскания решения без участия лица, принимающего решение;

2) *применяющий метод* – метод, использующий выбор лица, принимающего решение, для построения правила предпочтения одного или незначительного числа оптимальных решений;

3) *интерактивные (итеративные) процессы решения* задачи с участием лица, принимающего решение;

4) *методы, сформированные на аппроксимации*[1] *паретового рубежа и уведомлении лица, принимающего решение*, в различных формах – лицо, принимающее решение, позволяет показать лучший критериальный пункт на паретовой границе, по которому находят оптимальное решение.

Методы первых двух групп базируются на построении предпочтений решающего правила, т. е. правила определения одного или нескольких решений из возможного множества. Отличие первой группы методов от второй состоит в том, что в первой группе решающее правило основывается без участия лица, принимающего решение, а в методах второй группы используются сведения о предпочтениях лица, принимающего решение.

Методы отыскания решения без участия лица, принимающего решение, основываются на применении той или иной аксиоматики либо эвристических воззрений. В эвристических методах обычно предлагается избрать скалярный критерий повышения эффективности, не привлекая лицо, принимающее решение, к решению действительных вопросов. Обоснование предпочтения критерия оптимизации опирается на более или менее последовательное логичное объяснение того, почему в качестве него избирается эта или другая функция. После этого на основе повышения эффективности этой функции отыскивается одно из возможных решений и представляется лицу, принимающему решение, как наилучшее.

Если лицо, принимающее решение, согласится с выбранным решением, оно считается оптимальным.

В ситуации рыночных отношений, быстро меняющейся внешней среды руководитель как в сфере коммерческой деятельности, так и в области государственного управления должен действовать с учетом риска и неопределенности. Неопределенность внешней среды связана с такими факторами, как рост числа хозяйствующих субъектов, конкуренция, нестабильность политической и социальной ситуации. Неопределенность может принимать многообразные формы. Необходимо различать рискованные и неопределенные ситуации. В рискованных ситуациях в ряде случаев установление существенных обстоятельств возможно и может быть определено количественно, в неопределенных – возможность отнесения таких обстоятельств заранее оценить нельзя.

Метод платежной матрицы (правило Байеса). В соответствии с этим методом исходные данные задачи выступают в виде платежной матрицы (матрицы результатов) (рис. 14).

[1] Аппроксимация (от лат. proxima – ближайшая или приближение) – научный метод, состоящий в замене одних объектов другими, в каком-то смысле близкими к исходным, но более простыми.

	S_1	S_2	S_3	…	S_m
	p_1	p_2	p_3	…	p_m
A_1	w_{11}	w_{12}	w_{13}	…	w_{1m}
A_2	w_{21}	w_{22}	w_{23}	…	w_{2m}
A_3	w_{31}	w_{32}	w_{33}	…	w_{3m}
…	…	…	…	…	…
A_n	w_{n1}	wn_2	wn_3	…	w_{nm}

Рис. 14. Платежная матрица: *A* – вероятные альтернативы решения; *S* – вероятные состояния внешней среды; *p* – достоверность осуществления данных состояний внешней среды; *w* – результаты реализации альтернатив

При решении проблемы в условиях риска выбор оптимального решения реализуется путем сопоставления результатов каждого из них. Следовательно, для сравнения альтернатив необходимо прежде всего дать оценку результатам возможных решений. В описании обязательно дается оценка средств, затрачиваемых на это решение, и выгоды, получаемой при его реализации. Объем ресурсов обычно приводится в стоимостном выражении. Выгоду рассматривают как полезную отдачу результата, выраженную или в единицах средств, или в виде условных единиц, показывающих морально-психологические, социальные либо другие нематериальные ценности, приобретаемые при достижении цели.

Метод платежной матрицы состоит в сравнении средних значений альтернатив. Избирается та из них, которая имеет максимальное среднее значение.

Выбор определяется путем вычисления среднего ожидаемого значения всех альтернатив по соответствующей формуле:

$$\begin{cases} A_1 = w_{11}p_1 + w_{12}p_2 + ... + w_{1m}p_m; \\ A_2 = w_{21}p_1 + w_{22}p_2 + ... + w_{2m}p_m \\ ..... \\ A_n = w_{n1}p_1 + w_{n2}p_2 + ... + w_{nm}p_m. \end{cases}$$

Избирается, соответственно, альтернатива с максимальным значением.

Данный метод используется, если известны возможности реализации состояний внешней среды, т. е. решения в условиях риска.

Являясь формальным инструментом для управления результатами, этот метод полезен также и в другой связи. В процессе содержательного описания результатов руководитель стремится учесть затраты средств

или достигаемые выгоды и их взаимные связи. Подобное обеспечивает детальное понимание решаемых вопросов и нередко приводит к пересмотру постановки задачи.

Рассмотрим применение метода платежной матрицы на примере выбора сорта пшеницы для посадки (рис. 15).

	Жаркое лето	**Теплое лето**	**Холодное лето**
	0,3	**0,6**	**0,1**
Сорт 1	20	20	30
Сорт 2	10	40	25
Сорт 3	35	15	20

Рис. 15. Платежная матрица выбора сорта пшеницы

Допустим, что имеются три вероятных состояния погоды летом с прогнозом возможностей их наступления из допустимых и три сорта пшеницы для посадки. Прибыль результатов определяется через расчет урожайности того или иного сорта. Нужно найти методом платежной матрицы наиболее действенную стратегию.

Решение:

$$\begin{cases} A_1 = 20 \cdot 0,3 + 20 \cdot 0,6 + 30 \cdot 0,1 = 21; \\ A_2 = 10 \cdot 0,3 + 40 \cdot 0,6 + 25 \cdot 0,1 - 29,5; \\ A_3 = 35 \cdot 0,3 + 15 \cdot 0,6 + 20 \cdot 0,1 = 21,5. \end{cases}$$

$\max (A_i) = \max \{21; 29,5; 21,5\} = 29,5.$

$i = 1, 2, 3$

Необходимо понимать и руководствоваться тем, что метод платежной матрицы (правило Байеса) может привести к проблемам, особенно в ситуации однократного выбора.

На рис. 16 показан пример, когда по правилам модального значения в соответствии с условием Байеса (сумма равна +6) выбор приходится на альтернативу A_1.

	S_1	S_2	**Модальное значение**
	0,4	0,6	
A_1	–600	+410	+6
A_2	–10	+15	+5

Рис. 12. Опасность формального применения правила Байеса в экстремальной ситуации

Решение:

$$\begin{cases} A_1 = 0,4 \cdot (-600) + 0,6 + 410 = 6; \\ A_2 = 0,4 \cdot (-10) + 0,6 + 15 = 5. \end{cases}$$

$$\max_{i=1,2} (A_i) = \max \{6; 5\} = 6.$$

При многократном выборе подобное решение было бы действительно оптимальным, но при однократном альтернатива A_1, возможно, окажется фатальной, если осуществится значение внешней среды p_1 (0,4). Выбора, который разрешил бы в итоге выиграть, может просто не быть из-за банкротства в результате избрания первой альтернативы[1].

Правило модального значения (аксиома рациональности). В соответствии с данным правилом берутся только те результаты, возможность возникновения которых максимальна. Такое правило считают также аксиомой рациональности, так как при единичном выборе является разумным предположение, что именно ситуация, имеющая предельную возможность появления, и наступит. Подобный подход в основной массе ситуаций, безусловно, приводит к положительному результату. При этом он имеет некоторые недостатки, в частности, если:

– ряд состояний внешней среды располагают равной возможностью появления;

– наибольший результат дают несколько альтернатив;

– возможность появления модального значения при одном из состояний внешней среды лишь ничтожно выше, чем для иных состояний внешней среды, однако другие альтернативы представляются лучшими, а в некоторых случаях – существенно лучшими.

Методы максимина, минимакса и правило Гурвича. При решении проблем в условиях неопределенности большую пользу может принести известный из теории игр ***принцип максимина***, основанный на предположении, что руководитель действует осторожно и отдает предпочтение решению, гарантирующему ему максимальный из возможных результатов в наихудших условиях. Основным инструментом учета риска при принятии решений служит платежная матрица. Она представляет собой таблицу обстоятельств, возникающих при том или ином варианте действия и реализации определенных условий внешней среды.

Рассмотрим условный пример (рис. 17). В клетках матрицы проставлены в безразмерном виде значения прибыли, которые возможно получит

[1] См.: Дульзон А.А. Разработка управленческих решений : учебник. Томск : Изд-во ТПУ, 2009. С. 126.

руководитель при решении задачи, если примет одно из возможных решений (A_1, A_2, A_3) при неопределенном состоянии внешней среды (S_1, S_2, S_3).

	S_1	S_2	S_3
A_1	60	40	15
A_2	90	50	25
A_3	130	60	10

Рис. 17. Платежная матрица по принципу максимина

Надо полагать, что в этом случае лицо, принимающее решение, на основе стратегии максимина первоначально оценит самые плохие по каждой из стратегий: для A_1 это будет 15 единиц, для A_2 – 25, для A_3 – 10.

Эти наихудшие результаты и составляют степень безопасности по каждому решению. Наилучшим решением в условиях неопределенности (неизвестного состояния внешней среды) будет то, которое максимизирует минимум потенциальной прибыли. Для того чтобы выделить максиминное решение, достаточно для каждой из имеющихся решений (строк матриц) определить вероятные наихудшие результаты, а потом выбрать решение, приносящее максимальный результат этого минимума. Лицу, принимающему решение, в этом случае предоставляется возможность получения по меньшей мере максимальной из минимальных прибылей, поскольку, каким бы в действительности ни стало состояние внешней среды, при максиминном решении меньшей прибыли он не получит. В нашем случае это стратегия A_2 и максиминная прибыль – 25.

Если руководитель сталкивается с вопросами минимизации расходов средств, требуемых для достижения заданного уровня прибыли, то понятием, эквивалентным максимину, будет ***минимакс***, т. е. минимизация максимума потерь, поскольку наихудшие результаты характеризуются наибольшими численными показателями. В этом случае числа в клетках матрицы означают размеры потерь при различных решениях и состояниях внешней среды. В нашем случае минимаксным решением будет A_1, так как наихудшее, что может произойти (состояние среды S_1), – это потери в 60 единиц, тогда как при других решениях – это 90 и 130 единиц соответственно.

Таким образом, для гарантии наибольшей безопасности лицо, принимающее решение, должно избрать критерий максимина, если задача ориентирована на прибыль, и критерий минимакса, если речь идет о потерях.

Методы максимина и минимакса также называются правилом Вальда.

В первом случае можно воспользоваться также и критерием ***максимакса***, определяющим решение, когда отдают предпочтение предельной прибыли: выделяется наибольшая из числа возможных прибыль и выбирается решение, которое может привести к этому результату. В данном примере это A_3. Идеология такого решения – руководитель-оптимист идет ва-банк. Максимакс-правило называется также минимин-правилом (если речь идет о минимизации потерь).

Правило Гурвича выступает неким компромиссом между двумя вышеуказанными стратегиями – крайним оптимизмом и крайним пессимизмом. При этом для любой альтернативы принимаются два значения – максимальное и минимальное. Для этого вводится дополнительный параметр оптимизма-пессимизма α, который отражает индивидуальный подход лица, принимающего решение, к риску.

Так, в нашем примере (рис. 18) параметр пессимизма α находится в диапазоне от 0 до 0,5, оптимизма – от 0,5 до 1. Каждое максимальное значение в строке умножается на α, а каждое минимальное – на (1 – α). После чего результаты суммируются. Например, параметр умеренного пессимизма α = 0,3. Оптимальная альтернатива – A_3.

	S_1	S_2	S_3	***Правило Гурвича***
A_1	92	160	40	160 · 0,3 + 40 · 0,7 = 76
A_2	100	76	120	120 · 0,3 + 76 · 0,7 = 89,2
A_3	68	80	140	140 ·0,3 + 68 · 0,7 = **89,6**

Рис. 18. Матрица применения правила Гурвича

Метод матрицы сожалений, правило Лапласа и правило Крелле. При применении метода ***матрицы сожалений*** (правила Сэвиджа – Нигано) результаты рассматривают с точки зрения сожаления об упущенных возможностях. Мерой сожаления может служить разность между каждым результатом и максимальной прибылью, которую возможно получить для данного состояния внешней среды.

Метод позволяет осуществить выбор в тех случаях, когда вероятность воплощения состояний внешней среды неизвестна, т. е. в ситуации неопределенного решения. Решение принимается на основании учета возможных потерь: выбирается та альтернатива, при принятии которой потери будут минимальными, т. е. лицо, принимающее решение, может воспользоваться стратегией, минимизирующей максимум сожалений, – применить критерий минимакса сожалений.

Матрица сожалений строится на основе преобразования исходной платежной матрицы. Допустим, исходная платежная матрица выглядит следующим образом (рис. 19):

	S_1	S_2	S_3
A_1	200	250	300
A_2	100	200	450
A_3	500	220	220

Рис. 19. Исходная платежная матрица

Лицо, принимающее решение, определяет максимальное значение прибыли для каждого состояния внешней среды (S_2 = 250, S_3 = 450, S_1 = 500). После чего вычисляет разность между максимальным значением прибыли и результатом в каждой ячейке для этого состояния внешней среды.

Матрица сожалений будет выглядеть следующим образом (рис. 20):

	S_1	S_2	S_3
A_1	300	0	150
A_2	400	50	0
A_3	0	30	**230**

Рис. 20. Матрица сожалений

Максимальные сожаления по первой альтернативе – 300, по второй – 400, по третьей – 230. При выборе третьей альтернативу (A_3) максимальные сожаления минимизируются: 230 единиц – минимальное число из всех возможных.

Согласно ***правилу Лапласа*** лицо, принимающее решение, равнодушно касательно риска, избирает альтернативы с максимальной суммарной прибылью (рис. 21). Для этого любому условию внешней среды относится равная возможность, которая определяется как частное от деления на число условий внешней среды (в нашем случае 1 : 3 = 0,33). После чего устанавливается сумма для всех альтернатив. Наилучшей для предоставленного примера является альтернатива A_2.

	S_1	S_2	S_3	***Правило Лапласа***
A_1	92	160	40	92 · 0,33 + 160 · 0,33 + 40 · 0,33 = 96,36
A_2	100	76	120	100 · 0,33 + 76 · 0,33 + 120 · 0,33 = **97,68**
A_3	68	80	140	68 · 0,33 + 80 · 0,33 + 140 · 0,33 = 95,04

Рис. 21. Применение правила Лапласа

При применении ***правила Крелле*** необходимо учитывать персональные предпочтения лица, принимающего решение, относительно риска. Для этого нужно установить персональную функцию его предпочтений, что является непростой задачей. После этого для всех результатов каждой альтернативы с поддержкой этой функции вычисляются показатели полезности с точки зрения лица, принимающего решение. Если бы получилось довольно беспристрастно определить функцию субъективных предпочтений лица, принимающего решение, правило Крелле, возможно, стало бы одним из самых эффективных. Однако поскольку вероятность ее достоверного определения остается дискуссионной, то правило Крелле практически не используется.

Применение всех указанных выше методов и правил приведет (в одном и том же решении) к выбору различных альтернатив. Это объясняется и наглядно демонстрирует зависимость решения от индивидуальных предпочтений лица, принимающего решения.

Таким образом, в случае принятия решения в условиях неопределенности или риска применяются методы платежной матрицы, максимина, минимакса, максимакса, матрицы сожалений, правила Гурвича, Лапласа, Крелле.

При применении метода платежной матрицы (правила Байеса) соотносятся средние предполагаемые результаты альтернатив и избирается тот из них, который располагает максимальным средним значением. Этот метод применяется при решении задач в условиях риска.

При решении задач в условиях неопределенности применяется принцип максимина, основанный на предположении, что руководитель работает осмотрительно и предпочитает решение, обеспечивающее ему максимальный из возможных минимальных результатов. А если он сталкивается с вопросами минимизации затрат, то при реализации той же логики выбора используется метод минимакса.

Матрица сожалений (правило Сэвиджа – Нигано) применяется при решении задачи минимизации сожаления об упущенных возможностях.

Согласно правилу Лапласа лицо, принимающее решение, не учитывает степень риска. С помощью этого правила возможно предусмотреть персональные предпочтения лица, принимающего решение, относительно риска.

Понятие и сущность метода анализа иерархий. Суть метода анализа иерархий, разработанного в начале 1970-х гг. американским математиком Т. Саати, сводится к декомпозиции выявленных вопросов на более примитивные составные элементы и анализу взглядов лица, принимающего решение. Вследствие этого устанавливается относительная важность изучаемых альтернатив для всех критериев, содержащихся в иерархии. Сравнительная важность проявляется количественно в схеме вектора приоритетов. Принятые таким образом значения вектора представляют собой оценки в шкале связей и отвечают так называемым жестким оценкам[1].

Данный метод непосредственно можно отнести к методам экспертных оценок, так как, во-первых, иерархическое представление решаемой проблемы строится на интуитивно-логическом анализе решаемой задачи и выделении структурных единиц и уровней иерархии по мнению и опыту лица, принимающего решение; во-вторых, получение количественной оценки в рамках данного метода происходит на основе парного сравнения альтернативных вариантов по выделенным критериям с использованием балльных оценок, проставляемых по субъективному мнению эксперта. В итоге при выборе решения методом анализа иерархии достигается оценка согласованности мнений экспертов, что позволяет принимать более качественные решения[2].

Метод анализа иерархии включает в себя следующие этапы:

– определение вопросов, установление общей цели;

– структурирование иерархии – от высшей ступени (цели) через предварительные уровни (критерии) к нижней степени альтернатив;

– структурирование парных сравнений матрицы – матрица определяется для общей цели и для каждого из элементов предварительных уровней;

– вычисление векторов и вспомогательных величин по каждому из парных сравнений матрицы;

– иерархическое обобщение оценок для определения отыскиваемых качеств (параметров).

Метод анализа иерархий является более аргументированным решением многокритериальных задач в сложных условиях с иерархическими построениями, учитывающими как осязаемые, так и неосязаемые факторы.

Применяя дедуктивную логику, эксперты проходят сложный этап создания скрупулезно осмысленных логических звеньев только для того, чтобы по результату, доверяя одной лишь интуиции, объединить разнообразные умозаключения, полученные из этих дедуктивных вы-

[1] См.: Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. М. : Радио и связь, 1993. 320 с.

[2] См.: Пленкина В.В., Осиновская И.В., Ленкова О.В. Методы принятия управленческих решений : учебник. Тюмень : ТИУ, 2017. С. 198.

водов. Однако подход, основанный на логических звеньях, может не привести к оптимальному решению, поскольку в этом случае возможно не будет достигнут компромисс между факторами, находящимися в различных звеньях логического мышления.

Метод анализа иерархий – замкнутая логическая конструкция, обеспечивающая при условии соблюдения элементарных правил анализ сложных вопросов во всем их многообразии и приводящая к оптимальному решению. Использование метода также позволяет ввести в иерархию все существующие у эксперта по рассматриваемым вопросам знания. Метод разрешает группе индивидов коммуницировать по интересующей их проблеме, трансформировать свои взгляды и в результате консолидировать групповые воззрения в соответствии с главным критерием.

Важным моментом при иерархическом подходе к решению задач является то, что функциональное воспроизведение системы может быть различным у разных лиц, однако лицо, принимающее решение, обычно приходит к согласию по нижнему уровню альтернативных действий, которые нужно предпринимать, и по следующему за ними уровню характеристик этих действий[1].

4.4. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающие неопределенности при принятии управленческих решений

Основной итог управленческой работы выражается в принятии решений. Как правило, управленческая работа разбивается на пять компонентов: организационный, экономический, технологический, социальный и правовой.

По всем компонентам управленческой работы вероятны просчеты при решении задач.

Для организационного компонента возможны следующие просчеты в решаемых задачах.

[1] Подробнее о понятии, назначении, многообразии методов решения многокритериальных задач, их особенностях и методике применения, в том числе в зависимости от конкретного этапа разработки управленческого решения и характеристики управленческой ситуации, иных подходах см.: Мухин В.И. Исследование систем управления: анализ и синтез систем управления : учеб. для вузов. М. : Экзамен, 2003. С. 297–378 ; Пленкина В.В., Оленовская И.В., Ленкова О.В. Методы принятия управленческих решений. С. 177–219 ; Лотов А.В., Поспелова И.И. Многокритериальные задачи принятия решений : учеб. пособие. М. : Макс-Пресс, 2008. 197 с. ; Фахрутдинова А.З., Кравец А.А. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие. Новосибирск : Сиб. ин-т упр., 2012. 218 с.

Организация или избрание основы познаний:

– беспорядочность, несопряжение некоторых методов вычислений между собой;

– просчет в предпочтении нужного метода вычислений;

– погрешность в ходе внесения данных при применении избранной базы знаний.

Избрание или образование, обновление базы данных:

– просчет в структуре базы данных;

– погрешности базы данных;

– ошибка в подтверждении позиции избрания данных или отсылке к другим данным.

Избрание структуры формирования процесса управления:

– погрешность в предпочтении варианта структуры организации;

– просчет как таковой структуры организации;

– погрешность в исходных сведениях для избрания структуры организации.

Предпочтение и (или) переработка организационной схемы управления (ОСУ) для организации в общем и для всех подразделений:

– ошибка в предпочтении и (или) переработке вариантов ОСУ для организации или ее структурных подразделений;

– просчет в самом варианте ОСУ;

– погрешность в представленных основных данных для предпочтения варианта ОСУ.

Избрание или создание сценариев проведения заседаний и встреч:

– ошибка в предпочтении варианте сценария проведения заседания или совещания;

– просчет в самом сценарии;

– ошибка в первоначальных сведениях для предпочтения сценария.

Координация информационного мониторинга:

– оплошность в избрании метода информационного мониторинга;

– просчет в итогах информационной разведки;

– ошибка в организации исполнения информационного моноторинга;

– получение либо представление ложных сведений об объекте информационного мониторинга.

Утверждение или переработка перечня должностных обязанностей для работников:

– просчет в избрании варианта перечня;

– ошибка именно конкретного перечня;

– оплошность при переработке инструментариев для исполнения перечня.

Сбор сведений, в том числе статистической информации, о функционировании организации:

– просчет в структуре комплекта сведений и статистики;

– ошибка как в таковом комплекте сведений и статистики;

– погрешность внесения сведений в комплект.

Создание социального имиджа организации:

– ошибка в предпочтении технологии создания репутации работника и организации;

– просчет в первоначальных сведениях для избрания технологии имиджмента;

– погрешность исполнения самой технологии имиджмента.

Для экономического компонента возможны просчеты *при избрании или переработке методов и инструментов моральной и материальной мотивации работников*:

– ошибка в предпочтении или переработке вариантов методов и инструментов мотивации работников;

– просчет как в таковом варианте методов и инструментов мотивации работников;

– ошибка в первоначальных сведениях для предпочтения вариантов методов и инструментов мотивации работников.

Для технологического компонента могут быть допущены следующие просчеты в решаемых задачах.

Переработка или избрание технологий координации управления организацией:

– ошибки в избрании необходимой по стандартам технологии управления;

– недостатки при создании верно избранной технологии управления;

– погрешности при исполнении необходимой технологии управления.

Предпочтение, покупка и установление организационной, информационной и иной техники и программного обеспечения:

– неупорядоченность приобретенного и поставленного оборудования, программного обеспечения;

– несоответствие оборудования степени профессионализма работников.

Избрание или переработка методов при создании и реализации управленческих решений:

– ошибка при избрании метода;

– просчет при создании ресурса для реализации метода;

– погрешность при подготовке управленческого решения рекомендованным методом.

Переработка или приобретение системы защиты для сведений, документооборота, работников и организации:

– упущение при расчете степени необходимой защищенности;

– просчет при предпочтении структуры безопасности для согласованной степени необходимой защищенности;

– значительное несовпадение технического уровня структуры безопасности степени профессионализма работников.

Отбор и расстановка кадров:

– просчет при избрании принципа работы по выбору и расстановке кадров;

– неверное восприятие реального рынка труда;

– погрешность при приеме работников;

– ошибка в расстановке работников.

Разработка реестра функций управления и избрание принципа их ранжирования:

– ошибка в разработке реестра функций управления;

– погрешность в избрании принципа ранжирования функций управления;

– просчет распределения функций управления во внутренней деятельности работников.

Разработка реестра целей, задач, инструментов и принципов работы, методов их исполнения:

– просчет в установлении основной цели управления;

– ошибка в разработке или избрании реестра целей и задач, определяющих основную цель управления;

– погрешность в избрании или создании инструментов и принципов исполнения целей;

– упущение при установлении ответственности за реализацию целей среди работников.

Для социального компонента могут быть допущены следующие просчеты в решаемых задачах.

Избрание или создание принципов формирования социальных коллективов:

– недоработка в избрании или создании вариантов принципов формирования;

– ошибка в предпочтении варианта принципа формирования;

– просчет в первоначальных сведениях для избрания варианта формирования.

Избрание или создание принципа оценки работников:

– погрешность в избрании или создании вариантов принципов оценки работников;

– упущение в предпочтении варианта принципа оценки работников;

– ошибка в первоначальных сведениях для избрания варианта принципов оценки работников.

Избрание или создание принципов формирования должностного потенциала работников:

– погрешность в избрании или создании вариантов принципов формирования должностного потенциала персонала;

– просчет в предпочтенном варианте принципа формирования должностного потенциала работников;

– игнорирование первоначальных сведений при избрании варианта принципов формирования должностного потенциала персонала.

Избрание или создание принципов работы управления противоречиями:

– просчет в избрании или создании вариантов принципов работы управления противоречиями;

– промах в предпочтении варианта принципов работы управления противоречиями;

– ошибка в первоначальных сведениях для избрания варианта принципа работы управления противоречиями.

Создание принципов внутреннего профессионального обучения (умения, навыки и опыт):

– просчет в избрании или создании вариантов принципов внутреннего профессионального обучения;

– погрешность в предпочтеннии варианта принципов работы внутреннего профессионального обучения;

– оплошность в первоначальных сведениях для избрания варианта принципов работы внутреннего профессионального обучения.

Для правового компонента возможны следующие просчеты в решении задач.

Создание и корректировка уставных и организационных документов организации:

– ошибка в избрании или создании вариантов уставных и организационных документов;

– просчет как в таковом варианте уставных и организационных документов;

– погрешность в первоначальных сведениях для избрания варианта уставных и организационных документов.

Создание и исполнение учетной политики организации:

– просчет в избрании или создании вариантов учетной политики организации;

– погрешность как в таковом варианте учетной политики организации;

– просчет в первоначальных сведениях для избрания учетной политики организации.

Создание и исполнение правовой политики отношений с гражданами:

– просчет в избрании или создании вариантов правовой политики отношений;

– погрешность как в таковом варианте правовой политики отношений;

– просчет в первоначальных сведениях для избрания варианта правовой политики отношений.

4.5. Диагностика проблемы – основа разработки оптимального управленческого решения. Роль информации и значение коммуникаций в процессе принятия решений

Управление организацией есть комплекс приемов, способов и процедур, которые позволяют решать текущие проблемы на основе научного подхода, познания закономерностей течения общественных процессов, верных аналитических вычислений и принятых нормативов. Оно выступает как организационный механизм заблаговременно продуманного, спрогнозированного, многогранного и совокупного воздействия на общественную среду.

В аспекте социального и государственного управления результатами управленческих решений, а также практических воздействий на социальную и экономическую сферы выступают:

– результативная (действенная) экономика – основа благополучия людей, улучшения их жизненного уровня, что в равной степени справедливо и в отношении социально-экономического формирования государства в общем, и по отношению к итогам коммерческой деятельности отдельной организации;

– результаты деятельности организации – определяющие условия ее экономического развития, необходимые социуму, потребителям и имеющие спрос на рынке, а также дающие прибыль, а не только являющиеся ресурсными возможностями и формой собственности организации;

– продуктивная деятельность и конкурентоспособность организации, в определяющей степени обеспечиваемые ее персоналом, согласованными стараниями людей, связанных общим кругом интересов и делом;

– значительная отдача коллективного труда, достигаемая грамотным управлением разными сторонами развития организации, в том числе непрерывным обучением работников, привитием им самостоятельности, обязательности, заслуженной гордости за свою организацию;

– необходимый настрой персонала, благоприятный морально-психологический климат, убежденность каждого в том, что он защищен от общественных и профессиональных угроз, что его вклад в успех организации, инициатива и кропотливый труд получат признание, адекватную оценку, достойную награду.

Безусловно и то, что научное управление общественным развитием обязывает учитывать определенные ситуации. В управлении практикуется правило избегать шаблонов, предлагать выбор из многообразия вариантов управленческих решений в зависимости от специфики частных условий, совпадения различных обстоятельств в данный момент и обозримую перспективу, применения различных факторов, влияющих на общественную (социальную) среду организации.

Проблема – обстоятельства, требующие разрешения.

Управленческая проблема – обстоятельства, требующие принятия управленческих решений.

Проблемная ситуация (проблема) зарождается в следующих условиях:

– деятельность системы в настоящее время не отвечает требованиям обеспечения достижения поставленных целей;

– деятельность системы в будущем не сможет обеспечить достижение поставленных целей;

– требуется модификация поставленных целей.

Обнаружение проблемной ситуации дает первоначальные сведения, требующиеся для постановки задачи и принятия решений.

При этом под проблемой понимают не только возможные сложности, провалы, риски, с которыми встречается организация, но и потенциал развития, открывающийся перед ней.

Однако, прежде чем понять, определить и разрешить управленческую проблему, ее нужно увидеть.

В процессе такого управления осуществляются:

– постоянная диагностика гражданско-правовой и морально-психологической устойчивости каждого работника и коллектива в целом;

– своевременное выявление предпосылок возникновения конфликтов, социальной напряженности и других негативных социальных явлений;

– предупреждение и профилактика профессиональной деформации работников;

– организационные изменения и развитие, когда организация становится саморазвивающейся;

– личностное развитие, когда работник приобщается к общему процессу групповой деятельности и учебы, деятельно реализует свою «энергетику» желания и вариативное мышление.

Таким образом, видение и понимание руководителем необходимости принятия управленческих решений являются импульсом для соответствующего управленческого воздействия. Соответственно, результативность управления находится в прямой зависимости от верности определения управленческой проблемы.

В перечне сложных стадий решения проблемы одной из первых является трансформация ощущения дискомфорта, обстоятельств, где что-то наносит вред, в ясно выраженную проблему. Стремление к четкому постижению проблемы нередко может приводить к ее неадекватной оценке. Подобная неадекватность имеет две крайности: чересчур упрощенное либо, напротив, излишне усложненное видение проблемы.

В ходе первого восприятия проблемы совершенно очевидна потребность знать и уяснить ее, взять управление над довольно непонятной и неотчетливой ситуацией. В этот момент проявляется тенденция локализации или упрощения видения ситуации из-за поспешных определений. Сосредоточиваясь на известной потребности определения проблемы очевидным методом, нередко имеется возможность выпустить из виду более существенную проблему. Изучаемая проблема может быть только формой проявления иной глубокой и немаловажной проблемы. И, собственно, на определение этой немаловажной проблемы и нужно устремить усилия.

Другая крайность – усложненное видение проблемы. Это становится следствием слабой профессиональной подготовки руководителя, принимающего решения, а также наличия множества регламентирующих запретов.

Ощущение проблемы и ее выражение – творческий процесс. Во всяком случае он должен быть таковым. Подобное побуждает руководителя, принимающего решение, к проявлению образного и исследовательского мышления. Нужно представить ответы на массу вопросов: что, если... и

(или) почему. Главное – умение руководителя, принимающего решение, предлагать свежие идеи, гипотезы или грамотно организовать предложение идей персоналом организации. Нелегко организовать процесс отвода неэффективных идей. Наряду с этим необходимо, с одной стороны, сосредоточиться на решении конкретной проблемы, а с другой – очень важно не упустить основных возможностей из-за безмерного упрощения или усложнения проблемы.

Выявление проблем является креативным процессом. Руководители, которые не в состоянии подойти к проблеме творчески, могут:

– не различить подлинный характер определенных проблем;

– оказаться не в состоянии в нужный момент предугадать возможные последствия.

В подобной ситуации ответственные за организацию принятия решения и действия по его реализации стоят перед дилеммой:

– сосредоточения творческой работы на выявлении и формулировке вопросов;

– определения взаимосвязей между вопросами;

– определения основных задач;

– приумножения исследовательского характера процесса выявления вопросов и их перевода на организационный язык для принятия решений;

– определения объема средств, необходимых для реализации решения.

В ходе решения долгосрочных и глобальных проблем целесообразно введение эксперта по управленческим решениям в группы, выявляющие проблемы. Необходимость в коммуникациях между творческим и исследовательским аспектами в принятии операционных решений происходит весьма часто. Именно по этой причине эти два навыка нужно развивать в одном и том же лице или группе, которые принимают решения.

Внятная формулировка проблемы при возникновении дискомфорта, отыскание главной проблемы за проблемой видимой – важнейшие аспекты на этапе выявления проблемы.

Понимание проблемы включает в себя:

– определение имеющегося состояния дел, существующей ситуации – всегда в организации нужно задавать вопрос «почему?», даже при понятных, ясных и общепризнанных установках и процедурах;

– возможность увидеть общую картину – осмысление проблем является контекстным процессом, который охватывает восприятие проблемы как в целом, так и ее отдельных аспектов;

– стремление постигать будущее – выявление проблем перед тем, как они станут кризисами, нередко значит, что они, вероятно, будут разобраны и решены без значительных отрицательных последствий для организации.

Главными компонентами понимания проблемы являются:

– первоначальная установка целей;

– подробное отображение ситуации;

– исследование «поля сил»;

– вскрытие комплекса причин и условий, влияющих на содержание, направленность и границы ее распространения;

– выявление фундаментальной проблемы в совокупности имеющихся проблем;

– обнаружение истоков этой проблемы;

– конкретизация первоначальных целей;

– обозначение последствий проявления проблемы.

Существенными стадиями постижения проблемы являются:

– собирание сведений;

– исследование, толкование и формулировка варианта разрешения проблемы в изучаемом аспекте.

Относительно прикладной области сбора сведений типологию сведений возможно проводить по цепочке признаков:

– по уровню общности – сплошная либо детализированная информация;

– по уровню достоверности – неоспаримый факт либо взгляд, оценка, субъективные и даже дискуссионные сведения (подобные сведения применяются для построения картины проблемы);

– по уровню обобщения – агрегированные либо уточненные сведения;

– по характеру сведений – количественные или качественные сведения.

При анализе и интерпретации сведений для отыскания самой проблемы, ее главной причины, проявлений и последствий элементарное исследование может включать в себя вычисления частоты возникновения некоторого события в определенные временные интервалы на основе предшествующего опыта.

Наиболее трудное исследование может потребовать, например, построения определенной модели. Это может быть аналоговая модель, представляющая сведения иным способом, в частности в виде графика, или более сложная, с применением особого математического аппарата.

Основное требование к выбору методов изучения сведений – совершенствование общего восприятия ситуации и решаемой проблемы.

Указанные выше две стадии не всегда отчетливо разграничены и абсолютно последовательны, что определено рядом причин. В процессе собирания сведений сложно обеспечить 100%-ю объективность. Вследствие этого на данной стадии нельзя полностью исключить анализ. При анализе может возникнуть потребность в дополнительных сведениях. Целесообразно продвигаться от сбора сведений к их анализу и толкованию, от вопроса «что?» к вопросу «почему?».

В настоящее время разработано довольно много разнообразных методов и техник получения сведений, которые применяются как при выявлении проблемы, так и на иных стадиях разработки управленческих решений. Чаще всего применяют технику анализа «вход-выход», диаграммы процесса, классифицированный поиск сведений, карты данных. Интегрированное использование всевозможных методов позволяет гарантировать единство структурной, функциональной и информационной граней анализа.

Роль информации в принятии управленческих решений. Информационный обмен – нужный динамический элемент любой организации. В каждой организации состояние морально-психологического климата в целом зависит от коммуникаций между руководством, подразделениями и работниками. Информационный обмен существует в структуре непростых коммуникативных сетей и взаимосвязей, кроме того, предопределяет взаимоотношения между работниками в рамках социально-психологической среды организации. Информационный обмен содействует:

– регулированию целей, принципов действия, задач, стратегии и тактики деятельности организации;

– созданию структурной системы организации;

– формированию фундамента для разработки и формирования многосубъектных воздействий;

– созданию трех важнейших механизмов улучшения деятельности: интеграции, согласованности и сосредоточению действий.

Ядро любых коммуникативных процессов составляет информация – сведения, которые приняты, поняты и оценены ее пользователем как необходимые, иными словами, это новейшие знания, получаемые субъектом вследствие восприятия и переработки определенных данных.

Управленческая информация – новейшие сведения, описывающие управленческую ситуацию, снижающие степень неопределенности по отношению к будущим событиям, усвоенные, осознанные и признанные как значимые для решения тех или иных задач управления.

С позиций управления максимальный интерес представляют следующие основания ***классификации*** информации:

– приоритет для использования в целях управления;

– временной признак;

– источник возникновения;

– форма представления;

– способ передачи;

– функции управления, обслуживающие информацию;

– направленность движения (горизонтальная и вертикальная);

– характер применения и т. д.

По приоритетности для использования в целях управления выделяют фиксирующую и методологическую информацию.

Фиксирующая информация воспроизводит прохождение всевозможного рода социально-политических, социально-экономических и других процессов, явлений в настоящей жизни, закрепляет присутствие тех или других аспектов действительно существующих объектов, явлений, фактов, процессов. В свою очередь, в структуре фиксирующей информации дифференцируются хронологическая, фактологическая и экономическая информация.

Методологическая информация способствует осознанию смысла важных взаимосвязей между процессами, обнаружению истинных причин и следствий, позволяет субъекту управления предсказывать ход событий, производить правильный, этичный выбор в реальных жизненных ситуациях, принять исключительно верное управленческое решение.

По временному признаку принято выделять:

– *текущую информацию* – информацию о том, что присутствует в реалии, в действительности, сегодня в управляемой системе (иными словами, оперативную либо оперативно-техническую информацию);

– *прогностическую, плановую информацию* – знания о будущем (предвидение положения управляемой системы в перспективе);

– *ретроспективную информацию* – отражает положение управляемой системы в прошлом, позволяет познать историю развития системы, а в итоге аргументировать подходы к управлению ею в нынешнем состоянии.

Информацию, используемую в системе управления, по источнику возникновения подразделяют на два вида: первичную (фактическую) и выводную (информационную продукцию) информацию.

Первичная информация – сведения, полученные о конкретных фактах, событиях, явлениях, имеющих отношение к функционированию

объекта управления, системе управления в целом (заявления граждан, сообщения юридических лиц, сообщения средств массовой информации и т. д.).

Выводная (производная) информация является результатом исследовательской (мыслительной, аналитико-синтетической) обработки (в том числе контроля) первичной информации.

По функции управления, которую обслуживает информация, выделяют исходную, организационную, регулирующую, учетную и контрольную информацию.

Исходная информация используется при выполнении функции подготовки и принятия управленческого решения. Эта информация отражает особенности складывающейся управленческой ситуации, наличие проблемы, которую предполагается разрешить, а также состояние объекта управления, его готовность исполнить решение (наличие ресурсов, уровень квалификации исполнителей и т. д.).

Организационная информация нужна для реализации организационной функции управления. Эта информация используется для упорядочения как объекта, так и субъекта управления, формирования прямых и обратных коммуникаций между ними. Подобная информация применяется для определения и закрепления структуры системы управления, рационализации связей между субъектами и объектами управления, распределения функций между уровнями и т. д.

Регулирующая информация требуется при реализации функции организации исполнения принятого решения (функции регулирования). Такая информация, в свою очередь, разделяется на предписывающую (прескриптивную) и осведомляющую (дескриптивную) информацию.

Под предписывающей информацией понимаются разнообразного рода правила, нормы, стандарты, предписания, указания, приказы, команды. Они доводятся до сведения объекта управления, их исполнение контролируется. Появление предписывающей информации возможно только на основе *учетной информации*, которая отражает уже совершившиеся события, явления и хозяйственные процессы. К ней относятся сведения о состоянии управляемой системы за определенный период времени, отклонениях от заданных параметров состояния объекта управления. Учетную информацию разделяют на оперативную, бухгалтерскую и статистическую информацию. На долю учетной информации приходится более 70 % общего объема всей информации организации. В системе управления она реализуют обратную связь, и по мере перемещения с нижних уровней управления на верхние обобщается и укрепляется.

Контрольная информация в большей степени, чем учетная, отражает качественную сторону исполнения решения, она фиксирует степень соответствия результатов исполнения управленческого решения предписывающей информации, содержащейся в решении. Расхождение контрольной информации с предписывающей является основанием для оказания управляющего воздействия на объект управления.

По форме представления, вариантам кодирования и хранения выделяют графическую (изобразительную), звуковую (акустическую), текстовую, числовую, видеоинформацию.

По характеру применения различают информацию функциональную, пообъектную и универсальную.

Функциональная информация предназначена для осуществления конкретной функции управления.

Пообъектная информация применима лишь на конкретном объекте управления.

Универсальная информация может быть использована на любом объекте управления. Она подсоединена к информационным средствам массового применения – информационным массивам, хранящим адресные сведения, информацию о деятельности организаций, органов власти, транспорта, связи, о координации отдыха, учебы и т. д. Универсальным характером обладает информация, содержащаяся в библиотечной сети, архивном фонде государства.

Свойства информации весьма разнообразны. Их значимость различается в зависимости от сферы человеческой деятельности. С позиций социального управления принято выделять следующие основные свойства информации: неисчерпаемость информации; относительный характер объективности информации; субъективность ценности информации.

Неисчерпаемость информации – возможность использования ограниченным количеством субъектов безграничное число раз, в том числе из различных мест и сразу. Информация не исчезает и не уменьшается в процессе потребления. Более того, информация может быть размножена.

Относительный характер объективности информации заключается в том, что в ходе информационного процесса (обработки и т. д.) уровень объективности информации всегда снижается. Более объективной считается та информация, в которую различными способами ее переработки вносится немного субъективного.

Субъективность ценности информации состоит в том, что информация имеет в значительной мере субъективную и ситуативную важность, поскольку, во-первых, ценность информации раскрывается в связи с

желаниями человека, который эту информацию потребляет, а также с учетом того, как и где она используется. Во-вторых, различное понимание конкретного слова отправителем и получателем информации может значительно изменить смысл передаваемой информации. Восприятие человеком информации зависит не только от его чувствительности, но во многом и от имеющегося у него опыта работы в системе управления. Одним из следствий субъективной ценности информации является ее ограниченная ликвидность.

Главнейшими с точки зрения практики свойствами информации является значимость, неограниченность, точность, достоверность, доступность, новизна, полнота, своевременность.

Значимость информации определяется обеспечением потенциала достижения цели, поставленной перед получателем информации.

Неограниченность информации означает, что информацию можно считать полной, если ее хватает для осмысления и принятия решений. Неполная информация неизбежно приводит к неверному выводу или решению.

Точность информации устанавливается уровнем ее близости к истинному состоянию объекта, процесса, явления и т. д.

Информация расценивается как *достоверная*, если в ней разумно воспроизведена действительная реальность в фактах, событиях, явлениях, суждениях с исчерпывающей характеристикой их скрытой, внутренней сущности. Она определяется путем ее сопоставления с имеющимся информационным массивом и обнаруженной (известной) логикой (закономерностями) формирования проблемы (события), а также применения дополнительных сведений по той же проблеме.

Доступность информации отображает потенциал для пользователя приобрести ее. Доступность информации устанавливается, с одной стороны, конфиденциальностью информации по существу, а с другой – открытостью разумных методов ее трактовки.

Новизна информации имеет больше субъективную форму и диалектически взаимосвязана с компетентностью воспринимающего ее субъекта.

Полнота информации отображает потенциал ее анализа в качестве основания для принятия решения или образования новой информации. Информация исчерпывающе освещает проблему, если в ней передается история происхождения и содержится развернутая констатация нынешнего состояния проблемы или аргументированное прогнозирование формирования ситуации с ответами на поставленные вопросы.

Своевременность поступления информации – соответствие информации по времени ее получения существующим в данный момент или

ожидаемым информационным потребностям руководства организации различного уровня.

Среди других свойств информации выделяют общественную природу (источником информации является познавательная деятельность людей, общества), языковую природу, отчужденность информации от ее создателя (информация существует и вне ее автора).

Среди свойств, независимых от разработчиков информации, выделяют подверженность старению (генерирование свежей информации, с поступлением которой прежняя информация перестает верно передавать явления и закономерности материального мира, человеческих коммуникаций), рассеяние – существование в различных источниках.

Прямые и обратные информационные потоки в управлении. Человек, работающий с информацией, организация, информационная система имеют отношения не с информацией в общем, а с точечной информацией, обладающей определенной формой, как правило в облике структурных единиц. Такого типа структурными единицами информации считаются информационные потоки, информационные массивы, модели, языки, сообщения, документы, знаки, коды и сигналы.

Сообщение – урегулированный, располагающий установленным смыслом и ясный получателю набор символов, входящих в структуру определенного алфавита, принятого в данном языке для закрепления информации. Источник вполне может нести как одно, так и несколько сообщений.

Порядок сообщений, определяющий положение компонентов системы в установленный момент времени, направленных от их отправителя к получателю, называется **информационным потоком** (потоком информации). Информационный поток формирует систему сообщений, нужных для реализации управления деятельностью и циркулирующих в определенном направлении.

Потоки информации отражают объединение прямых и обратных связей в структуре управления. Поток информации не тождествен потоку документов, поскольку в структуру управления далеко не вся информация поступает в документированном виде. Такие сообщения могут передаваться в документальной или устной форме, а также в электронном виде посредством мессенджеров. Существенными источниками информации являются персональные контакты, телефонные разговоры, совещания, прямое наблюдение, средства массовой информации, интернет и т. д.

Потоки информации характеризуют динамическую ее сторону, ее движение, расчленение на виды и подвиды в зависимости от источника,

функций управления, которые она обслуживает, направленности, границ циркуляции, сфер применения и т. д.

При всем многообразии информационных потоков (связей) в управлении деятельностью организации по направленности движения информации выделяют горизонтальные и вертикальные потоки.

Горизонтальные потоки служат для образования потоков, имеющих координационно-справочный характер и предназначены для перемещения информации между работниками, находящимися на одном иерархическом уровне. Их нужно проектировать так, чтобы информационное взаимодействие работников в рамках утвержденных регламентов и процедур происходило без привлечения вышестоящего руководства.

Вертикальные потоки связывают разные уровни управления. Вертикальный поток может быть нисходящим или восходящим.

Нисходящий поток (поток прямой связи) направлен от вышестоящих к нижестоящим субъектам (органам) управления, непосредственно связан с руководством и контролем за работниками.

Восходящий поток имеет обратное направление – от нижестоящих к вышестоящим субъектам (поток обратной связи).

Информация вертикального потока, поступающая по каналам прямой связи от субъекта к объекту управления, – это главным образом управляющая или командная информация (приказы, указания и т. д.). Подобный тип коммуникаций содержит информацию, необходимую руководителям для оценки той области деятельности, за которую они отвечают. Сюда относятся, в частности, новая стратегическая информация, сведения об изменении приоритетов в деятельности организации и ее подразделений, конкретные плановые задания, выписки из плана работ вышестоящей организации, правила, инструкции, стандарты.

Информация, циркулирующая по вертикальной линии обратной связи, – это в основном осведомительная или отчетная информация (доклады подчиненных организаций, подразделений, филиалов или работников об исполнении прежде поступивших указаний, рекомендаций, распоряжений, различного вида статистические и другие отчетные данные, сообщения об трансформациях деловой ситуации, сведения о появляющихся проблемах и т. п.). В этом же потоке может осуществляться и обратное управленческое воздействие.

При проектировании информационных потоков в числе важнейших обычно выделяют следующие критерии:

– оперативность ознакомления субъектов управления и специалистов организации с вновь поступающей и генерируемой в самой организации информацией;

– информированность субъектов управления и специалистов организации в объеме, необходимом для выполнения ими своих функций (обязанностей);

– минимизация трудозатрат, связанных с формированием, передачей информации и ознакомлением с ней субъектов управления и специалистов организации;

– защищенность конфиденциальной информации организации от несанкционированного доступа к ней.

Организация массива информации.

Информационный массив – организованная по определенным принципам система различных видов информации, применяемая органами управления для формирования управляющего воздействия.

Цель выработки массива информации – увеличить результативность управления за счет разумного структурирования информации, верного ее распределения по уровням управления в соответствии с целесообразностью решаемых задач.

Информационный массив должен обеспечивать:

– открытое обращение потребителей к сохраняемой информации и возможность многократного ее применения;

– исчерпывающее удовлетворение информационных потребностей органов управления на различных уровнях;

– быстрое отыскание и передачу информации по запросу;

– защиту информации от искажения;

– охрану от несанкционированного доступа к информации.

Объем информации – количественные параметры, измеряемые с использованием условных единиц информации (слова, сообщения, знаки, буквы, листы и т. д.). Объем информации необходим для определения информационной занятости органов управления, принятия решений по автоматизации управленческих процедур.

Значимость получаемой информации зависит от точности постановки задачи, определяющей потребность в точечной информации для принятия решения.

Для принятия управленческого решения необходимо знать:

– какая первоначальная информация нужна для принятия решения;

– в каких информационных источниках оформляется решение;

– с помощью каких инструментов доводится первоначальная директивная информация до объекта управления, исполнителей;

– какая информация об исполнении решения должна представляться органу управления из различных подразделений объекта управления;

– кто должен представлять эту информацию, в какое время и на каких условиях;

– как оформляется информация, каким инструментарием передается, по каким каналам;

– кому адресована информация, в каких объемах и видах она передается для обеспечения всевозможных связей субъекта управления, руководителей разнообразных уровней;

– место, методы и технические средства, персонал, определенный для работы с информацией, получаемой от объекта управления, способы сохранения, переработки и применения, кем используется информация;

– лиц, принимающих на основе представленной информации новые решения или корректирующие устаревшие;

– конфигурации директивной или регулятивной информации, цикличность ее передачи, получателей и исполнителей, временные рамки доведения до исполнителей.

Значение коммуникаций в работе по принятию решений. Принятие решения есть процедура целенаправленной трансформации первичной информации о положении и условиях деятельности объекта управления в информацию о преимущественно рациональном пути достижения этим объектом требуемого состояния в будущем. В данном случае сознательно акцентирован информационный аспект, который и определяет основу принятия решений. В статике информационное обеспечение как процесс определяется понятием «коммуникация».

Коммуникация – обмен информацией, на основе которой руководитель получает сведения, необходимые для принятия оптимальных решений, и передает принятые решения персоналу организации. Коммуникация – сложный процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов. Каждый из этих этапов нужен для того, чтобы представить мысли, понятные другому субъекту. Любой этап – пункт, в котором, если допустить небрежность, смысл может быть утрачен. Руководитель тратит на коммуникацию 50–90 % основного времени.

Среди важнейших видов коммуникаций выделяют:

– коммуникации между организацией и внешней средой;

– горизонтальные коммуникации – между структурами;

– вертикальные коммуникации – межуровневые (между руководителями всевозможных уровней, между руководителем и подчиненными, между руководителем и рабочей группой), подобные коммуникации бывают нисходящими (с вышестоящих уровней управления на нижестоящие) и восходящими (от нижестоящего уровня управления к вышестоящему);

– неформальные коммуникации – линия распространения информации неслужебного характера, а также молвы и разнообразных слухов.

В процессе коммуникации выделяют четыре базовых ***компонента*** – ***статическая сторона***:

– *отправитель* – лицо, вырабатывающее идеи либо осуществляющее сбор информации и ее передачу;

– *сообщение* – информация как таковая, зашифрованная при помощи символов;

– *канал* – инструмент трансляции информации;

– *получатель* – субъект, которому предназначена информация и который ее трактует.

Определяют следующие взаимоувязанные компоненты коммуникации – ***динамическая сторона***:

– *зарождение идеи* – отправитель решает, какую важную идею или сообщение надлежит выбрать предметом обмена, при этом многочисленные попытки обмена информацией прекращаются на первоначальном этапе, так как отправитель не тратит необходимого времени на продумывание идеи;

– *кодирование и выбор канала* – перед тем как представить идею, отправитель должен при помощи символов зашифровать ее, применив для этих целей слова, интонации и язык жестов. Подобное шифрование трансформирует идею в сообщение. Отправитель должен также избрать канал, сопоставимый с видом символов, использованных для шифрования. К общеизвестным каналам причисляются речь и письменные материалы, кроме того, электронные средства связи, в том числе компьютерные сети, мессенджеры, видеоленты и видеоконференции. В случае если канал негоден для физического воплощения символов, передача невозможна. А если канал не в полном объеме соответствует идее, появившейся на первом этапе, обмен информацией, скорее, будет менее результативен. Избрание инструмента сообщения не должно ограничиваться одним каналом;

– *передача* – предоставление (физическая передача) сообщения получателю;

– *декодирование* – перевод символов отправителя в мысли получателя.

Обмен информацией считается результативным, если получатель уяснил идею, совершив действия, которые ожидал от него отправитель.

При осуществлении коммуникаций необходимо учитывать два существенных момента:

– *обратную связь*, когда отправитель и получатель обмениваются коммуникативными ролями, т. е. первоначальный получатель становит-

ся отправителем и одолевает все этапы процесса обмена информацией для представления своего отклика начальному отправителю, который выступает в роли получателя;

– *шум* – то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут образовывать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до отличий в понимании, поэтому может видоизменяться значение в процессах кодирования и декодирования, и до отличий в организационном положении между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять верное представление информации. Определенные шумы присутствуют всегда, в силу этого на всех этапах процесса обмена информацией происходит определенное искажение смысла.

Обмен информацией выступает в качестве одной из сложнейших проблем на любом уровне иерархической лестницы. Данная проблема усугубляется тем, что информация продолжает пропадать и искажаться в процессе коммуникации, что значительно уменьшает качество управленческого решения.

4.6. Влияние факторов внешней среды и внутренних переменных организации на реализацию альтернатив при принятии решений

Внешняя среда организации. В теории управления суждения о значении внешнего окружения и необходимости учета силы, внешней по отношению к организации, возникло сравнительно недавно, что стало одним из существенных вкладов системного подхода в науку управления, потому что подчеркивалась обязательность для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимоувязанных частей, равным образом охваченных отношениями с внешним миром. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет создания концепции, которая больше всего подходила к данной ситуации. Этот метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, описывающими особенности организации и влияющими на нее соответствующими условиями.

Системный и ситуационный взгляды на управленческие ситуации являлись ответной реакцией на изменения, воздействовавшие на успешность функционирования организации. Нынешние трансформации во внешнем мире вынудили обратить на внешнюю среду еще больше внимания, чем когда-либо. Внешнее окружение организации главным образом становится источником проблем для современных руководителей

всевозможных организаций (деловые, образовательные, государственные), которые под воздействием происходящих событий в мире сегодня поневоле должны концентрировать особое внимание на стремительно изменяющейся среде и уровнях ее воздействия на состояние, положение и функционирование организации.

Даже если бы трансформации не были настолько значимы, руководителям все равно приходилось бы учитывать внешнюю среду, так как организация, как открытая система, зависит от внешнего окружения по многим вопросам всестороннего обеспечения ее функционирования. Ведь от руководителя зависит выживание организации, он должен уметь обнаруживать значимые факторы в окружении, которые могут влиять на организацию. Кроме того, он обязан предложить подходящие варианты реагирования на внешние воздействия.

В связи с этим организации должны быть подобны биологическим организмам, которые согласно теории эволюции сохранились и выжили, потому что смогли эволюционировать и приспосабливаться к изменениям в своей среде. В этом плане организации вынуждены приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность функционирования. Руководитель должен отдавать себе отчет в том, что в мире стремительных изменений, где выживают только адаптировавшиеся, нужно прилагать значительные усилия, для того чтобы организация не оказалась в числе слабофункционирующих.

Основная проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, – это определение внешней среды.

Внешняя среда организации имеет массу факторов, учитывать которые целиком почти невозможно, поэтому, разумеется, нужно ограничить понятие внешней среды для организации теми факторами, которые значимо влияют на ее успех. При таких условиях внешняя среда организации определяется как фактор ее внешнего окружения, имеющий прямое отношение к функционированию организации. Воздействие внешней среды проявляется через влияние ее факторов на результаты деятельности организации. В качестве одного из способов нахождения факторов внешней среды для облегчения их учета выступает деление этих факторов на две основные группы: прямого воздействия и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает в себя факторы, прямо влияющие на целевое функционирование организации и испытывающие на себе непосредственное влияние организации. К таким факторам отно-

сят поставщиков, профсоюзы, законы и учреждения государственного регулирования (государство), потребителей, конкурентов, рынок труда.

К группе *поставщиков* причисляются хозяйствующие субъекты, снабжающие организацию материальными, энергетическими, трудовыми, информационными, финансовыми средствами. Поставщики материальных и природных ресурсов оказывают влияние на организацию, создавая ресурсную зависимость. Подобная зависимость предоставляет власть поставщикам и позволяет им влиять на себестоимость, качество товаров и услуг, сроки изготовления и в общем на результативность деятельности организации. Определение организациями-монополистами необоснованно завышенных тарифов на электроэнергию, газ, нестабильное снабжение или отключение этих актуальных источников поступления ресурсов в случае неуплаты ставят многие организации на грань выживания или банкротства. Вследствие этого они стараются поддерживать со своими важнейшими поставщиками взаимовыгодные отношения, порой на многолетней контрактной основе. Если организация имеет надежных поставщиков, она может сэкономить на хранении запасов. От недобросовестных поставщиков нужно избавляться. Изучение поставщиков может показать, какова конкурентная сила поставщика и каковы ее факторы. При исследовании необходимо обращать внимание на цены товаров и услуг, их качество, соблюдение сроков, условий и объемов поставок, а также является ли поставщик монополистом этого вида ресурсов, реальна ли замена поставщика.

Профсоюзы – в установленном порядке учрежденные объединения граждан из числа работников конкретной организации, призванные защищать трудовые и социальные интересы персонала в отношениях с нанимателем (руководителем) или с иными организациями, государственными органами.

Законы и учреждения государственного регулирования (государство). К этой группе факторов причисляются законы и подзаконные нормативные акты, регулирующие некоторые виды деятельности, а также действия или бездействие органов государственной власти и управления. Любая организация имеет конкретный правовой статус, устанавливающий ее права и обязанности по отношению к республиканским и местным органам государственного управления. Частые, не всегда логичные, а порой и противоречивые изменения нормативно-правовой базы могут являться значимым источником неопределенности внешней среды. Существенное значение имеют в основном такие факторы, как действенная правоохранительная и самостоятельная судебная системы,

сложившиеся традиции практического исполнения законодательства, степень коррупции в республиканских и местных органах государственного управления.

Потребители. Организации существуют для того, чтобы удовлетворять потребности своих клиентов. Последние несут в себе вероятную неопределенность для организации, так как их потребности, вкусы, настроения и предпочтения со временем изменяются и им может разонравиться тот или иной товар или услуга. Часть организаций в большей мере ощущают эту неопределенность (товары и услуги для конечных потребителей), иная часть – в меньшей (товары и услуги производственного назначения). Анализ покупательской способности и предпочтений позволяет организации предсказывать динамику спроса, объемы продаж, номенклатуру и объемы производства, а также иные немаловажные показатели. Кроме того, нужно учитывать усиливающееся влияние различных ассоциаций потребителей, оказывающих воздействие не только на спрос, но и на имидж организации. Учет потребителей как основного фактора внешней среды также предполагает прогнозирование не только развития событий, но и влияния на потребителей, формирования их вкусов и предпочтений.

Конкуренты. У всякой организации, в том числе и у монополиста, существует хотя бы один конкурент. Конкурирующие организации стараются вытеснить друг друга с рынка. Решения и действия одной организации непременно вызывают ответную реакцию конкурентов (противодействие), что также является фактором неопределенности. В нынешних условиях часто не борьба с конкурентом, а сотрудничество с ним позволяет результативно приспособиться к среде и достичь установленных целей.

Конкурентная среда складывается не только внутри отрасли, но и между организациями, изготовляющими аналогичную продукцию. Существует межотраслевая конкуренция со стороны организаций, способных предложить рынку заменяющий продукт. Наряду с конкуренцией на рынке сбыта также может усиливаться конкуренция за сырьевые рынки, трудовые ресурсы, инвестиции и инновации. Все это вынуждает руководство организации принимать решения, направленные на образование и поддержание конкурентных преимуществ.

Рынок труда – люди, имеющие нужную квалификацию, способные реализовать цели организации и желающие в ней трудиться. В современной организации это важнейший ресурс. В эту группу входят все, с кем организация взаимодействует для обеспечения себя нужными человеческими ресурсами: кадровые агентства, служба занятости, учрежде-

ния образования, биржи труда, системы переобучения и переподготовки кадров, профсоюзы. Исследование рынка труда позволяет получить информацию о присутствии рабочей силы (необходимой специальности, квалификации, возраста, опыта работы, личностных качеств), способной трудиться в организации.

Среда косвенного воздействия включает в себя факторы, которые могут не оказать прямого влияния на функционирование организации, но отражаются на ее результатах. К таким факторам причисляют состояние экономики, политические и социокультурные изменения, научно-технический прогресс, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других государствах.

Экономическая среда. Не существует организации, на которую не воздействовала бы экономическая среда. Положение экономики со временем трансформируется и вносит ощутимый вклад в неопределенность внешней среды. Успеха достигает та организация, которая быстрее и точнее прогнозирует изменение тенденции к росту или спаду и, проявляя необходимую гибкость, пытается подстроиться к новой экономической ситуации. Положение экономической среды предполагает рассмотрение динамики таких основных макроэкономических показателей, как темп роста валового внутреннего продукта, темп инфляции, уровень безработицы, действительные доходы населения, ставка рефинансирования, курс национальной валюты и многие другие.

Политическая среда. Цели и средства управления экономикой государства – итог исполнения политики находящегося у власти правительства. Настроенность и расположение политических сил в обществе с течением времени видоизменяются, приводя тем самым к изменению состава правительства, политического курса и возрастанию неопределенности. Вследствие этого любая довольно крупная организация, принимая стратегические решения, пытается иметь четкое понимание программ и целей многообразных политических партий, о группах лоббирования в органах государственной власти, об отношении правительства к определенным отраслям экономики и областям государства, о методах проведения в жизнь политики правительства. Чрезвычайно важным является также выяснение того, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии осуществлять свою политику и каков уровень возможно возникающего общественного недовольства.

Социокультурная среда. К социокультурным условиям причисляют демографическую структуру общества, количество жителей и их динамику, уровень образования, социальную подвижность людей (согласие

на смену места жительства и профессии), присутствие общественных конфликтов. В этот круг факторов причисляют и взгляды населения относительно работы и качества жизни, доминирующую среди населения структуру ценностей, традиции, обычаи и т. д.

Социальные процессы видоизменяются относительно медленно, но когда такие трансформации случаются, то проходят достаточно динамично и побуждают ко множеству значимых перемен в окружении организации, становясь еще одним следствием неопределенности внешней среды.

Научно-технический прогресс и его успехи привносят как новейшие безграничные возможности, так и достаточно опасные риски для работы организаций, являясь одним из основных источников неопределенности внешней среды. Руководители различных организаций порой не могут рассмотреть раскрывающиеся перспективы и зарождающиеся проблемы, так как большинство продуктовых и технологических новшеств происходят за пределами отрасли, где они трудятся. Следствием этого являются опоздания или просчеты в принятии управленческих решений, приводящие к понижению конкурентоспособности, потере сектора рынка и иным негативным последствиям. На организацию могут повлиять разнообразные факторы внешней среды. В свое время руководители акцентировали внимание на экономических и технических обстоятельствах. Однако в настоящее время трансформации установок граждан, социальных ценностей, политических сил и областей юридической ответственности фактически вынудили руководителей увеличить диапазон требующих учета внешних возможностей.

Внешняя среда непосредственного влияния (деловая среда) организации складывается в результате ее функционирования и изменяется с течением времени. Среда видоизменяется, если модифицируются продукт, рынки, стратегия и т. д. Важнейшим условием деловой среды выступают потребители. Это любые потенциальные покупатели и клиенты: торговые организации, официальные дилеры, магазины, организации-производители, торговые агенты, частные покупатели и клиенты. Воздействие потребителей, как правило, выражается в разнообразных формах: в нахождении определенного уровня цен, присутствии специальных запросов к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукции, видам платежей и т. д.

Взаимосвязь факторов внешней среды – степень воздействия изменения одного фактора на другие факторы. Аналогично как трансформация каждой внутренней переменной организации может отразиться на других, видоизменение одного фактора окружения может определять видоизменение иных. Существенными свойствами внешней среды ор-

ганизации являются объемность, сложность, подвижность, неопределенность, коммуникабельность (рис. 22).

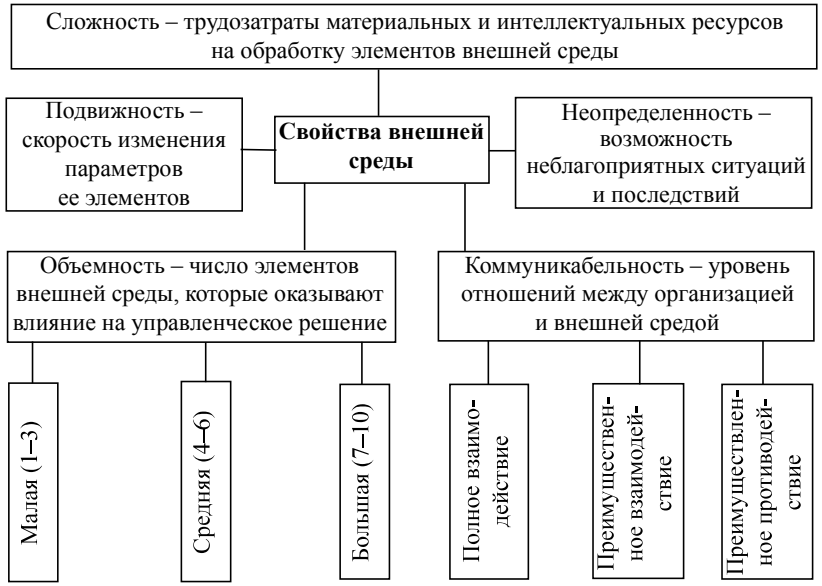

Рис. 22. Свойства, отражающие сложность внешней среды организации

При разработке, принятии и реализации управленческих решений нужно изучить *объемность* внешней среды, т. е. установить, с каким ее количеством компонентов организация коммуницирует. В случае если таковых 7–10 элементов, то это большая объемность, 4–6 – средняя, до 3 – малая.

Сложность внешней среды – количество факторов, на которые организация должна откликаться, а также степень изменчивости любого фактора.

Подвижность внешней среды – скорость, с которой совершаются трансформации в окружении современных организаций. Учитывая проблематичность деятельности в условиях динамичности среды, организация или ее подразделения должны основываться на разносторонних сведениях, чтобы принимать результативные решения в части своих внутренних переменных, что делает принятие решений более кропотливым процессом.

Неопределенность внешней среды выражается в функции численности сведений, которыми располагает организация относительно

определенного фактора, а также в функции убежденности в надежности данных сведений. Если информации недостаточно, то могут возникнуть сомнения в ее правильности, внешняя среда делается более неопределенной, чем в ситуации с многогранной и полной информацией, когда появляются основания считать ее высоконадежной. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем тяжелее принимать результативные решения.

Таким образом, организация и окружающая ее среда – интегрированная система, и в случае сбоев в одном из ее элементов вся система подвергается угрозам. Следовательно, прежде, чем принять и реализовать управленческое решение, нужно изучить всевозможные альтернативные решения и вероятные результаты.

Неопределенность внешней среды определяется скудностью или недостоверностью сведений о текущем или перспективном состоянии ее компонентов, обстоятельствах исполнения решения, в том числе о связанных с ними затратах и итогах. Неопределенность в совокупности с возможностью появления в ходе исполнения решения неблагоприятных условий и последствий – это, безусловно, риск. Все, что потенциально позволяет уменьшить уровень неопределенности, является информацией (факты, оценки, прогнозы, связи), применяемой для уменьшения или устранения вероятных нежелательных последствий взаимоотношений организации с факторами внешней среды.

Коммуникабельность объекта с внешней средой имеет важнейшее значение для обмена информацией между ними, поскольку от нее зависит качество управленческого решения. Коммуникация считается успешной, если получатель информации осознает ее смысл идентично тому значению, который в нее вкладывает отправитель.

Внутренняя среда организации. Факторы внутренней среды определяют направленность усилий и обеспечивают скоординированную деятельность персонала организации для получения желаемого итога. Внутренние факторы устанавливаются самой организацией и могут быть видоизменены руководителем, поэтому их называют внутренними переменными.

К внутренним переменным относят цели, задачи, организационную структуру, технологии и человеческие ресурсы.

Цели организации и подразделений. С позиции теории управления организация выступает в качестве инструмента достижения целей, который позволяет некоторой группе людей реализовать то, чего они не смогли бы достичь, действуя индивидуально. Разработка и доведение целей работникам является действенным механизмом организации тру-

да в организации для достижения желаемого результата. Сложные организации, как правило, имеют определенное множество целей. Цели коммерческих и некоммерческих организаций имеют отличия. Цели коммерческих организаций отражают конкретные показатели удовлетворения спроса рынка в определенных товарах или услугах (объем их продаж, доля целевого рынка) и экономические ограничения (уровень желаемой рентабельности, прибыльности и производительности) при осуществлении своей хозяйственной деятельности. Цели некоммерческих организаций (государственные учреждения, государственные институты и другие некоммерческие организации) определяют планируемый результат предоставления конкретных услуг в рамках бюджетных или иных финансовых ограничений.

Множество целей отражает особенности и технологическую сложность производственно-сбытовой деятельности коммерческих организаций при осуществлении конкретного производства с учетом определения и достижения желаемых результатов этой деятельности. Некоммерческие организации также имеют различные цели, но в большей мере они отражают показатели (факторы) социальной ответственности как желаемые результаты такой деятельности.

Цели подразделений всегда направлены на обеспечение конкретного результата для достижения общих целей организации (включая цели, связанные с экономическими ограничениями). Они не должны вступать в противоречие между собой и целями организации.

Задачи организации являются одним из направлений точечного дробления производств в организации. Задача определяет предписанную работу (часть работы или совокупность работ), которая должна быть выполнена обозначенным (установленным руководителем и соответствующими документами) действием в заранее оговоренные сроки. Задачи предписываются не работнику лично, а его должности или подразделению. Любая должность организации содержит ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад при ее выполнении конкретным работником (подразделением) в достижение целей организации.

Организационная структура. Состав организации, представляющий собой структуру и соподчиненность ее подразделений и должностей, устанавливает разделение обязанностей, прав и ответственности. Именно структура определяет форму и результативность коммуникаций, степень централизации и скорость разработки решений, характер контроля их выполнения. Если структура построена неверно, нерационально, то

ее недочеты необходимо компенсировать за счет неформальной схемы, что тоже является источником неопределенности в выработке решений.

Технология – одна из фундаментальных подсистем организации. Она отражает, каким образом реализуются внутриорганизационные процессы и как организация принимает результат своей деятельности:

– на платформе заданной цели;

– из существующих в наличии организации ресурсов;

– с учетом совокупности факторов внешней среды.

В современных организационных подходах технология рассматривается как элемент открытой системы, имеющей входы и выходы, и она выступает в роли комплекса способов осуществления модифицированных процессов – преобразования входов в выходы.

Так, понятие «технология» связывает варианты преобразования организационных ресурсов в процессе изготовления продукции, контроля качества, управления.

Современные организационные концепции устанавливают три уровня технологии: производственные, управленческие, вспомогательные.

Человеческие ресурсы. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть реализована без коммуникации людей, выступающих основным ресурсом и внутренней переменной организации, поэтому люди являются основой любой модели управления. Имеются три главных аспекта человеческих ресурсов при анализе управления: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя (функционирование руководителя в роли лидера и его воздействие на поведение некоторых людей и групп). В организационной теории для параметров человеческих ресурсов используют чаще формальные характеристики: численность и структуру работников (приблизительное соотношение руководящего, среднего и исполнительного персонала), а также требуемую квалификацию категорий работников (профессионализм). Качественные характеристики, методы мотивации, управления человеческими ресурсами и их контроля являются предметом рассмотрения таких дисциплин, как организационное поведение и управление персоналом.

Работники выступают важнейшим условием эффективности каждой организации. Однако человеческий фактор – одна из причин неопределенности и источник угрозы ее функционирования. В связи с чем в теории и практике управения прорабатываются и определяются некоторые требования к персоналу организации, их полу и возрасту, уровню образования и профессиональному опыту, характеру и личностным качествам.

Выявление управляемых факторов внешней и внутренней среды. Организация выступает как самоорганизующаяся система (внутренняя среда), работающая в постоянно изменяющемся состоянии внешней среды. Трансформации во внутренней и внешней среде происходят под влиянием разнообразных факторов – управляемых и неуправляемых.

На действия управляемых факторов руководитель может оказывать влияние. Управляемые факторы при разрешении любого вопроса могут принимать многообразные значения, воздействуя друг на друга, что влечет за собой массу альтернативных решений.

Для выработки решений руководитель должен обладать информацией об управляемых факторах и диапазоне их трансформаций.

В зависимости от существующих сведений выбор оптимальной альтернативы может реализовываться в условиях:

– достоверности или определенности, если изначально верны и известны результаты каждого из альтернативных вариантов выбора;

– риска для решений, если неизвестен результат, но известна возможность его наступления;

– неопределенности, если невыполнима оценка достоверности потенциальных результатов.

Для любой из рассмотренных групп решений проработаны частные подходы к отысканию оптимального варианта и рекомендуются для применения конкретные методы.

В условиях определенности (решая довольно несложные задачи с малым числом переменных, влияющих на результат) выбор решения из возможных вариантов можно произвести с помощью *вычислений результативности* каждого из них. С одной стороны, подобные решения вырабатываются довольно часто, нередко они кратковременного действия. Однако если не достичь наилучшего результата решения задачи, то из-за их многочисленности можно значительно снизить эффективность деятельности организации в общем. С другой – руководители вследствие сравнительной бесхитростности решений в условиях определенности часто намеренно стараются упростить задачу, не обращая внимания на потенциальное влияние существующих объективных условий. Подобная позиция для организации влечет за собой многообразные отрицательные последствия.

При решении сложных задач со многими воздействующими факторами для выбора оптимального решения может применяться *математическое моделирование*. При данных условиях с помощью математической модели выбирается среди множества лишь один вариант,

исходя из зависимостей, заложенных в алгоритме, и принятого критерия оценки результативности. В этих условиях руководитель должен быть готов критически оценить практическое значение выбранного варианта, учесть воздействие социальных, психологических и иных факторов, не принятых во внимание в конкретной модели.

Стадия формирования решения включает в себя ***выработку, оценку и подбор альтернатив***. Они производятся на основе значений факторов и имеющихся ограничений. Различные альтернативные решения разрабатываются с учетом имеющегося опыта руководителя. На этой стадии ставится задача *определения максимального перечня альтернатив* достижения поставленных целей. Далее существующие альтернативы *исследуются с позиции ограничительных критериев* (ресурсные, юридические, социальные, морально-этические и т. д.). После чего определяется количество альтернатив, удовлетворяющих ограничениям. В реальных обстоятельствах рассматриваются обычно два-три варианта решения: меньше трудозатрат на выработку вариантов – меньше шансов допустить просчет, но и меньше шансов получить наилучший результат. Некоторые авторы полагают (как указывалось выше), что количество альтернатив должно быть не менее трех и не более семи.

Более простой метод изучения альтернатив может включать в себя: *упорядочение общего списка альтернатив, доскональный анализ крайних альтернатив, обнаружение средней альтернативы*.

Иной подход к изучению альтернатив предполагает *рассмотрение нескольких компонентов*:

– обнаружение массы альтернатив решения проблемы;

– предпочтение альтернатив, отвечающих ограничениям;

– вынесение мнения о преимуществе альтернатив и предварительное избрание оптимальной альтернативы;

– оценка альтернатив лицом, принимающим решение;

– пробное испытание двух-трех более предпочтительных альтернатив (часто используется в научно-технической деятельности) с целью получения дополнительной информации о преимуществе определенного варианта;

– избрание единственного решения на основе сведений о результатах эксперимента, любой иной дополнительной информации, интуиции и опыта руководителя.

Предварительный выбор оптимальной альтернативы осуществляется на основе доскональной изучения возможных альтернатив с

позиции потенциала достижения целей, требуемых затрат ресурсов, а также соответствия определенным обстоятельствам реализации альтернатив. В ходе решения сложных задач на этой стадии только количественных методов может быть недостаточно. Множественные альтернативные решения подбираются достаточно легко – на основе прецедентов сходных ситуаций и существующего опыта их решения. Однако нередко появляются и новые проблемы, для решения которых нужен творческий подход. В таких условиях применяются *методы мозгового штурма, выдвижения предположений, групповой анализ ситуации, причинно-следственная диаграмма, карта мнений*.

Мнения о преимуществе альтернатив выносятся по результатам их сопоставления или оценки. Устанавливаются позитивные и негативные стороны каждой из альтернатив, и находится некий компромисс, позволяющий произвести дальнейшее сравнение альтернативы с ранее принятым стандартом, критерием. С этой целью применяются различные методы. Более распространенным методом сопоставления и оценки решений является *метод дерева решений*, особенно в условиях неопределенности, при наличии неуправляемых факторов.

Выбор альтернативы – кульминация в процессе принятия решения. В этой ситуации могут быть использованы *опыт предыдущей деятельности, экспериментирование, методы анализа операций и системного изучения*. Эксперимент как метод подбора альтернативы достоверен, но нередко является дорогостоящим, что затрудняет его использование. К тому же экспериментальные ситуации могут не соответствовать реальным. Вследствие этого результаты эксперимента должны скрупулезно исследоваться. При этом определенные решения предполагают некоторую апробацию, в частности испытательный срок при найме на работу, испытания технических средств. Часто для сравнения альтернатив и выбора оптимального варианта применяются так называемые *кабинетные методы*, основанные на изучении количественных и качественных факторов, в том числе с применением компьютерной техники.

Проблемы адаптации к внешней среде субъектов управления. Внешняя среда деятельности любой организации представляет собой очень сложную, постоянно изменяющуюся многоплановую систему, включающую в себя условия, причины, обстоятельства, процессы, явления и т. д. В силу конкретных особенностей внешней среды формируется целый ряд объективно-субъективных факторов, тем или иным образом влияющих на состояние, положение и дееспособность как субъекта, так и объекта управления.

В процессе функционирования внешней среды и адаптации субъекта и объекта управления к ее условиям и особенностям можно выделить три ***этапа***:

1) *выявление неуправляемых факторов*, влияние которых на процесс достижения поставленных целей и реализацию установленного объема и содержания прикладных задач теоретически возможно;

2) *количественное моделирование и эмпирическое измерение* интенсивности воздействия неуправляемых факторов как на управляемые факторы (пространство альтернатив), так и на результаты исполнения альтернатив;

3) *определение объективно обусловленной (нормативной) степени результатов* реализации альтернативы по конкретным значениям неуправляемых факторов.

Основой первого этапа является анализ возникающих и формирующихся в силу особенностей внешней среды причинно-следственных связей, тем или иным образом влияющих на процесс реализации каких-либо конкретных или всего объема прикладных задач. При этом для руководителя главное – найти возможность обеспечить комплексность исследования этих взаимосвязей.

Содержание второго этапа состоит в том, что он формирует основу для переноса факторов, возникающих в силу изменений, происходящих во внешней и внутренней среде, на процесс реализации поставленных задач и движение к намеченным целям. При этом руководитель должен быть способен четко классифицировать неуправляемые факторы внешней среды по степени их влияния на процесс реализации поставленных задач.

Суть третьего этапа заключается в том, что на основе результатов второго этапа можно объективно рассчитать ожидаемый результат воздействия факторов внешней среды и исключить его из достигнутого организацией общего результата с тем, чтобы объективно оценить эффективность работы руководителя и его подчиненных. Если результаты деятельности хуже объективно рассчитанного результата, то руководитель не справился с поставленной задачей, если лучше – то вопрос успешно разрешен.

Адаптация организации осуществляется через следующие инструменты.

1. *Создание (совершенствование) информационной системы*, позволяющей принимать сведения о трансформациях, происшедших у главных контрагентов; уменьшать неопределенность на входах и выходах и отстаивать, воплощать в жизнь интересы организации во внешней

среде. Работа по сбору информации реализуется такими службами, как снабжение, маркетинг, стратегическое планирование, логистика. Образование таких отделов влечет за собой большие финансовые вложения со стороны организации, но такая деятельность может исполняться и с привлечением консалтинговых организаций, специализирующихся на исполнении такого вида работ.

2. *Прогнозирование тенденций формирования внешней среды и стратегическое планирование функционирования организации* подготавливают ее к вероятным модификациям рыночной ситуации и неблагоприятным влияниям окружения. Стратегическое планирование определяет цели и стратегию организации, которые устанавливают соответствие между организацией и ее внешней средой.

3. *Слияние, приобретение вновь образованных организаций, образование стратегических альянсов с иными производствами, в том числе с бывшими конкурентами*. Применение этих методов обеспечивает организацию полноценными партнерами для создания перспективных, стабильных, интегрированных производственных, снабженческо-сбытовых, инвестиционных и инновационных структур. Подобное снижает неопределенность внешней среды за счет формирования зоны стабильности; подготавливает организацию к труднопрогнозируемым изменениям ситуации; ограничивает потенциалы оппортунистического поведения партнеров; уменьшает тразакционные издержки; позволяет найти определенное место организации во внешней среде; обеспечивает ее гибкость и адаптивность, образовывает предпосылки влияния на внешнюю среду и приводит к созданию синергетических эффектов (синергетический эффект зарождается в результате усиления субординации, координации и интеграции в сети организаций-партнеров).

4. *Гибкие организационные структуры*, важность которых как способа адаптации организации к внешней среде состоит в том, что структура определяет характер и численность информационных и коммуникационных связей как внутри организации, так и между ней и ее контрагентами. Гибкая адаптивная структура позволяет организации действенно реагировать на трансформации, происходящие во внешней среде, и осуществлять внутренние изменения благодаря способности оперативно внедрять модификации и умению ориентироваться на человеческий потенциал как главный ресурс организации. Гибкие организационные структуры ориентируют организацию на изучение новых продуктов, новейших рынков и передовых технологий. Они позволяют реализовать партнерство и сотрудничество между всеми участниками хозяйственной деятельности, а также с потребителями продукции и поставщиками ресурсов.

5. *Партнерские взаимоотношения между руководством организации и ее работниками* обеспечивают должный уровень взаимодействия внутри организации, интеграцию внутренней среды и поддержание внутренней целостности.

При этом организация не только подчиняется существующим экономическим отношениям, но и сама развивает их, создает ту среду, в которой работает. Воздействие организации на среду возможно, если она интегрирует в себя необходимое количество средств и обладает высокими социально-экономическими возможностями. Организация отдаст предпочтение воздействию на среду, если очередная адаптация под изменения внешней среды будет оцениваться ею как более дорогостоящий процесс, чем изменение самого окружения.

Влияние организации на внешнюю среду осуществляется посредством следующих инструментов:

1. *Реклама* создает новые возможности, изменяет среду деятельности организации непосредственно сигналами о качестве товара, возведения барьеров для входа на рынок организаций-конкурентов, формирования доверительных отношений с потребителями и поставщиками.

2. *Связи с общественностью* (паблик рилейшнз) определяют и поддерживают систему коммуникаций с контрагентами организации с целью создания репутации, положительного общественного мнения об организации, ее продукте, что закрепляет доверительные партнерские отношения в сети взаимодействующих с организацией агентов и контрагентов.

3. *Неизменные и стабильные связи с поставщиками и потребителями на основе долгосрочных контрактов* меняют внешнюю среду через ограничение реакций партнеров на трансформацию ситуации, повышение взаимных обязательств и доверия, на основе которых углубляется координация и интеграция между ними. Это способствует созданию устойчивой сети взаимодействующих организаций, которая структурирует внешнюю среду и позволяет контролировать ее.

4. Благодаря *лоббированию интересов организации во властных структурах* она может стать участником, а порой и равноправным партнером правительства при создании правовой базы и отраслевой, микроэкономической и макроэкономической политики. Для получения возможности лоббирования организации создают, как правило, вертикальные или горизонтальные структуры (объединения и ассоциации производителей одного вида продукции), которые кроме экономической приобретают и политическую силу, возможность влияния и равноправного сотрудничества с государственными органами.

5. *Профессиональные ассоциации* – добровольные объединения различных организаций, которые образовываются с целью оказания содействия, поддержки, помощи, защиты и лоббирования их интересов. Обычно ассоциации учреждаются для достижения некоммерческих целей. Необходимость их создания связана с тем, что рынок предполагает взаимодействие организаций – производителей одного товара. Функционирование ассоциаций направлено на налаживание взаимодействия, координацию организаций – членов ассоциации, оказание информационных, маркетинговых услуг, увеличение профессионального уровня управленческих кадров, защиту прав и интересов в законодательных, исполнительных, иных органах, информирование общественности, воздействие на общественное мнение. Преимущественно это организационная, методологическая и консультационная помощь, юридическая защита.

Проблемы формирования внутренней среды, благоприятной для объектов управленческой деятельности. Внутреннюю среду как благоприятную для объектов управленческой деятельности отражает значительный уровень их внутриорганизационной культуры.

Организационная (корпоративная) культура – совокупность основных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей.

Данная структура совместных ценностей и предположений о том, что и как производится в организации, познается работниками организации по мере того, как им приходится сталкиваться с внешними и внутренними проблемами.

Обычно в успешных организациях наличествует довольно крепкая организационная культура. Ее параметры, являясь гармоничным сочетанием ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, нередко проявляясь в столкновениях культур, специфичны.

Смысл организационной культуры для результативной работы организации определяется рядом факторов.

Во-первых, она придает работникам организационную идентичность, устанавливает внутригрупповое представление о миссии организации, является предопределяющим обстоятельством состояния гражданско-правовой и морально-психологической устойчивости персонала.

Во-вторых, знание и понимание, приверженность основам организационной культуры помогает работникам адекватно реагировать на принимаемые руководителем решения, правильно истолковывать происходящие в организации события, определяя в них более значимое и важное.

В-третьих, высокий уровень внутриорганизационной культуры мотивирует самосознание и высокую ответственность работника, реализовывающего поставленные перед ним задачи.

Основа организационной культуры развивается в ходе практической управленческой деятельности, межличностных связей, взаимодействий и отношений как ответ на вопросы, которые ставят перед организацией внешняя и внутренняя среда. Так, организационная культура выражает определенные коллективные представления о целях и способах взаимной деятельности в целом.

Внутренняя среда пронизывается организационной культурой, которая является ее интегрированной характеристикой. Она может сознательно создаваться ведущими членами организации или появляться и формироваться стихийно.

В современных организациях организационная культура должна выполнять следующие ***функции***:

– формирование установленного имиджа организации, отличающего ее от любой другой;

– воспитание чувства общности, единства всех членов организации;

– повышение социальной стабильности в организации;

– интенсификация вовлеченности работников в дела организации и преданности ей;

– создание и контроль образцов поведения, целесообразных с точки зрения данной организации.

Существует множество подходов к выделению разнообразных ***атрибутов, характеризующих суть определенной культуры***. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают 10 содержательных характеристик типовой организационной культуры[1]:

1) *осознание работниками себя и своего места в организации* – в одних организациях относятся к работникам как к коллегам, профессионалам, экспертам, имеющим знания и творческий потенциал для достижения целей организации; в других видят в них лишь исполнителей, от которых требуется только точное выполнение распоряжений руководителя;

2) *коммуникационная система и язык общения* – использование устных или письменных, вертикальных или горизонтальных коммуникаций, доступность или недоступность руководства для общения, возможность использования жаргона, ненормативной лексики;

[1] Цит. по: Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестн. Моск. ун-та. Серия 14. Психология. 1997. № 4. С. 55–65.

3) *внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте* – униформа, спецодежда, деловой, вечерний стили, косметика, прически и т. д.);

4) *привычки и традиции в организации питания* – наличие или отсутствие кафе, столовых, буфетов в организации, дотация питания, продолжительность обеденного перерыва, наличие привилегированных, закрытых мест;

5) *отношение ко времени, его использованию* – соблюдение трудового режима, степени точности времени и поощрение за это, монохроническое или полихроническое использование времени;

6) *взаимоотношения между работниками* – по возрасту, полу, национальности, статусу и власти, интеллекту, степень формализации этих отношений, пути разрешения конфликтов;

7) *ценности и нормы* – ориентиры приемлемого и неприемлемого поведения в организации, общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов организации;

8) *вера во что-то* – вера в руководство, коллектив, успех, в свои силы, в справедливость, во взаимопомощь и т. д.;

9) *процесс развития работника* – наличие системы адаптации, профессиональной ориентации, непрерывного обучения, управления карьерой работников, степень их информированности;

10) *трудовая этика и мотивирование* – проектирование работы, отношение к ней и ответственность на рабочем месте, его чистота, качество работы, оценка деятельности, вознаграждение.

Глава 5

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

5.1. Научные подходы к принятию решения. Интуитивные решения, решения, основанные на суждениях, решения на основе правил и принципов

Сегодня можно выделить три основных и наиболее общих подхода в теории управления: процессный, системный и ситуационный. Они не только имеют историческое значение, но и характеризуют современное состояние теории управления. Как следствие, сквозь призму этих подходов раскрываются связь между прошлым и настоящим в теории управления и роль человеческого фактора в принятии управленческих решений.

Процессный подход. Данный подход разрабатывался в развитие основного положения административной школы – идеи о существовании некоторых базовых и универсальных функций управления. Однако с точки зрения процессного подхода вводится важное дополнение: эти функции рассматриваются не как взаимозависимые, а как органически взаимосвязанные и образующие в своей совокупности единый процесс управления.

С таких позиций управление – система непрерывной и взаимосвязанной деятельности, сгруппированной в управленческие функции. В данном случае процесс управления рассматривается как хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций. В связи с чем важным условием успешного управления является не только эффективность самих управленческих функций, но и правильная их организация в рамках единого процесса.

Положение о решающей роли целостности и координации процесса управления, наличие его закономерной внутренней логики являются общими для данного подхода. Существующие в нем варианты связаны с тем, какие управленческие функции следует считать основными и универсальными. Это фундаментальный вопрос всей теории управления, поскольку он затрагивает саму суть и содержание управленческой дея-

тельности. Первая попытка решить его была предпринята А. Файолем, который считал, что существует пять основных управленческих функций. «Управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»[1]. В дальнейшем этот список был значительно расширен и уточнен. Он включает в себя такие управленческие функции, как планирование, целеполагание, прогнозирование, мотивацию, организацию, распорядительство, руководство, коммуникацию, координацию (интеграцию), исследование, мониторинг, оценку, коррекцию, подбор персонала, представительство, принятие решений, маркетинг, инновационный менеджмент и т. д. Все многообразие управленческих функций можно сгруппировать в четыре основные категории: планирование, организация, мотивация, контроль – и две так называемые связующие функции – принятие решений и коммуникация. Последние направлены на координацию основных функций.

Системный подход. Начиная со второй половины XX в. теория управления находится под сильным влиянием достаточно быстро развивающегося общенаучного направления – системного подхода, общей теории систем. На стыке теории управления и теории систем был сформулирован довольно простой, но фундаментальный вывод, согласно которому любая организация является системой в самом полном смысле этого понятия.

Под системой подразумевается определенная целостность, которая состоит из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование единого целого. В связи с чем важной задачей руководителя принято считать необходимость видеть организацию в целом, в единстве ее составных частей, которые прямо и косвенно взаимодействуют между собой и с внешним миром. При этом любое, даже частное управленческое воздействие на любой компонент организации обязательно приводит к многочисленным, а порой и непредсказуемым последствиям. Именно их нужно учитывать в управлении. Для этого нужно знать, каковы основные законы, по которым строятся системы. Любая организация как система должна иметь свою внутреннюю логику, существует по своим собственным взаимосвязанным законам. Контроль этой системной логики организации является важнейшим условием эффективного управления.

В то же время это есть главная трудность управленческой практики. Сложность еще более усугубляется тем, что современные организации внутренне разнообразны и включают в себя качественно различные

[1] Управление – это наука и искусство : сборник : пер. с англ. / А. Файоль [и др.] ; сост. Г.Л. Подвойский. М. : Республика, 1992. С. 12.

элементы (оборудование и персонала), являющиеся так называемыми социотехническими системами. Любая социотехническая система согласно этому подходу состоит из ряда подсистем, которые должны координироваться иерархически (по типу подчинения) и горизонтально (по типу координации). Кроме того, организация как система обязана создавать в процессе своего функционирования структурные подсистемы – так называемые функциональные органы управления.

Школы, существовавшие до этого подхода, сосредоточились на самом процессе управления. Системным подходом доказано, что сам объект управления обладает не меньшей, если не большей сложностью. Не только управление, но и то, что управляется, имеет свою логику, свои законы, и они носят системный характер. Именно поэтому эффективное управление должно их учитывать, а для этого необходимо знать их и уметь ими пользоваться.

Таким образом, системный подход сформулировал новое понимание организации как социотехнической системы. В силу своей общей природы он не может рассматриваться как совокупность законченных принципов и процедур. Это определенный способ мышления применительно к практическим и теоретическим проблемам управления. Реализация системного подхода предполагает комплексное использование следующих восьми аспектов:

– системно-элементного – производится при выявлении элементов, составляющих данную систему;

– системно-структурного – осуществляется через установление внутренних связей и зависимостей между элементами системы и получение представления о внутренней организации (структуре) исследуемого объекта;

– системно-функционального – направлен на выявление функций, для выполнения которых существуют производительность и соответствующие системы;

– системно-целевого – научное определение целей исследования, их взаимного соотнесения друг с другом;

– системно-ресурсного – заключается в тщательном выявлении ресурсов, необходимых для решения той или иной проблемы;

– системно-интеграционного – состоит в определении совокупности качественных свойств системы, обеспечивающих ее целостность и своеобразие;

– системно-коммуникационного – выявление внешних связей данного объекта с другими, т. е. с внешней средой или несистемой;

– системно-исторического – позволяет установить условия в момент возникновения исследуемого объекта, пройденные этапы, текущее состояние, а также спрогнозировать возможные перспективы развития[1].

Системное управление организацией предполагает определенный состав элементов системы управления (рис. 23).

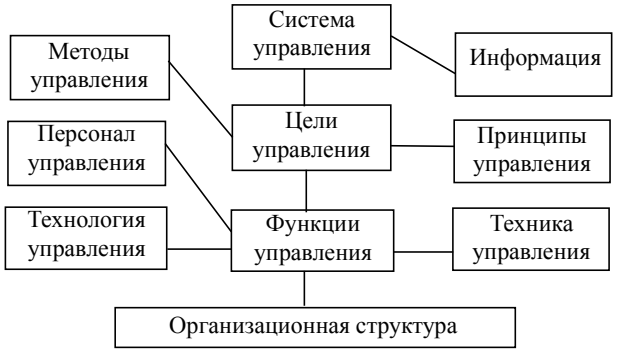

Рис. 19. Элементы системы управления

Цели управления объектом кроме главного своего системообразующего предназначения выполняют следующие функции:

– в концентрированном виде выражают миссию организации, концепцию ее деятельности и развития;

– выполняют роль установок для персонала организации по основным вопросам ее деятельности и тем самым объединяют людей в целенаправленно действующую группу единомышленников;

– являются критериями оценки деятельности организации, ее подразделений, служб и отдельных работников.

Методы управления – способы реализации управленческой деятельности, представляющей собой, с одной стороны, приемы с способы осуществления поставленных задач и управленческих функций, а с другой – используют воздействия на работников организации с целью повышения эффективности их работы и придания ей творческого характера. Наиболее часто в практической деятельности управления используют экономические, административные и социально-психологические методы.

Принципы управления – правила осуществления управленческой деятельности.

[1] См.: Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом. М. : Политиздат, 1975. С. 85.

В практике и теории управления принято выделять следующие общепризнанные принципы системного подхода:

– принцип конечной цели – абсолютная концентрация усилий конечной (глобальной) цели;

– принцип единства – совместное рассмотрение системы как целого и как совокупности частей (элементов);

– принцип связности – рассмотрение любой части совместно с ее связями с окружением;

– принцип модульного построения – выделение модулей в системе и рассмотрение ее как совокупности модулей;

– принцип иерархии – введение иерархии частей (элементов) и их ранжирование;

– принцип функциональности – совместное рассмотрение структуры и функции с приоритетом функции над структурой;

– принцип развития – учет устойчивости системы, ее способности к развитию, расширению, замене частей, сбору и анализу информации;

– принцип децентрализации – сочетание в разрабатываемых решениях и управлении централизации и децентрализации;

– принцип неопределенности – учет неопределенностей и случайностей в системе.

Функции управления – специализированные виды управленческой деятельности. Их классифицируют по двум основным критериям. Первый из них – временная логическая последовательность управленческой работы, которая объективно исходит из назначения этой деятельности. Второй признак выделяет особенности объекта управления, т. е. его отраслевую принадлежность. Временная последовательность управленческой работы зафиксирована в первой группе функций, называемых универсальными или базовыми. Эти функции относят к каждому объекту управления, независимо от вида основной деятельности и отраслевой принадлежности.

Персонал управления – работники, осуществляющие деятельность по реализации функций управления. Требования, предъявляемые к работникам, должны обеспечить подбор качественных кадров. Выделяют несколько основных классификационных групп: общие требования; требования к знаниям; физические требования; интеллектуальные требования; требования к личному поведению; требования к социальному поведению; требования к качествам руководителя.

Технология управления – система, представляющая собой совокупность алгоритмов, операций и процедур, выполняемых руководителями, техническими исполнителями и специалистами в определенной последовательности с использованием определенных методов и технических средств.

Техника управления – технические средства, которые позволяют выполнять управленческие работы: компьютерные средства, средства коммуникации, программные средства, средства баз и банков данных.

Организационная структура системы управления – множество управленческих подразделений, между которыми существует система взаимосвязей, посредством которых обеспечивается выполнение необходимых функций для достижения поставленных перед организацией целей. В зависимости от степени выраженности трех признаков – сложности, формализации и централизации – организационные структуры делят на две группы – группу механистических структур и группу органических структур.

Механистическая организационная структура характеризуется своеобразной сложностью, большим количеством подразделений по горизонтали, высоким уровнем формализации, ограниченной информационной сетью, низкой степенью вовлечения всего управленческого персонала в процесс принятия решений.

Органическая структура, наоборот, более упрощенная, имеет обширную информационную сеть, малый уровень формализации. Управление в органических структурах является децентрализованным.

Если данные – это своего рода сведения, показатели, сообщения, не оказывающие влияние на поведение получателя, то ***информация*** – это новые знания, принятые, понятые и оцененные как полезные для решения поставленных задач, которые побуждают органы управления, руководителей к принятию решений и конкретным действиям.

Системный подход помогает представить сложный объект исследования как множество простых, доступных для изучения элементов.

Системный подход в управлении базируется на системном анализе, представляющем собой множество взаимосвязанных процедур, представлений, теорий, подходов, методов, инструментария, объединенных для разработки эффективного и правильного управленческого решения.

Системный анализ – методология изучения трудно наблюдаемых и понимаемых качеств и взаимоотношений в объектах посредством представления этих объектов в виде целенаправленных систем и полного изучения свойств этих систем, взаимоотношений между поставленными целями и применяемыми средствами их реализации. Процедуры системного анализа направлены на создание альтернативных вариантов управленческих решений, определение уровня неопределенности по каждому варианту и выбор альтернатив, оптимальных по заданному критерию эффективности.

Структура системного анализа включает в себя следующие стадии:

1) *декомпозицию* – расчленение ее на образующие элементы:

– определение главной цели, основной функции;

– выделение системы из среды;

– описание влияющих факторов;

– описание прогнозов и тенденций развития, неопределенностей;

– описание в качестве «черного ящика»;

– функциональная, компонентная и структурная декомпозиция;

2) *анализ* элементов:

– морфологический анализ;

– функционально-структурный анализ;

– генетический анализ;

– анализ перспективных аналогов;

– анализ показателей эффективности;

– формирование требований к новой системе;

3) *синтез* – оценивание системы, структурное агрегирование, параметрический синтез, разработка модели системы, включающий в себя:

– отбор и ранжирование факторов, определяющих поведение системы;

– разработку рекомендаций по повышению эффективности функционирующей системы.

Базовыми принципами применения системного анализа в государственных структурах являются:

– точное представление и определение конкретных конечных целей;

– учет общественной оценки и своевременное внесение изменений, просчет вероятных последствий;

– обнаружение и рассмотрение всех возможных вариантов воздействия на социальную среду.

Каждый из указанных принципов представляет интерес с научной точки зрения, так как возможны различные трудности, состоящие часто в балансе непревышения избыточного усложнения и снижения используемых ресурсов на решение каждой новой проблемы, неопределенности для решения некоторых задач, временных потерь в процессе принятия решения от начала агрегирования проблемы до обратной связи после внедрения принятого решения.

Используемые в системном анализе критерии можно подразделить на две группы:

– оптимизационные – наилучший вариант решения, который способствует достижению максимального или минимального значения этого критерия;

– ограничительные – определение диапазона положительных значений важнейших показателей системы и исключение вариантов решений, по которым хотя бы один из показателей не попадал в требуемый диапазон.

Правильный выбор оценочных показателей сильно влияет на успешное функционирование систем, поэтому показатели должны как минимум отвечать следующим основным требованиям: быть представительными, чувствительными к изменениям исследуемых параметров и простыми.

Системный подход способствовал установлению междисциплинарных связей теории управления с другими общественными науками и направлениями исследований, например с такими как общая теория систем Л. фон Берталанфи, индустриальная динамика Дж. Форрестера, исследования административных систем Ч. Барнарда, исследования по теоретическим основам управления (кибернетическое направление) Н. Винера. Роль системного подхода состоит и в том, что он выявил ограниченный характер любого из частных подходов. Исходя из этого, стало понятно, что разработка комплексной теории управления возможна путем их объединения – интеграции. И такую интеграцию осуществили в наиболее важном и распространенном в настоящее время ситуационном подходе.

Ситуационный подход. Появившись в конце 1960-х гг., он, как и системный подход, представляет собой не совокупность конкретных принципов и процедур управления, а общую методологию, способ мышления в области организационных проблем и способов их решения. Его центральное положение развивает один из основных тезисов системного подхода, согласно которому любая структура – открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии (информационном, энергетическом, материальном и т. д.) с внешней средой. У нее есть свои входы и выход, она активно приспосабливается к своей весьма разноплановой внешней и внутренней среде. Именно поэтому основные причины происходящего внутри организации следует искать вне ее – в той ситуации, в которой она фактически функционирует. Следовательно, понятие ситуации стало ключевым в этом подходе. Ситуация определяется как определенный набор обстоятельств и условий, которые наиболее существенно влияют на организацию в данный момент времени. Эта концепция не является новой в теории управления, поскольку, например, уже в 1920-х гг. М. Фоллетт сформулировала закон ситуации: различные типы ситуаций требуют различных типов знания. Поэтому эффективное по-

ведение во всем многообразии жизненных ситуаций требует синтеза разнородных знаний и умения выбирать их в зависимости от специфики конкретных условий. Однако только при таком подходе эти положения были всесторонне разработаны.

Ситуационный подход не оспаривает ранее разработанные принципы управления. Однако он утверждает, что эффективные приемы и методы, которые должен использовать руководитель для успешного достижения поставленных целей организации, не могут быть только общими по своему характеру и должны существенно различаться, они определяются в зависимости от управленческой ситуации. Содержание управления, а в значительной степени и искусство руководства им состоят в умении правильно выбирать оптимальные приемы и методы управления из всего их множества.

Согласно ситуационному подходу процесс управления предполагает четыре основных макроэтапа:

1) формирование управленческой компетентности руководителя, т. е. овладение инструментами управления, доказавшими свою эффективность;

2) прогнозирование возможных последствий (как положительных, так и отрицательных) от применения какой-либо концепции или метода применительно к сложившейся ситуации, сравнительный анализ;

3) адекватную оценку ситуации и выделение ее основных факторов, так называемых ситуационных переменных (внешние и внутренние), оценку эффектов от воздействия одной или нескольких переменных;

4) согласование методов управления, выбранных руководителем, с конкретными условиями, основанными на требовании максимизировать положительные и минимизировать отрицательные эффекты.

Ключевым в этом процессе является третий этап, заключающийся в выборе наиболее значимых внешних и внутренних переменных для данной ситуации. Конкретные совокупности этих переменных значительно различаются.

Важным результатом ситуационного подхода стало то, что он, в отличие от ранее разработанного и претендовавшего на роль универсального и единственного верного системного подхода, показал, что лучше способа управления на данный момент в принципе не существует. Эффективность каждого из них относительна и зависит от управленческой ситуации. Ситуационный подход в целом характеризуется как концепция управленческой относительности, которая резко контрастирует с абсолютизмом многих иных подходов и их претензиями на универсальность.

5.2. Индивидуальное и коллективное (коллегиальное) принятие решений: достоинства и недостатки. Стили принятия решений

Индивидуальное решение – решение, принятое руководителем единолично. При коллективном принятии решений в этом процессе наряду с руководителем участвуют и другие работники. Индивидуальный подход предпочтительнее, если время на разработку и принятие решения ограничено или принятие решения коллективом невозможно чисто физически. В качестве преимуществ индивидуального (авторитарного) способа принятия решений можно выделить следующие:

– уменьшает временные затраты на разработку, принятие и реализацию решений;

– позволяет быстро использовать ресурсы организации;

– способствует формированию абсолютной власти и авторитета руководителя и, следовательно, упрощению управления персоналом;

– дает «силовые» преимущества перед демократическими формами управления, но подвергает «износу» (психологическому, физическому, интеллектуальному) авторитарного лидера в связи с большим объемом индивидуальной ответственности.

Для индивидуальных управленческих решений характерен более высокий уровень творчества. В них нередко реализуется много новых идей и предложений. Как правило, такие решения требуют меньше времени, так как не связаны с необходимостью их согласования на промежуточных этапах.

Явление индивидуальных решений обусловлено спецификой системы переработки информации человеком и может привести к отклонению его поведения от рационального.

Остановимся на ключевых особенностях, характеризующих тот или иной феномен, имеющий место при разработке индивидуальных решений.

Одна из групп явлений – феномены оценки результатов и вероятностей случайных событий. Оценки результатов случайных событий и их вероятностей всегда носят индивидуальный эвристический характер. Применение подобных эвристик (упрощенных правил анализа ситуации, а также разработки и оценки альтернатив) позволяет экономить ресурсы при разработке решения. Так как лицо, принимающее решение, стремится найти пусть не оптимальное, но по крайней мере лучшее решение, то принятое решение чаще оказывается приемлемым, обеспечивающим требуемую эффективность, т. е. обеспечивается результативность операции от единицы и выше, до некоего оптимального значения, которое невозможно определить в случае применения эвристик.

Суть феномена репрезентативности заключается в завышении ожиданий результатов и (или) вероятностей тех случайных событий, соответствующих опыту лица, принимающего решение, или выработавшимся стереотипам.

Суть явления доступности заключается в завышении или недооценке возможностей событий, которые более четко будут фиксироваться в памяти лица, принимающего решение. Например, можно завышать вероятность событий, которые на самом деле происходят редко, но фиксируются в памяти посредством периодической публикации информации о них средствами массовой информации, и, соответственно, недооценивать вероятность событий, информация о которых недоступна, редка, представлена в непривлекательном виде и т. д., т. е. не оставляет яркого образа в памяти субъекта[1].

Способ аргументации решения характеризуется соотношением интуиции и логики в процессе его разработки и принятия, отражает психологические особенности лица, принимающего решение, что отражает соответствующий подход к принятию решений, которых в науке управления принято выделять три: интуитивный, основанный на рассуждении, рациональный.

Интуитивное решение – выбор, который делается исключительно на основе ощущения, что он правильный. Лицо, принимающее решение, не взвешивает сознательно все плюсы и минусы каждой альтернативы и не нуждается в глубоком анализе ситуации. Просто делается выбор (то, что называется озарением или шестым чувством, и есть интуитивное решение). Интуитивные решения играют важную роль, особенно для руководителей высшего звена. При этом хорошее решение, основанное на интуиции, базируется на большом опыте, правильном понимании ситуации и глубоких профессиональных знаниях руководителя. Чисто интуитивный подход к принятию решений предполагает определенный риск принятия неверного решения.

Решение, основанное на рассуждении, – выбор, базирующийся на знаниях и накопленном опыте. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку порядок их принятия может быть неочевидным. При разработке подобных решений руководитель основывается на опыте разрешения аналогичных ситуаций в прошлом, знании текущей

[1] Подробнее об этом см.: Кулагин О.А. Принятие решений в организациях : учеб. пособие. СПб. : Сентябрь, 2001. С. 115–130.

ситуации и ее отличий от предыдущих, а также выбирает альтернативу, которая уже принесла успех, или модифицирует ее в соответствии с существующими различиями в ситуациях.

Поиск аргументов как основа принятия решений характерен для многих повседневных управленческих решений в повторяющихся ситуациях и, как уже отмечалось, основывается на накопленном опыте. Однако одних лишь рассуждений будет недостаточно для принятия решения в новой или крайне сложной ситуации, когда руководитель не имеет должного опыта или имеющаяся информация о ситуации не является достаточно полной и достоверной.

Даже в привычных ситуациях чрезмерное внимание к прошлому опыту подталкивает руководителя к принятию решения по аналогии. Из-за этого руководитель может упустить новую, более эффективную альтернативу и не использовать новые возможности.

Рациональное решение, в отличие от тех, что основаны на рассуждениях, не зависит от предшествующего опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективных аналитических действий, основанных на использовании информации, полно описывающей проблемную ситуацию и допустимые последствия альтернативных решений. Такие решения обычно программируются и могут быть разработаны с помощью различных технических средств автоматизированной обработки информации.

Большая часть управленческих решений принимаются в организациях с помощью сочетания рассмотренных подходов к их разработке: интуитивного, основанного на рассуждениях и рационального.

Индивидуальные решения более предпочтительны, чем групповые, однако существует гораздо больший риск ошибок.

Для отдельных видов деятельности по принятию решений характерны следующие недостатки:

– медлительность процесса восприятия и мышления – физиологические границы скорости мыслительных процессов работника недостаточно высоки, следовательно там, где требуются быстрые расчеты и сложный анализ, человек, как правило, не справляется с поставленной задачей;

– субъективизм индивидуального мышления – работник склонен переоценивать большие шансы на успех и недооценивать малые, а также чрезмерно увеличивать долю второстепенных факторов;

– приспособительный конформизм – работник ощущает и учитывает (иногда бессознательно) давление чужих мнений;

– волюнтаризм – нежелание считаться с необходимым мнением.

Коллективное (коллегиальное) принятие решения является таким же распространенным в практике принятия решений, как и индивидуальное. Под коллективной разработкой решения понимается процедура принятия колегиального решения, основанная на согласовании индивидуальных предпочтений каждого члена группы. Технология функционирования коллективного принятия решения требует учета мнений членов группы и воздействия всевозможных факторов (характер решаемой задачи, последовательность высказываемых точек зрения, условия формирования коалиций, эмоциональное состояние участников и т. д.).

Коллективное решение обычно менее субъективно и более обоснованно, поскольку посредством групповой работы обеспечиваются атмосфера сотрудничества, согласованность между членами группы, взаимная разработка и оценка решений, многовариантность дальнейшего развития событий.

Это обусловлено тем, что задачи, стоящие перед организацией, становятся все более сложными и требуют всестороннего рассмотрения, а следовательно, и разнообразных, нередко специализированных знаний и опыта. Именно поэтому в настоящее время все большее число управленческих решений принимается на основе коллективного обсуждения, привлечения специалистов разного профиля или создания специальных рабочих групп.

Типовой процесс группового принятия решения состоит из четырех стадий:

1) установление фактов (групповое интервью);
2) оценка фактов (мнения по установленным фактам);
3) разработка вариантов решений (мозговой штурм);
4) принятие управленческого решения.

Основная задача первой стадии – сбор данных. Она является чисто фактической и объективной. На этой стадии работники, участвуя в совместной дискуссии, стремятся воздержаться от оценки собранных фактов. Самым распространенным и простым методом сбора всей совокупности мнений в группе по тому или иному вопросу является групповое интервью.

Вторая стадия является оценочно-диагностической. Участники имеют возможность высказать все, что они думают о накопленных данных. Руководитель коллектива в это время только фиксирует высказанные мнения. На данной стадии еще слишком рано приступать к поиску решений этой проблемы. Разработка решения происходит на третьей стадии.

Третья стадия (мозговой штурм) – поиск решения проблемы. На этой стадии ни ведущий, ни участники не должны критиковать мнения

других участников. У группы должно быть как можно больше идей по одному конкретному вопросу.

Четвертая стадия – принятие решения. Группа сравнивает предлагаемые варианты решения с «диагнозом», установленным на второй стадии. Происходит своеобразный процесс разработки решений, их сравнение и выбор наиболее оптимального из них. Как правило, на этой стадии обсуждения присутствуют около 10 человек.

В теории и практике выбора группового решения существует ряд положений, направленных на рационализацию процедур его реализации. Для формирования единого группового предпочтения необходимо согласовывать индивидуальные предпочтения на основе принципа группового отбора, который определяет правила подбора и выбора оптимального решения, т. е. по существу является критерием отбора. Среди наиболее распространенных принципов принятия групповых решений выделяют:

– *принцип большинства голосов* – используется при демократическом способе принятия решений (характерен для союзных типов организаций – партийные, профсоюзные, общественные, любительские и т. д.);

– *принцип диктатора* – в качестве группового предпочтения принимается предпочтение одного лица группы, по существу, групповое предпочтение в данном случае соответствует субъективному предпочтению (характерен для военизированных структур и широко применяется при принятии решений в чрезвычайных ситуациях);

– *принцип Курно* – используется тогда, когда нет коалиций, т. е. предлагается ряд решений, равный числу экспертов, в этом случае необходимо найти решение, отвечающее требованиям индивидуальной рациональности без ущерба для интересов каждого;

– *принцип Парето* – применяется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, единую коалицию, в этом случае оптимальным является решение, которое выгодно всем членам группы, так как это объединяет их в достижении общей цели;

– *принцип Эджворта* – применяется, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно менять свое решение, зная предпочтения коалиций, можно выбрать наилучшее решение, не нанося вреда друг другу (обобщение принципов Курно и Парето).

Подвергаются анализу три типа отношений между коалициями: статус-кво, конфронтация и рациональность.

В отношениях *статус-кво* коалиции пытаются сохранять настоящее положение. Он используется в случае, если взаимодействуют слабо сплоченные участники.

При *конфронтационном типе* отношений коалиции целенаправленно действуют в ущерб друг другу. И вполне возможно, что эти действия могут нанести вред самим коалициям. Теория антагонистических игр основана на отношениях противостояния. Таким образом, конфронтационный тип взаимоотношений базируется на предположении «ожидать худшего».

При *рациональном типе* отношений коалиции действуют в своих собственных интересах с целью получения максимального результата, что, конечно, не обязательно вредит другим коалициям. При применении такого типа отношений могут возникнуть трудности, связанные с бесконечной цепью взаимосвязанных рассуждений (рефлексий). Например, если есть две коалиции, то одна из них, зная предпочтения другой, может предсказать решение другой коалиции на основе рациональности отношений и на базе этой информации сама принять оптимальное решение. Аналогичное рассуждение будет сделано другой коалицией по отношению к первой, что в результате приведет к принятию оптимального решения.

Психологические особенности коллективного принятия решения. Главным отличием коллективного принятия решения является межличностное взаимодействие каждого из участников этого процесса. Именно непосредственное взаимодействие людей в процессе подготовки и принятия решения придает ему неповторимую индивидуальность и определяет многие социально-психологические явления, которые не только сопутствуют этому процессу, но и раскрывают его природу и могут быть использованы руководителем группы как реальные механизмы управления и влияния на других участников. Некоторые из этих явлений нередко присущи коллективному принятию управленческого решения и часто встречаются в деятельности организаций.

Эффект поляризации (риска) заключается в том, что решение, принятое группой, является более или менее рискованным в зависимости от того, какое среднее отношение к риску было в группе до обсуждения проблемы. Таким образом, появляется поляризационный эффект: мнение группы после обсуждения смещается в сторону одного из полюсов – крайнего риска или крайней бережности.

Понятие *феномена group-think (группового мышления)* было введено для обозначения деформаций или искажений группового мышления, способных возникнуть в процессе коллективного принятия решения. Суть его заключается в том, что изолированные от внешнего влияния и сплоченные группы часто разрабатывают явно ущербные, а порой даже абсурдные и катастрофические решения. И это происходит даже в тех случаях, когда каждый из членов группы является опытным, умным и образованным человеком.

Особое место среди специфических проявлений в процессе разработки коллективного решения занимает *эффект состава*, под которым понимается постоянная зависимость особенностей процесса принятия решения в группе от ее количественного и качественного состава.

Таким образом, чрезмерно малые и чрезмерно большие группы негативно сказываются на разработке решения. Ученые установили существование так называемого эффекта социального лодыря, т. е. эффекта уменьшения индивидуального вклада при работе в группе по сравнению с усилиями, прикладываемые участником индивидуально. Этот эффект, связанный с так называемыми количественными потерями, обычно объясняется либо утратой координации, либо утратой желания, либо сочетанием обоих факторов. Группы из четырех – восьми человек являются наиболее эффективными, но это оптимальное значение является переменным и, в свою очередь, зависит от таких факторов, как структура группы, ее зрелость, компетентность ее членов и характер решаемой задачи.

Влияние качественных показателей группы представлено в виде зависимости эффективности ее работы от уровня ее однородности. Так, производительность разработки и оценки решения снижается не только в гетерогенных группах (из-за проблем совместимости, различных позиций и установок ее членов), но и в наиболее однородных группах. Кроме того, именно однородность группы является предпосылкой формирования корпоративной изоляции. Действие эффекта состава в конечном счете сказывается на наиболее важных показателях совместных решений, таких как время их разработки, качество и эффективность.

Все указанные выше явления проявляются в условиях так называемых ***паритетных групп***. Это означает, что для них достаточно просто того факта, что группа принимает коллективное решение без какой-либо внутренней организации, руководства или механизма управления.

Более сложными считаются взаимоотношения внутри ***иерархически организованных групп***, которым свойственна совокупность структуры (как формальная, так и неформальная), руководителей и системы управления, в которой можно выделить следующие психологические особенности их проявления.

Явление *избегания лидерства* заключается в том, что под влиянием ответственности и связанной с ним ситуации выбора лидер пытается передать свои функции по разработке решения стоящим ниже в иерархии участникам группы.

Гипертрофированное доверие к лидеру выражается в предположении участников группы, что никто иной не владеет обстановкой лучше,

чем лидер, следовательно именно ему и надлежит доверие при разработке решения в большей степени. И это явление также может иметь свое как бы противоположное значение: установка на *недоверие лидеру* и решениям, которые он разрабатывает.

Явление ложного согласия проявляется в том, что некоторые члены группы в силу определенных причин, например ощущая слабость своей собственной позиции или достаточную компетентность, не принимают конструктивного участия в групповой деятельности, а демонстративно обозначают собственную позицию, разделяющую мнение лидера или большинства, хотя она, возможно, противоречит их собственному мнению. В деятельности по разработке решений может проявляться противоположное поведение – явление *демонстративного несогласия*. С лидерством связано явление *виртуального решателя* – личности, которая реально не входит в группу, но которая, по не вполне обоснованному мнению основной ее части, обязана явиться и решить поставленную задачу.

Воздействие иерархии на процесс принятия решения выражается в том, что иерархически выстроенные группы лучше разрешают хорошо определенные, детерминированные задачи и хуже – вероятностные. Иерархически выстроенные группы тратят меньше времени на принятие решения, чем паритетные в условиях равных по сложности задач. Иерархические группы отличаются меньшей новизной, своеобразием и большей шаблонностью. Показательно и то, что в подобных группах лицо, находящееся на вершине иерархии (руководитель), располагает существенно большими возможностями восполнить недостаточную компетентность группы при выработке и принятии решений.

Деятельность по разработке коллективных (коллегиальных) решений также характеризуется одновременным наличием ряда плюсов и минусов. Так, для группового обсуждения присущи следующие *положительные стороны*:

– достигается высокая обоснованность и, как правило, уменьшается вероятность ошибок, чему содействует сам механизм функционирования групп (взаимная корректировка деталей в процессе групповой работы, создание атмосферы сотрудничества, взаимодействие между участниками группы);

– обеспечивается более совершенное информационное сопровождение групповой деятельности по разработке и принятию решения, являющееся следствием вовлечения лиц, владеющих различными знаниями в отношении решаемой задачи, – работая вместе, члены группы дополняют знания друг друга, создавая объективную картину как в отражении проблемной ситуации, так и в поисках путей ее решения;

– усиливается заинтересованность в проблеме – благоразумный человек осознает, что во многих случаях вовлечение других людей может стать источником знаний, необходимых для решения проблемы, кроме того, люди самостоятельно подключаются с большим энтузиазмом, если видят, что существует потребность в их знаниях и опыте;

– увеличивается ответственность и мотивация каждого участника группы, а результаты групповой деятельности, как правило, лучше воспринимаются коллективом организации, в отличие от индивидуальных решений, что увеличивает вовлеченность участников в деятельность по реализации решения, которое анализируется уже не как доведенное сверху, а как совместно принятое;

– обеспечивается соблюдение моральных норм – в присутствии других членов группы каждый участник старается представить себя более ответственным, честным, соответствовать нормам этики и морали.

К *отрицательным моментам* при групповом принятии решения относят:

– значительные траты времени и ресурсов из-за необходимости формирования группы, ее ознакомления с задачей и создания условий для нормального и результативного взаимодействия участников группы, при этом чем больше группа, тем больше времени затрачивается на координацию, а значит, увеличивается время на разработку решения;

– присутствует риск возникновения иллюзии единомыслия – участники во время проведения таких дебатов часто подчиняют собственное мнение мнению большинства или мнению лидера;

– качество решения нестабильно, зависит от профессиональной квалификации членов группы;

– в группе, как правило, отсутствует отчетливое распределение ответственности за принятие окончательного решения, именно поэтому так сложно отыскать автора ошибочного решения при его групповой разработке.

Стили принятия решений. Одной из основных характеристик работы руководителя является стиль управления (руководства).

Стиль управления – определенная система используемых руководителем методов управленческой деятельности. Предпочтение того или иного стиля руководства детерминировано множеством взаимодействующих субъективных и объективных факторов.

К *субъективным факторам* относят типологические качества нервной системы (темперамент), свойства характера, устремленность, способности человека, привычные способы работы, манеру общения, принятия решения (эмоционально-чувственная, умственная и волевая сферы).

К *объективным факторам* относят содержание осуществляемой деятельности (например, производственная, правоохранительная, воинская и т. д.), меру трудности поставленных задач, сложность условий, в которых разрабатывается решение, иерархическую структуру руководства и подчинения организации, социально-политическую ситуацию и т. д.[1]

Стиль управления выступает в роли эквивалента скорости данной диффузии, коэффициента полезного действия руководителя.

Воздействие стиля управления на результаты деятельности отличается противоречивым взаимодействием социально-экономических, психологических, технических, политических, финансовых, кризисных и организационных факторов. Подобным взаимодействием задается стиль лидерства, устанавливающий форму и результативность совокупности взаимосвязей.

Американский психолог К. Левин, работавший над созданием теории личности, изобрел и обосновал концепцию стилей управления. На основе экспериментальных данных он открыл и описал три главных стиля: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный, групповой), либеральный (попустительский). Ниже представлена сравнительная характеристика главных стилей управления по К. Левину.

Авторитарный (директивный) стиль основан на централизации власти в руках одного руководителя. Он единолично принимает решения, жестко определяет деятельность подчиненных, ограничивая их инициативу. Дела в группе планируются руководителем заблаговременно. Подчиненные получают минимум необходимой информации, и им известны лишь непосредственные, ближайшие цели. Контроль за деятельностью подчиненных основан на силе власти руководителя. Голос руководителя всегда является решающим, всякая критика в его адрес пресекается.

Демократический (коллегиальный) стиль характеризуется тем, что руководитель децентрализует свою управленческую власть. При принятии решения он советуется с подчиненными, которые получают возможность принимать участие в разработке решения. Подчиненные имеют представление о перспективах своей работы, так как располагают достаточной информацией о сложившейся ситуации. При этом стиле управления практикуется передача функций и полномочий от руководителя подчиненным. Инициатива с их стороны стимулируется различными способами.

[1] См.: Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков : Фортуна-пресс, 1998. С. 194.

Либеральный (попустительский) стиль характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Руководитель выступает чаще всего как посредник, обеспечивающий своих подчиненных информацией и материалами, необходимыми для работы. Обычно он, пуская все дела на самотек, реагирует лишь тогда, когда к нему обращаются либо снизу, либо сверху. Как правило, при подобном стиле управления среди подчиненных выдвигаются несколько человек, которые управляют группой и по факту спасают дело.

Главным критерием, отличающим один стиль управления от другого, является механизм принятия решения руководителем. Существуют два способа (механизма) принятия управленческого решения – демократический (коллективный) и авторитарный (директивный). Некоторые специалисты по управлению склонны считать, что демократический путь является более желательным: снижается риск принятия ошибочного решения, появляются альтернативы, в ходе дискуссии появляются новые варианты решения, которые невозможны при индивидуальном анализе, возникает возможность учесть взгляды и интересы каждого и т. д.

Вместе с тем исследования показали, что концепция К. Левина наряду с ясностью, простотой и убедительностью имеет ряд важных недостатков:

1. Было доказано, что нет оснований считать, что демократический стиль управления всегда более результативен, чем авторитарный. Сам К. Левин пояснил, что объективные характеристики продуктивности у обоих стилей одинаковы. В следующих случаях авторитарный стиль управления более результативен, чем демократический:

– экстремальные ситуации, требующие срочного решения;

– квалификация работников и их общий уровень культурного развития достаточно низок (установлена обратная зависимость между уровнем развития работников и необходимостью использования авторитарного стиля управления);

– отдельные работники в силу своих психологических особенностей предпочитают, чтобы ими руководили авторитарно.

2. Эти стили управления в чистом виде не встречаются. Каждый руководитель в зависимости от ситуации и личностных качеств бывает либо демократом, либо автократом. Порой очень тяжело распознать, какой стиль управления соблюдает на самом деле руководитель (как эффективный, так и неэффективный).

Конфигурация и содержание работы руководителя могут не совпадать: авторитарный по сути руководитель ведет себя внешне демократично (улыбается, учтив, благодарит за участие в полемике, но решение принимает единолично и до начала самой полемики), и наоборот. Однако многое зависит от ситуации.

Таким образом, результативность руководства не зависит от стиля управления, а это значит, что механизм принятия решения не может выступать в роли критерия оценки эффективности руководства. Иными словами, руководство может быть результативным или нерезультативным вне зависимости от того, как, каким образом руководитель разрабатывает и принимает решение – авторитарно или коллегиально.

Кроме указанных выше в научной литературе выделяют иные стили управления, которые устоялись как классические:

– концепцию управленческой матрицы;

– теорию рационального руководства;

– теорию соучаствующего руководства;

– вероятностную модель эффективного управления;

– теорию ситуационного лидерства.

Лишь рассматриваемые в совокупности данные теории стилей руководства дают практически значимые и нетривиальные ответы на определенные вопросы. В виде индикаторов стиля руководства выделяют следующие условия:

– взаимопонимание и отношения между подчиненными и руководителем;

– состояние оборудования и применяемая технология;

– слаженность работы смежных участков и структурных подразделений, находящихся в единой технологической цепочке;

– организация системы руководства в организации;

– финансовое и материальное обеспечение плановых заданий;

– личностные качества самого руководителя.

Взаимосвязь стиля руководства, качества управленческого труда и качества продукции предопределена единством процесса труда и его результатов. Управленческий труд, постоянно переходя из формы приказов, распоряжений, решений в форму предметности, определенно материализуется всеми связями с другими видами труда.

По мере улучшения системы управления все более напряженно протекает своеобразная диффузия управленческой работы в качестве материального продукта. Триединая цепочка: личностные качества руководителя, качество управленческого труда, результаты производства (оказания услуг) – в зависимости от манеры руководства материали-

зуется в процессе реализации управленческого решения. Количество и качество продукции (услуг) как конечные результаты деятельности коллектива являются не только объектами влияния руководителя, но и важнейшими критериями их качества и стиля управления.

Проблема, решение и лицо, принимающее его, – три основных элемента процесса принятия управленческого решения (рис. 24).

Рис. 24. Личные стили принятия решений[1]

Руководителей можно разделить по двум критериям, которые определяют способ, который они применяют, когда им необходимо принять решение. Первый – это личный способ мышления. Далеко не секрет, что часть из нас стремится быть максимально разумными и логичными, долго размышляя и тщательно обрабатывая информацию. Второй критерий – степень принятия.

Подходы к принятию решений в сходных ситуациях и сами решения, принимаемые разными руководителями, могут значительно отличаться. Эти отличия объясняются концепцией личных стилей принятия решений. Личный стиль принятия решений рассматривается как различные подходы людей к осознанию проблем и принятию решений. Существует четыре основных стиля принятия решений: директивный, аналитический, концептуальный и поведенческий.

Директивный стиль типичен для людей, предпочитающих элементарные, четко определенные решения проблем. Чаще всего руководители, использующие этот стиль, принимают решения быстро, потому что не любят разбираться в информации больших объемов. Во многих случаях они рассматривают только один или два решения. Такие руководители продуктивны и рациональны и предпочитают полагаться на бытующие правила и процедуры.

[1] См.: Роббинз, Стивен П., Коултэр М. Менеджмент : пер. с англ. 8-е изд. М. : Вильямс, 2006. С. 292.

Руководители, использующие ***аналитический стиль***, любят находить сложные решения, их суждения основаны на широком объеме информации. Они тщательно изучают варианты решений и часто исходят из объективных, рациональных фактов и данных, полученных из систем управленческого контроля и других источников.

Индивиды, склонные к ***концептуальному стилю*** принятия решений, выбирают анализ широкого спектра информации. Однако они более социально ориентированы, чем сторонники аналитического стиля, и им нравится обсуждать проблему и возможные пути ее решения с другими людьми. Отдавая выбор концептуальному стилю, руководители рассматривают различные возможные варианты, используют информацию, поступающую как из систем управления, так и от других людей, и стараются найти творческое решение проблемы.

Поведенческий стиль обычно характерен руководителям с повышенным чувством ответственности за других людей. Эти руководители не могут проигнорировать проблему, им необходимо выяснить, что чувствуют люди и как решение может повлиять на них. Руководители с поведенческим стилем принятия решений обычно уделяют внимание личностному развитию других людей и могут принимать решения, которые помогают другим людям достичь своих собственных целей.

У большинства руководителей доминирует один стиль принятия решений. Эффективность деятельности по принятию решений часто зависит от того, сможет ли руководитель привлечь нужных людей для решения проблемы с помощью правильных средств.

Следует отметить, что в науке управления существуют и иные подходы к классификации стилей управленческих решений и определению их критериев[1].

Критерии качества управленческого труда и стиля управления.

Управление – специальная интеллектуальная деятельность работников, осуществляемая для перехода «объекта-системы» из начального (исходного) состояния в желаемое (запланированное). Управление как специфический вид профессиональной деятельности обособилось в результате разделения и кооперации общественного труда. Сущность

[1] См., например: Карпов А.В., Маркова Е.В. Психология стилей управленческих решений : учеб. пособие. Ярославль : Ин-т «Открытое общество», 2003. 108 с. ; Коростелина К. Стилевые особенности принятия решения // Стиль человека: психологический анализ / Л.Я. Дорфман [и др.] ; под общ. ред. А.В. Либина. М., 1998. С. 174 –189.

управления, его функции и особенности определяются, с одной стороны, целями, которые поставлены перед ним, с другой – его предметом, средствами и самой работой по управлению. Сущность управленческого труда раскрывает характеристика категорий, которые составляют его методологическую основу:

– цель управленческого труда – определение конечных результатов организации и обеспечение условий для их достижения, контроль совместной деятельности работников организации;

– объект управленческого труда – работа персонала организации;

– предмет управленческого труда – информация, взаимоотношения работников в ходе управления работой;

– средства – организационная техника;

– характеристика управленческого труда (содержательный анализ компонентов) – интеллектуальный труд, постоянная работа с персоналом, информационная природа, разнообразие решаемых задач, творческий подход;

– продукт управленческого труда – воздействие на работников, активизирующее работу организации (управленческое решение).

Со стороны общего руководства управление качеством и количеством товаров (оказания услуг) неразделимо и связано с управлением качеством и количеством труда всех участников деятельности по созданию потребительных свойств. Разносторонность воздействия стиля управления является результатом множественности процессов создания качественной продукции (оказания услуг) и многоаспектности самого качества товаров.

5.3. Руководитель в управлении: возможности и ограничения. Социальные роли и функции руководителя организации. Общая модель качеств преуспевающего руководителя

Руководитель в управлении: возможности и ограничения. Личность руководителя, в том числе его опыт, деловые и характерологические качества, играют ведущую роль в управлении организацией. При этом требования к качествам личности руководителя должны рассматриваться сквозь призму рода его деятельности. Так, некоторые качества, наблюдающиеся при анализе деятельности руководителей производства, отсутствуют в характеристиках руководителей научных коллективов, и наоборот. Кроме того, взаимное сопоставление свойств личности руководителя и его деятельности характеризуется определенной динамикой. Вопрос о проявлении и развитии личностных качеств руководителя и

его деятельности рассматривается в связи с тем, что и сама деятельность руководителя тоже значительно изменяется в результате приобретения им новых качеств и изменения имеющихся. Однако не исключена возможность и необходимость выделения в самом общем виде тех требований к качествам, которым должен соответствовать руководитель любого управленческого уровня в различных организациях.

Основными ***свойствами руководителя*** являются:

1. *Социальная направленность деятельности.* Руководитель как публичное лицо должен хорошо знать нормативные правовые акты, регулирующие деятельность организаций, понимать основные тенденции в современной политике, экономике, праве и других сферах жизни государства на высоком уровне.

2. *Высокая компетентность* в профессиональной деятельности в соответствии со спецификой руководимого коллектива (производство, политика, наука, правоохранительная система и т. д.), так как руководитель не вообще распоряжается людьми, а управляет их деятельностью по решению производственных (служебных) задач. Однако в силу своей деятельности, основанной на организации людей, руководитель должен владеть системой знаний и в ряде смежных областей – современной экономике, праве, педагогике, философии, психологии и т. д. Такие руководители должны уметь контактировать с людьми, соединяя свое слово и их дело. Они часто определяют цели деятельности, могут их аргументировать, заставить людей верить в надобность их достижения.

3. *Организаторские способности.* Одним из главных качеств руководителя является способность обеспечить совместную работу персонала. Однако совмещать решения организационно-технических задач и работников не такая легкая задача. Многим руководителям бывает легче сделать что-либо самостоятельно, чем добиться исполнения этого от других. Это самый легкий, но самый бесперспективный путь, поскольку самому всего не сделать и со временем руководитель обнаруживает, что его подчиненные отвыкли от самостоятельности, не могут или уже не хотят самостоятельно принимать решения. А между тем современные задачи, которые приходится решать руководителям в подчиненных коллективах, – это создание условий для проявления активности, творчества работников, инициативы, развития их постоянной мотивации.

Организаторские способности включают в себя следующие психологические характеристики личности:

– способность достаточно полно отражать психологию группы, управляемой в ходе решения ситуативных задач;

– практическая направленность ума – усвоение знаний и умений в области практической психологии, способность применять их в процессе решения организаторских задач и в критических ситуациях;

– психологический такт – чувство меры во взаимоотношениях с персоналом;

– энергичность – способность передать свою энергию подчиненным;

– требовательность – умение предъявлять персоналу адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации;

– критичность – способность обнаружить и указать на значимые для данной деятельности нарушения условий, диктуемых поставленной задачей;

– склонность к организаторской деятельности – потребность в ней.

4. *Высокие моральные качества*: справедливость и объективность в оценке труда работников, тактичность, гуманность, чуткость, честность. Не только в своей деловой компетенции, но и в своих нравственных качествах руководитель должен выступать в роли образца для своих подчиненных. Ошибочно было бы ограничивать взаимодействие с подчиненными только вопросами, связанными с профессиональной деятельностью. Необходимо вникать в их личные проблемы, связанные с семьей, здоровьем, бытовыми условиями, мнением работников по любым вопросам, внимательно слушать их, даже если их суждение кажется ошибочным.

Характер руководителя выражается в его стиле управления, так как он служит эталоном поведения для персонала. Именно поэтому так важно учитывать критерии оценки характера при назначении человека на руководящую должность. Персоналу трудно и неприятно работать с руководителем, если он несдержан, жесток, несправедлив. Это существенно снижает продуктивность труда.

5. *Эмоциональные и волевые черты характера*: целеустремленность, принципиальность, настойчивость, решительность, дисциплинированность, увлеченность, умение проявлять эти качества перед подчиненными и управлять ими. Волевые качества включают в себя самокритику, которая необходима, чтобы признавать свои слабости, и самоконтроль, который необходим, чтобы подавить их. Немаловажную роль в системе этих качеств играет чувство ответственности, которое руководитель обязан постоянно испытывать за психологическое и физическое состояние своих подчиненных, за результаты работы возглавляемого им коллектива.

6. *Интеллектуальные способности*: наблюдательность, аналитическое мышление, умение предвидеть ситуации и результаты проделанной

работы, оперативность и последовательность запоминания, постоянство и распределение внимания. Руководитель должен постоянно приумножать и обновлять свои знания, уметь креативно и быстро применять их в часто меняющихся, порой критических ситуациях, присущих для его деятельности.

Считается, что люди со значительным творческим интеллектом отдают предпочтение работе в изоляции, люди со средним уровнем способностей более склонны работать в коллективе, руководить людьми. В современных условиях человек, стремящийся к лидерству, должен обладать высоко и гармонично развитыми характерологическими и интеллектуальными качествами.

7. *Умение поддерживать свой авторитет*. Авторитет руководителя основан:

– на официальном статусе (должность и власть);

– признании его превосходства и навыков принимать ответственные решения в условиях коллективной деятельности.

Этим авторитетом пользуется руководитель-лидер, так как в его поведении присутствуют оба свойства.

8. *Имидж руководителя* – важный элемент его авторитета. Понятие имиджа содержит современные требования к облику руководителя, который не только взаимодействует с подчиненными, но и осуществляет функцию представительства возглавляемого им коллектива перед другими организациями. Именно поэтому внешний облик руководителя, культура речи, манеры – все это элементы его имиджа[1]. В современных условиях существуют имиджмейкеры, создающие облик руководителя, формируя этот облик в соответствии с ожиданиями публики.

9. Крепкое здоровье. Труд современного руководителя характеризуется крайне высоким нервным и физическим напряжением. Причинами профессиональных заболеваний руководителей являются повышенная нервная возбудимость, нарушение сна, сердечно-сосудистые расстройства. Поэтому считается, что, каким бы сильным ни был работник, его здоровья на руководящей должности хватит не более чем на восемь лет. Однако многие руководители относятся к своему здоровью с безразличием, стараясь показать коллективу пример служебного усердия, не учитывая, что их здоровье выступает в роли фактора, который значительно определяет результативность деятельности руководимых ими

[1] Подробнее об этом см.: Урбнович А.А. Психотехонологии имиджа руководителя и сотрудников органов внутренних дел : учеб. пособие. Минск : Акад. МВД, 2018. 80 с.

коллективов. Кроме приверженности здоровому образу жизни, руководителю надлежит проходить периодические медицинские обследования. Ведь здоровье высокопоставленного, опытного руководителя – это не только его личное достояние, но и общая ценность коллектива, производства и государства.

К базовым ограничениям в деятельности руководителя относят:

– вопрос определения значительности критериев – руководитель легко определяет значимость одной характеристики перед другими, однако оказывается в затруднении, если эту значимость нужно показать в количественном виде;

– задача количественного определения возможности событий – ее решение часто сопровождается систематическими ошибками, так как игнорируется первичная информация, переоцениваются второстепенные подробности;

– проблема оценки альтернативы по другим критериям – если единицы измерения стандартны (вес или стоимость объекта), то вопросов не возникнет, но при необходимости количественной оценки таких критериев, как квалификация, научный потенциал, возникают проблемы перехода от количественных к качественным критериям, что может приводить к снижению надежности получаемой информации;

– необходимость одновременного учета оценок по различным критериям – особенные и обычные затруднения вызывают задачи определения оценок и предпочтений, в этом вопросе помогают изменение и упрощение задач (использование методов индукции, дедукции, анализа и т. д.);

– воздействие эмоциональной логики, которая сильно влияет на корректировку принимаемых решений, привнося как позитивные, так и негативные моменты.

Руководитель должен контролировать свои эмоции, уметь ими управлять, объективно смотреть на ситуацию. Принятие окончательного решения зависит от творческих способностей работников, их смелости, стрессоустойчивости, эмоциональной зрелости.

Успешный руководитель – это тот, кто знает, как распределять обязанности среди своих подчиненных, и умеет это делать, вследствие чего его отсутствия никто не замечает.

Социальные роли и функции руководителя в организации. Результативность управления во многом зависит от личностных качеств руководителя, их соответствия тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в организации. Руководителем считается лицо, координирующее и контролирующее деятельность исполнителей, которые обязаны ему подчиняться и в определенных рамках выполнять все его распоряжения.

В наиболее общем, интегрированном виде требования к руководителю отражаются в социальных ролях, предписанных ему организацией.

В социальной психологии под ролью понимается функция, нормативно установленный образец поведения, ожидаемый от работника, занимающего данное положение. Среди таких ролей выделяют конвенциональные и межличностные роли. Ролевая функция человека предполагает применение прав и выполнение определенных обязанностей.

Конвенциональные роли сопряжены со всеобщими правами и обязанностями руководителя, исполнителя и т. д. Эти роли определены должностью, которую занимает данный работник.

Межличностные роли так же, как и конвенциональные, базируются на соблюдении социальных норм поведения, но реализуются в зависимости от индивидуально-психологических и личностных характеристик людей, вступающих во взаимодействие[1].

Американский ученый И. Ансофф определил четыре роли руководителя[2]:

1) *роль лидера* – речь идет о неформальном лидере, обладающем высоким авторитетом и способностью оказывать влияние на других людей;

2) *роль администратора* – предполагает способность руководителя следить за положением дел, принимать решения и достигать их реализации, организовывать действия подчиненных и управлять ими, обеспечивать порядок, соблюдение нормативных правовых и административных норм и приказов.

3) *роль планировщика* – основными задачами являются налаживание будущей работы организации посредством анализа тенденций изменений как самой организации, так и внешней ее среды, определение управленческих альтернатив и предпочтение оптимальных, концентрирования ресурсов на главных направлениях работы;

4) *роль предпринимателя* – руководитель должен быть экспериментатором, искать новые направления деятельности, нестандартные решения, наиболее надлежащие ситуации, быть готовым к возможному предпринимательскому риску, всячески стараясь минимизировать его.

[1] См.: Розанова В.А. Психология управления : учеб. пособие. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез». 1999. С. 24–25.

[2] См.: Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М. : Экономика, 1989. С. 307–308.

Социальные роли руководителя детализируются и выражаются в его функциях, в коллективной работе лиц, сформированных в группы. От того, каким образом реализовываются функции, зависит авторитет, уважение и признание этого лидера. Все руководители независимо от того, к какому уровню управления они относятся, реализуют различные социальные и управленческие функции. Функция – специализированный вид деятельности, нуждающийся в определенных знаниях, умениях и навыках (опыте), это совокупность мер воздействия руководителя на подчиненных.

Довольно обстоятельно и детально, основываясь на соответствующих трудах П. Шеттгена, И. Хентце, Е.П. Холландера и др., проанализированы и обобщены многообразные классификации функций руководителя В.П. Пугачевым[1].

Когда речь идет о функциях руководителя, выделяют и рассматривают основные выполняемые им обязанности, в частности: разработку и принятие управленческих решений; организацию; урегулирование и корригирование; учет; контроль; сбор и систематизацию информации. В настоящее время основой классификации функций являются не отдельные циклы управления, а вся система деятельности руководителя в коллективе. При этом функции руководителя не только анализируют в рамках его административной роли, но и учитывают его воспитательные, социальные, социально-психологические задачи. К вышеуказанным функциям можно отнести организаторскую деятельность, которая заключается в объединении индивидов в коллектив и установление их взаимосвязей, т. е. состоящей в определении горизонтальных связей внутри группы и внешних вертикальных связей с вышестоящими структурными подразделениями. Можно также выделить педагогическую функцию руководителя (воспитание и обучение), экспериментально-консультативную, представительскую и психотерапевтическую. Причем функции руководства коллективом осуществляются не отдельно друг от друга и последовательно, а параллельно и одновременно.

Главные функции руководителя можно интегрировать в следующие группы:

1. *Административно-организационные.* Руководитель в соответствии с официально предоставленными ему полномочиями должен сплачивать индивидуальные действия работников в единую общую силу:

– распределять функции между работниками;

– осуществлять контроль в процессе выполнения заданий;

[1] См.: Пугачев В.П. Руководство персоналом организации : учебник. М. : Аспект Пресс, 2002. С. 118–122.

– объективно оценивать результат и нести ответственность за деятельность каждого работника и всего коллектива перед вышестоящими инстанциями.

2. *Стратегические*, связанные с постановкой целей, выбором методов их достижения. Осуществление этих функций обеспечивает проявление творческого потенциала руководителя, находчивости, способности выдвигать новые идеи, выдержки. В систему стратегических функций входят умения предвидеть конечный результат, оперативно обрабатывать большие объемы информации, поступающей от подчиненных, внешней среды и вышестоящих инстанций, результаты работы коллектива. Руководитель также должен концентрировать в своей памяти большой объем необходимой информации. К функциям данного вида также относится планирование как основное проявление прогнозирования. Планированием определяются конкретные задачи, время и средства их решения и ответы на следующие вопросы:

– на каком этапе проделанной работы находится организация в настоящее время (оценка реальных потенциалов с учетом воздействия внешних и внутренних факторов);

– в каком направлении необходимо двигаться, какие тактические задачи предстоит решить;

– какими средствами возможно это сделать?

3. *Экспертно-консультативные.* В процессе коллективной деятельности руководитель обычно является должностным лицом, к которому все обращаются как к источнику достоверной информации и более профессиональному специалисту. Высокий профессионализм – один из основных составляющих элементов авторитета. Руководитель, назначенный сверху, но не компетентный с точки зрения выполняемых коллективом функций, быстро утрачивает авторитет, ему подчиняются только из-за боязни дисциплинарных взысканий, а истинным консультантом является неформальный лидер.

4. Коммуникативные. Руководитель является главным источником важной информации, имеющей значение для эффективного функционирования коллектива. Эта информация циркулирует в процессе взаимодействия с группой и отдельными ее участниками. Коммуникативность, навыки общения с людьми, доступность общения – важные характеристики руководителя. Если руководитель открыт для общения с группой, то он выступает как лидер. Вместе с тем он может строить систему коммуникативных связей лишь в соответствии с принципом четкой субор-

динации, т. е. только с другими руководителями равного с ним уровня и отдаленных от группы. В таком случае он обрекает себя на эмоциональное одиночество и может рассчитывать только на официальное, должностное влияние.

5. *Воспитательные.* Вырабатывая важные решения и направляя коллектив на достижение поставленных целей, руководитель также обеспечивает воспитательный эффект при формировании личностных качеств у своих работников. Функция воспитания содержит в себе дисциплинарные методы наказания и поощрения, если подчиненные нарушают либо соблюдают порядок работы или нравственные нормы жизни коллектива. Руководитель коллектива, если он намеревается быть его наставником, должен стремиться стать «лидером мнений», располагать наибольшим объемом информации. Работники должны воспринимать его как «одного из нас и лучшего из нас». Руководитель также должен способствовать формированию у работников профессиональной мотивации. Естественно, даже самое идеальное планирование руководителем работы коллектива не даст эффекта, если подчиненные не желают качественно выполнять свои функции. Согласно теории мотивации работники всегда будут трудиться больше, если имеется возможность больше заработать. Исследования современных психологов показали, что такая мотивация, как внутреннее побуждение к работе, является продуктом сложного взаимодействия различных факторов и потребностей работника. По мере повышения культурного уровня не только деньги стимулируют людей работать более усердно. Для работников важна заинтересованность в работе, осознание смысла решаемых задач, гуманность, общение, взаимопонимание. Руководитель должен уметь выявить нужды своих подчиненных и создать условия, которые позволили бы удовлетворить эти потребности при надлежащей работе. К числу воспитательных функций можно причислить также психотерапевтическую. Руководитель должен следить за эмоциональным состоянием своих работников, так как оно в значительной мере влияет на их жизнедеятельность и психологический климат в коллективе. Чувство юмора и оптимизм, а не уныние и раздражительность должны быть присущи каждому руководителю, ибо это помогает предупреждать и разрешать конфликтные ситуации.

6. *Функция представительства.* Руководитель – официальное лицо, представляющее коллектив во внешней социальной среде. На совещаниях, конференциях он представляет всех работников коллектива, по его личности судят о коллективе в целом. Следовательно, поведение руководителя должно отвечать высоким стандартам и нормам общественного поведения. Он должен владеть навыками культурного общения, манерами, культурой речи, уметь правильно выбрать стиль одежды, учитывая возраст и внешность.

Таким образом, сегодня руководителю не только надлежит выполнять то, что указано в инструкциях, нормативных правовых актах и т. д., ему необходимо мыслить творчески, шире, чем предписывается. Он должен не столько руководить, сколько обеспечивать максимально благоприятные условия для того, чтобы каждый работник самостоятельно стремился активно участвовать в управлении организацией; быть готовым принимать решения, планировать, беседовать, организовать людей, осуществлять контроль за деятельностью подчиненных. Иными словами, он должен создать систему материальных, психологических, моральных стимулов, побуждающих каждого работника думать, действовать в интересах организации, которая, в свою очередь, стремится удовлетворить личный интерес каждого работника.

От прежнего руководителя, который работал только исходя из интересов дела, происходит постепенный переход к новому типу руководителя, который, как и остальные работники, выполняет все вышеуказанные функции управления, но только более активно, грамотно и увлеченно, кроме того, обеспечивает участие каждого члена коллектива в реализации управленческих функций.

Общая модель характеристик преуспевающего руководителя. Труд в области управления носит характер руководящего и по сравнению с иными видами труда в организации обладает рядом особенностей, отражающихся в свойствах самого труда, его объекте, результатах и применяемых средствах.

Содержание работы руководителя определяется тем, что он, доверяя в той или иной мере своему коллективу, осуществляет управление, планирует, организует и направляет деятельность организации на достижение поставленных целей. Руководитель несет личную ответственность за своевременное принятие и реализацию управленческих решений.

В общем виде понятие «руководство» может быть сведено к трем аспектам:

– принятию решений касательно того, что нужно сделать;

– налаживанию взаимосвязей между работниками;

– ресурсному обеспечению, необходимому для достижения целей организации.

Объединенная система направлений деятельности современного руководителя состоит из следующих сфер:

– производственной (служебной) – основной предметной деятельности организации или ее структурного подразделения;

– организационно-управленческой;

– социальной – работы с людьми;

– личности самого руководителя как главного элемента в интегрированной системе сфер его деятельности.

Модель качеств руководителя может быть представлена в виде системы качеств его личности, каждое из которых имеет определенное значение в системе координирования вышеуказанных областей его деятельности.

Интегрированная модель качеств руководителя представляет собой отображение наиболее важных параметров и характеристик современного руководителя, необходимых для эффективной профессиональной деятельности в пределах всех четырех сфер управления, которые обобщенно можно представить следующим образом: управление производством, управление организацией, управление людьми и управление собой.

Так, для успешного управления организацией ее руководитель должен обладать профессиональными знаниями и умениями в части руководства организацией: знать основные законы, принципы развития и деятельности организаций, специфику и область деятельности управляемой им организации; уметь разрабатывать и принимать профессионально грамотные управленческие решения в условиях сложившейся ситуации на территории обслуживания (обстановки в границах иных предметов его ведения) и с учетом определенной стадии жизненного цикла организации; понимать направления деятельности организации. Кроме того, профессионально грамотный руководитель должен обладать навыками налаживания взаимоотношений с представителями других организаций, общественности и отдельными индивидами.

Руководитель должен осознавать специфику и сущность внешней деятельности органа или структурного подразделения, которым он руководит, обладать способностью к объективной оценке складывающейся ситуации в рамках сфер деятельности, за которые он ответствен. В противном случае возникает вероятность принятия ошибочных решений, чреватых значительными упущениями в основной деятельности подчиненной организации.

Руководитель должен обладать всем набором необходимых лидерских качеств. Только лидер может настроить коллектив организации на слаженное, максимально результативное и качественное выполнение поставленных целей и возложенных задач. Для этого необходимо уметь не только грамотно планировать деятельность организации, но и организовать и руководить деятельностью подчиненных, мотивировать и стимулировать их к результативной деятельности, быть личным примером, научиться преодолевать сообща возникающие трудности. Наконец, руководитель, который не сумел организовать себя, не может служить личным примером и для своих подчиненных. Руководитель, постоянно допускающий профессиональные ошибки, демонстрирующий отсутствие самоорганизации, не исполняющий акты управления, допускающий неэтичное и грубое поведение в отношении коллектива и граждан, дезорганизует деятельность организации, снижает ее результативность и ведет к неспособности осуществлять стоящие перед ней задачи. В интегрированной модели качеств, нужных современному руководителю, можно выделить следующие структурные элементы: профессионально-управленческую компетентность; организаторские качества; деловые качества; политическую культуру; нравственные качества; работоспособность; умение руководить социальной сферой; умение руководить производственной сферой; умение управлять собой[1].

В теории управления наравне с качествами современного руководителя обычно выделяют качества результативного руководителя. **Модель качеств результативного руководителя** представляют в виде множества таких категорий качеств, как личностные качества, профессиональные знания и качества как следствие сочетания профессиональных знаний, индивидуальных способностей и накопленного опыта.

Личностные качества руководителя состоят:

– в понимании, что персонал – главный ресурс, необходимый для эффективной организации, в связи с чем руководитель принимает меры по созданию атмосферы доверия в коллективе, партнерства, системного единства по направлениям деятельности для реализации целей;

– надлежащим образом мотивированности, в связи с чем руководитель способен получать удовлетворение от результатов служебно-трудовой деятельности подчиненных;

[1] Подробнее об этом см.: Леонов А.П. Научно-методологические основы управления органов внутренних дел. С. 249–253.

– способности согласовывать и координировать действия работников, а также налаживать связи с коллегами и другими органами государственного управления;

– способности к адекватной самооценке и конструктивному анализу своих поступков, ориентированности на постоянное повышение квалификации;

– обладании новаторскими задатками, мотивированности на поиск и реализацию современных идей, обеспечивающих повышение результативности деятельности организации;

– чувстве ответственности за результаты своей работы и подчиненного персонала;

– умеренной критичности, внимательности и требовательности к себе и подчиненным.

Профессиональные знания руководителя находят проявление:

– во владении знаниями об управленческой деятельности и процессах управления;

– хороших знаниях тонкостей устройства и функционирования руководимой им организации, применяемых и планируемых к внедрению технологий, обязанностей, способов и средств достижения стоящих перед организацией целей, нужд подчиненных;

– владении современными информационными технологиями и умелом применении их в процессе управления;

– обладании способностями к стратегическому мышлению и руководству в реальном масштабе времени.

Качества как результат *сочетания личностных свойств, профессиональных знаний, индивидуальных способностей и опыта руководителя* заключаются:

– в умении принимать обдуманные и взвешенные решения и добиваться их реализации;

– владении искусством управления человеческими ресурсами;

– обладании качествами новатора, мотивированности на увеличение результативности деятельности возглавляемой им организацией, в том числе путем повышения требовательности к самому себе;

– способности быть лидером, готовым мотивировать подчиненных на успех и использовать их энтузиазм в интересах организации;

– предоставлении работникам определенной степени самостоятельности, содействующей проявлению ими инициативы, творчества и оправданного риска;

– осмотрительности при осуществлении деятельности, с которой он не знаком.

Предельно обобщенно и точно общая модель характеристик преуспевающего руководителя, выстроенная на основе теории управления персоналом и реальной практики управленческой деятельности в ОВД, может включать в себя[1]:

– высокий уровень интеллекта;

– способность к достижению поставленных целей;

– готовность принимать на себя ответственность;

– умение выступать в роли мудрого советчика и консультанта;

– способность чувствовать себя уверенно во всем многообразии организационных взаимоотношений и событий;

– большую выдержку, крепкие нервы и здоровье, целенаправленность;

– дружественное, приветливое, но деловое обращение с людьми.

При этом, чтобы в процессе оперативно-служебной деятельности приобрести качества преуспевающего руководителя, необходимо постоянно стремиться к обретению способности управления самим собой. Это подразумевает способность формулировать и реализовывать жизненные цели, личную организованность, самодисциплину, знание техники личной работы, способность укреплять свое здоровье, эмоционально-волевой потенциал, самоконтроль (оценивание процессов и результатов).

Кроме того, успех в управлении достигается лидерами, обладающими настойчивостью и умением предвидеть, разрабатывать стратегию, уверять, общаться с людьми. Истинные лидеры различные аспекты деятельности организации относят к элементам единого целого. Управленческий труд требует огромного потенциала, высокой ответственности, многосторонней подготовленности.

Старания разработать и закрепить нормативно основные параметры общих моделей качеств руководителей и специалистов предпринимались неоднократно. Опыт таких работ достаточно широко освещен в научной литературе. В практике деятельности государственных структурных подразделений модель характеристик руководящих кадров государственных органов закреплена в соответствующих инструкциях по руководящим должностям.

[1] См.: Сиваков Ю.Л. Проблемы повышения эффективности образовательного процесса в системе повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров органов внутренних дел // Повышение квалификации и переподготовка управленческих кадров : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 6 нояб. 2015 г.) / УО «Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь» ; редкол.: А.П. Леонов (отв. ред.) [и др.]. Минск, 2016. С. 103.

5.4. Индивидуально-психологические характеристики (свойства) личности, влияющие на принятие управленческих решений. Личностный профиль решений руководителя

Основной частью социальной системы является человек как субъект, объект и потребитель решения. Всякий человек наделен набором личностных характеристик (качеств), объединяющих его с другими людьми или отдаляющих его от них. Один и тот же человек в различных организациях может по-разному проявлять свои личностные качества.

Проще функционировать и разрабатывать решения в технической системе, где характеристики каждого годного элемента одинаковы и известны, независимо от количества и местонахождения.

Многие ученые делают выводы о безусловной уникальности каждого работника, называя его личностью. Однако невозможно работать с абсолютно уникальными по личностным качествам людьми, так как это потребует уникальности всех решений для каждого члена коллектива. Лучше раскрыть общие и особенные личностные качества в коллективе и дать оценку их соотношению.

Для общих качеств используют типовые алгоритмы подготовки и реализации управленческих решений, а для специальных качеств, выделяющих человека из коллектива, – искусство управления.

Каждое из управленческих решений в какой-то мере отображает индивидуальность его разработчика и систему его ценностей, поэтому может в чем-то не гармонизировать с другими участниками этого процесса – исполнителями и потребителями решения. В теории, литературе и практике управления употребляются три синонима: человеческий фактор, личностные качества и личностные характеристики. Роль человеческого фактора выражается во влиянии на процесс разработки управленческого решения, оценке уже существующего решения и оценке результатов его реализации.

Ключевым фактором принятия управленческого решения выступает специфика мышления человека: глубина, широта, быстрота и гибкость.

Глубина определяет аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей в рассматриваемой ситуации. Человек при этом может абстрагироваться от посторонних окружающих элементов. Для таких людей будет результативным аналитический метод разработки управленческого решения.

Широта отображает синтетический характер мышления, при котором роль анализируемой ситуации оценивается человеком в общем

сценарии деятельности. Широта мышления содействует эффективному использованию метода дерева решений и метода дерева сценариев.

Быстрота определяется временем выполнения задачи относительно среднего уровня, принятого в организации. Работник может быстрее, чем другие, сориентироваться в ситуации или разработать эффективное решение. Скорость мышления позволяет анализировать массу вариантов, что необходимо при эвристических методах подготовки и исполнения управленческого решения.

Гибкость характеризуется своевременным и аргументированным переходом на современные методы разработки и реализации управленческого решения. Гибкость и готовность к компромиссам необходимы при матричном методе подготовки и реализации управленческого решения.

Способность личности на уровне здравого смысла привлекать и подчинять себе значительные массы людей имеет существенное значение при создании и принятии управленческого решения. Это власть, образованная на исключительных качествах личности – мудрости, авторитете, героизме, доступности для любого человека, внушительной внешности, достойной и уверенной манере общаться с людьми разного положения в обществе.

Огромное влияние на разработку управленческого решения оказывают такие качества руководителя, как романтизм и практицизм, оптимизм и пессимизм.

Романтизм руководителя связан с завышенной необъективной оценкой своих возможностей в вопросах разработки и реализации управленческого решения, а также способов получения необходимых для этого ресурсов. Романтизм свойствен практически каждому руководителю в начальный период своей карьеры. Романтизм – один из источников развития организации. Однако он часто приводит к разочарованию как самого руководителя, так и подчиненных. Обычно в организацию вливается доза нового романтизма в связи с обновлением штата, поэтому руководитель должен определить для себя меру такого романтизма и контролировать работу подчиненного-романтика.

Практицизм руководителя связан с большим опытом работы и применением стереотипных подходов при разработке и принятии управленческого решения.

Оптимизм руководителя основывается на завышенной расчетной оценке потенциала персонала, в том числе своего, самой организации и взаимодействующих с ней специалистов. Во всех экономических, финансовых, организационных оценках и расчетах всегда есть диапазон

допустимых исходных данных и вероятных результатов. Работнику дается право (делегируются полномочия) самому выбрать оптимальный вариант в заданном диапазоне и пояснить свое решение. Оптимизм подкрепляется высоким профессионализмом и опытом управленческой деятельности и технологическими возможностями организации. При этом необходимо решить, как соотносить достижения, упущения и стабильность. Руководителю организации следует установить меру оптимизма или соотношение таких руководителей среди других.

Пессимизм руководителя опирается на заниженную расчетную оценку возможностей подчиненных, в том числе своих, самой организации и взаимодействующих с ней специалистов. Руководитель считает, что заниженный вариант будет непременно реализован и принесет организации стабильный, хотя и невысокий результат. Для руководителя организации пессимисты нужны, чтобы обеспечивать объективную оценку решений и сбалансированность подходов при разработке и принятии управленческих решений.

Кроме того, обусловленное влияние на развыработку и принятие управленческих решений оказывают индивидуально-психологические характеристики (свойства) лица, принимающего решение, и личностный профиль решений руководителя.

В качестве **индивидуально-психологических характеристик** (свойств) лица, принимающего решение, выделяют темперамент, характер, направленность и способности.

В современной психологии ***темперамент*** понимается только как динамические характеристики психики человека – интенсивность и ритмичность протекания психических процессов, но не их содержание. Темперамент является биологической основой личности, определен свойствами нервной системы человека, структурой его тела и особенностями обмена веществ в организме. Темперамент зависит от наследственных факторов и, с одной стороны, почти не поддается изменению, а с другой – определяет стиль поведения человека, психологические способы организации его труда, в том числе в сфере принятия решений. Именно поэтому важно рассматривать типы темперамента – сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик.

В зависимости от типа темперамента личности следует ориентироваться на разнообразные методологические принципы при организации процесса разработки и принятия решений.

Так, к *сангвинику* (сильному, уравновешенному и подвижному типу нервной системы) применяется принцип «доверяй, но проверяй»: в силу своей жизнерадостности и сверхобщительности сангвиник бегло дает

обещания, но редко их выполняет, поэтому для него необходимо создавать дополнительные условия контроля.

К *холерику* (обладателю неуравновешенного типа нервной системы, с преобладанием возбуждения над торможением) применяется принцип «ни минуты покоя»: холерик должен постоянно быть занят делом, иначе в силу быстрой возбудимости и вспыльчивости он может направить свою активность в обратном, разрушительном направлении, в том числе на подчиненных.

Для *флегматика* (обладателя сильного, уравновешенного, но инертного типа нервной системы) применяется принцип «не торопи»: в силу своей медлительности, «толстокожести» флегматику трудно работать результативно в условиях навязанного дефицита времени, его не нужно торопить, поскольку он рассчитывает свое время и темп решения задачи.

Меланхолик (обладатель слабого и неуравновешенного типа нервной системы) нуждается в применении принципа «не навреди»: из-за высокой чувствительности, замкнутости и мнительности на него нельзя кричать, давать ему резкие и жесткие указания, поскольку он весьма чувствителен к интонациям и очень раним.

В чистом виде конкретный тип темперамента встречается редко. Скорее можно говорить о доминировании у человека того или иного типа темперамента.

Характер образует постоянные особенности поведения индивида, определенные в первую очередь волевыми качествами. К его чертам относят внимательность, собранность, целенаправленность, наблюдательность и т. д. Важно учитывать особенности характера, обусловленные волевыми качествами. Человек с сильной волей выделяется самостоятельностью в принятии решений, четкой определенностью намерений и поступков. Обычно безволие расценивается как проявление слабого характера, из-за которого даже при богатом багаже знаний и опыте индивид в ряде случаев не способен реализовать свои возможности.

В таком случае полезно обратить внимание на типы характера: демонстративный, педантичный, застревающий и возбудимый.

Демонстративная личность отличается повышенной решительностью, склонна к яркому выражению эмоций, к импульсивному продумыванию и принятию решений; способна вживаться в подходящий образ, вытесняя из сознания негативные представления, и активно демонстрирует свою веру в желаемый результат (даже если это желаемое нереально или маловероятно) с целью убедить в определенных действиях окружающих.

Педантичная личность в силу своей нерешительности и страха совершить ошибку склонна постоянно контролировать и перепроверять свои действия, излишне долго и тщательно продумывать принимаемые решения. В этом смысле педантичная личность – антипод демонстративной личности.

Человек *застревающего типа* характера склонен к продолжительной задержке сильных чувств – страха, ярости, гнева, радости и т. д., которые могут с новой силой возникать через недели, месяцы и даже годы. Люди этого типа выделяются обидчивостью и злопамятностью, у них наиболее распространенными «темами зацикливания» являются преследование, ревность, месть. Такие люди могут извинить, но не забыть обиду.

Наконец, *возбудимая личность* характеризуется частым проявлением недовольства и раздражительности; склонна к импульсивным и необдуманным поступкам. Неумение контролировать свои эмоции часто приводит такую личность к конфликтным взаимоотношениям с окружающими.

Направленность личности – проявление деловых жизненных стремлений человека и его мотивации. Структура направленности складывается из следующих компонентов:

– *потребностей* – физических и социальных как выражение нужды человека в определенных объектах, необходимых для его физического существования и культурного развития;

– *интересов* – формы познавательной направленности, влияющей на выбор специальности, занятие определенной должности в коллективе и т. д.;

– *идеалов* – ориентации на определенные образцы поведения, на эталоны профессиональной деятельности[1].

Способности – качества индивида, определяющие его годность к успешному решению производственных, учебных и творческих задач. Выделяют множество видов способностей.

По отношению к деятельности различают:

– *общие способности* – базис успешности выполнения разнообразных видов деятельности (настойчивость, работоспособность, активность и т. д.);

– *специальные (профессиональные) способности* – ядро успешности выполнения некоторых видов деятельности (спортивная, учебная, трудовая).

[1] См.: Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. С. 150–151.

Например, управление организацией требует от руководителя таких способностей, как решительность, коммуникативность, настойчивость, лидерство, наблюдательность, тактичность и т. д.

Способности являются свойствами личности, обусловливающими успешность постижения и выполнения профессиональной деятельности. Они не являются готовым врожденным даром человека, так как в их основе лежит природная одаренность, которая превращается в способности только при благоприятной обстановке обучения, тренировки, воспитания индивида.

Личностные и профессиональные качества руководителя условно разделяют:

– на постоянные – темперамент, здоровье, реакции;

– слабоизменяемые – опыт, внушаемость, уровень эмоциональности, характер внимания, профессионализм, рискованность, особенности мышления;

– значительно изменяемые – воля, ответственность, коммуникабельность.

Личностный профиль решений руководителя – множество его индивидуальных характеристик, несущих в себе его решения. Выделяют следующие личностные профили решений руководителя.

Личностный профиль решений руководителя ***уравновешенного типа*** характерен для руководителей, которые приступают к разработке решений проблемы с уже сформулированной, готовой исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа существующих условий и требований задачи. Уравновешенность выражается в том, что выдвижение гипотез и их анализ одинаково привлекают внимание руководителя. Подобная тактика разработки и принятия решений наиболее продуктивна.

Личностный профиль решений руководителя ***импульсивного типа*** свойствен руководителям, у которых последовательность построения гипотез резко преобладает над действиями по их анализу и уточнению. Такой руководитель сравнительно легко генерирует идеи, но не уделяет достаточного внимания их оценке. Это приводит к тому, что процесс разработки и принятия решений проходит скачкообразно, пропуская этап обоснования и проверки. В практической работе такая импульсивность при разработке и принятии решений может приводить к тому, что руководитель будет пытаться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и доказаны.

Разновидностью профиля импульсного типа является личностный профиль решений руководителя ***рискованного типа***. Если импульсивные решения пропускают этап обоснования гипотезы, то рискованные

его не обходят, но к оценке руководитель приходит лишь после того, как обнаружена несообразность. Как результат, хотя и с задержкой, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются.

Руководитель с личностным профилем решений ***инертного типа*** вырабатывает решения путем очень неуверенного и осторожного поиска. После окончательной формулировки заключительной гипотезы ее уточнение идет весьма медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг руководитель проверяет многократно. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решения.

Разновидностью профиля инертного типа является – личностный профиль решений руководителя ***осторожного типа***. Для решений руководителя данного профиля характерна особая тщательность проверки гипотез, критичность. Прежде чем прийти к выводу, руководитель производит множество различных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осмотрительные руководители более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Следовательно, тактическая линия осторожных – избежать ошибок.

5.5. Роль авторитета личности и значение лидерства при принятии решений

Роль авторитета руководителя. Организационно-управленческая деятельность, в том числе реализация властных полномочий руководителя, прямо связаны с его авторитетом – высокоценимыми качествами, которыми его наделяют подчиненные и которые детерминируют их поведение (они подчиняются без угрозы наказания и без убеждения).

Авторитет рассматривают как фактор, облегчающий управление, увеличивающий его эффективность. Авторитет руководителя, связанный с выполнением его важнейших функций соответственно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами.

Критерием результативности управления является степень авторитета руководителя. Выделяют следующие формы авторитета руководителя: формальный, моральный, функциональный и личный (персональный).

Формальный авторитет руководителя предоставляет ему занимаемый им пост.

Формальный авторитет руководителя обеспечивает не более 65 % его влияния на своих подчиненных; 100%-ю отдачу от работника руководитель может получить, лишь опираясь дополнительно на свой психологический авторитет, который состоит из морального и функционального авторитета.

Моральный авторитет зависит от этических качеств руководителя.

Функциональный авторитет определяется компетентностью руководителя; его деловыми качествами; его отношением к своей профессиональной деятельности. Низкий функциональный авторитет приводит, как правило, к утрате влияния руководителя на подчиненных, что способствует возникновению в качестве компенсаторной агрессивной реакции со стороны руководителя по отношению к подчиненным, ухудшению психологического климата и результативности деятельности коллектива.

Личный (персональный) авторитет руководителя формируется на основе высокоценимых индивидуальных качеств, не связанных непосредственно с должностными обязанностями: порядочность, ум, общительность, забота о людях, широкие знания, скромный образ жизни и т. д.[1]

Авторитет – общепризнанное воздействие личности или организации в разнообразных областях деятельности на подчиненных, коллег или окружающих людей, основанное на добродетельных личностных качествах, профессионализме, опыте.

Н.И. Кабушкин рассматривает авторитет как систему взаимоотношений, ценностей и результат работы[2].

Закрепляя авторитет, руководителю необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Приемы формирования авторитета должны соответствовать действующим в обществе нормам морали и этики.

На разработку и реализацию управленческого решения влияют характер (содержание) авторитета, в том числе авторитет расстояния, авторитет доброты, авторитет компенсации, авторитет резонерства, авторитет педантизма, авторитет чванства и авторитет подавления. Каждая разновидность имеет области действенного использования при разработке, оценке и принятии управленческого решения.

Авторитет расстояния формируется за счет искусственного создания барьеров в контактах и информации между руководителем и исполнителями его решений. Эффект недоступности руководителя или информации активизирует работника на инициативные решения. Авторитет расстояния также результативен в случаях, когда руководитель

[1] См.: Столяренко Л.Д. Психология управления : учеб. пособие. 4-е изд. Ростов н/Д : Феникс, 2007. С. 229–230.

[2] См.: Кабушкин Н.И. Основы менеджмента : учеб. пособие. 11-е изд., испр. М. : Новое знание, 2009. С. 238.

точно не знает, как реализовать свое решение, и полагается на исполнителей.

Авторитет доброты реализуется за счет утрированного проявления чуткости, сочувствия и доброты к подчиненным. Роль утешителя объединяет подчиненных и усиливает взаимопомощь при реализации решений руководителя. Однако сроки реализации решений могут затягиваться по всяким уважительным причинам.

Авторитет компенсации проявляется посредством использования ярких побудительных мотивов (компенсаций) для выполнения поставленных задач. В этом случае подчиненным движет интерес не к выполняемому заданию, а к возможности возмещения за его выполнение. Возмещение может выражаться в денежной форме, добавочном отпуске, сокращенном стаже для ухода на пенсию. Для очень монотонных и тяжелых работ эта разновидность авторитета повышает результативность.

Авторитет резонерства формируется за счет умышленно широкого подхода руководителя к предмету управленческого решения. Разнообразие возможных вариантов действий создает у подчиненного мнение о высоком уровне квалификации руководителя и стимулирует к более качественному выполнению полученного задания. Однако в дальнейшем слишком пространные рассуждения руководителя могут значительно уменьшить интерес подчиненных к выполнению задания.

Авторитет педантизма создается за счет детального предварительного анализа со стороны руководителя всех элементов выполнения задания и доведения их до подчиненных. Строгая регламентация выполнения заданий повышает вероятность достижения результата заданного качества в отведенное время. Решающую роль играет профессионализм руководителя. Авторитет педантизма успешно применяется на начальной стадии деятельности организации, когда еще не завершена расстановка кадров и профессионализм исполнителей недостаточно высок. Однако роль исполнителя будет сведена к простейшей рутинной работе без каких-либо элементов творчества. Крайности регламентации всегда воспринимаются подчиненными негативно – это приводит к текучести кадров и снижению качества выполнения заданий.

Авторитет чванства вырабатывается путем его искусственного раздувания. «Дутый» авторитет может создаваться вышестоящими руководителями, коллегами руководителя или им самим. Данная разновидность в определенной мере помогает руководителю достичь эффективного воздействия на подчиненных как самому, так и посредством других работников. В особенности такой авторитет эффективен в виртуальных структурах, в которых руководитель непосредственно не присутствует,

а управляет коллективом дистанционно. Однако это может привести к чрезмерному завышению самооценки руководителя и постепенной утрате авторитета.

Авторитет подавления образуется в случае, если приоритеты власти доминируют над приоритетами других потребностей и интересов подчиненных. Данная разновидность авторитета помогает руководителю оперативно реализовывать решения как по горизонтали, так и по вертикали. Отрицательной стороной авторитета подавления является постепенный приход к жесткой дисциплине.

Руководитель и лидерство. Стратегическое управление в организации осуществляет руководитель. Если организация неформальная, то управление – компетенция лидера. В зависимости от конкретной организации он может занимать должность директора, начальника, управляющего, председателя и др.

Руководитель должен обеспечить достижение стратегических целей, стоящих перед организацией. Он владеет правом принятия и реализации стратегических управленческих решений для их достижения. В его распоряжении ресурсы, которыми располагает организация, весь ее потенциал. Он владеет самым престижным статусом в организации, власть над ней принадлежит только ему.

Для того чтобы занять место руководителя или лидера, необходимо:

– располагать достаточным потенциалом;

– обладать характером, необходимым для управления;

– обладать навыками принимать результативные управленческие решения в возникающих управленческих ситуациях.

Если руководителя, как правило, назначают, то авторитет лидера ему приходится завоевывать. Занять положение руководителя организации недостаточно. Его деятельность считается успешной, когда она обеспечивает достижение ожидаемых результатов, а положение объекта управления становится более предпочтительным, чем было ранее. Для этого необходимо владеть качествами лидера.

Лидерство – положение (статус) определенного человека в группе или организации в целом, характеризующееся способностью занимающего его человека оказывать воздействие на других людей, координируя усилия на достижение поставленных целей. Оно подразумевает формирование особого статуса у руководителя, созданного на основе доверия, авторитета, почтения, признания высокого уровня профессионализма, готовности поддерживать его во всех начинаниях, индивидуальных симпатий, тяготении учиться и перенимать опыт.

Лидерство как одну из главных управленческих технологий изучают многие исследователи, над проблемами лидерства размышляют многие руководители-практики, для которых проблемы лидерства – одна из основных составляющих процесса управления, существенно влияющая на результаты их деятельности.

Дадим определение понятиям «руководитель» и «лидер», которые играют ключевую роль при управлении организацией (табл. 3).

Таблица 3

Различия между руководителем и лидером

Руководитель	Лидер
Администратор	Инноватор
Управление подчиненными (формирование организационной структуры, определение позиций каждого, установление системы контроля), т. е. поручает	Объединение людей (формирование и управление коммуникацией, создание коалиций, налаживание связей), т. е. вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Основа действий – планирование (постановка целей и задач, планирование действий и предварительный расчет ресурсов)	Основа действий – определение направления (общее видение цели, стратегия, формирование организационной культуры)
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует (мониторинг деятельности, выявление проблем и их устранение)	Мотивация и побуждение (стимулирование активности и творчества, поддержание ценностей и эмоций, обучение, доверие)
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Руководитель – лицо в организации, официально наделенное полномочиями и правом принимать и реализовывать обязательные для исполнения управленческие решения.

Лидер – лицо в неформальной или формальной организации, обладающее влиянием, необходимым для реализации принимаемых им решений.

Результативный руководитель является в то же время и лидером организации. В этом смысле можно говорить о лидерстве как об одной из

основных управленческих технологий, которой должен владеть эффективный руководитель. Приведем некоторые принципы, характеризующие лидера и лидерство.

Лидер обязан обладать собственным видением управленческой ситуации. Стратегические решения, принимаемые на уровне организации, – это решения, предлагаемые ее лидером. Они разрабатываются на собственном видении лидером управленческой ситуации. Без собственного видения не будет собственного управленческого решения. Владение видением – обязательное качество лидера.

Для того чтобы получить верное видение управленческой ситуации, необходимо владеть информацией, уметь ее анализировать, используя принцип обратной связи, делать верные выводы с учетом результатов реализации решений, принятых ранее. Кроме того, еще один важный элемент формирования собственного видения управленческой ситуации, в которой должно быть принято решение, – интуиция управляющего. С одной стороны, это имеющиеся опыт, знания, навыки руководителя, а с другой – управленческое чутье, формальное определение которому дать невозможно. Это, скорее всего, врожденное качество, но в то же время оно вырабатывается вместе с опытом разработки, принятия и реализации управленческих решений стратегического характера.

Развитию собственного видения лидера могут содействовать информация, советы, рекомендации, наконец, видение управленческой ситуации консультантами, советниками, членами коллектива или организации.

Не так важно, каким путем сформировано собственное видение лидера, на основании которого принимаются наиболее важные в организации решения. Главное, чтобы оно вело к достижению поставленных целей, обеспечивая успешную деятельность объекта управления.

Лидер должен обладать основными чертами, необходимыми для лидерства. К настоящему времени проведены многочисленные исследования лидерства, в том числе характерных качеств, которыми должен владеть лидер. Для установления черт, которыми должен обладать лидер, различными авторами использовано примерно 1 700 слов, только определение надежности может быть дано 147 способами. Были предприняты попытки выделить важнейшие характерные черты, которыми должен владеть лидер.

Так, выделяют такие черты, как интеллектуальные способности, т. е. высокий индекс управленческой мысли, образование, продуктивность при осуществлении своих обязанностей, энергичность и социально-экономический статус.

Основным качеством, обладание которым выступает для лидера обязательным, является такая важная для лидера черта, как высокий индекс управленческой мысли. Действительно, любое управленческое решение основывается на идее, возникшей у лидера или признанной им наиболее подходящей, способной обеспечивать достижение поставленной цели в имеющейся управленческой обстановке, а также на умении проанализировать полученную информацию и делать на ее основании правильные выводы, предвидеть ход событий и т. д., представляющие собой характеристики, определяющие индекс управленческой мысли.

К одному из существенных характерных качеств лидера относятся навыки принимать решения в условиях неопределенности. Для этого помимо высокого индекса управленческой мысли необходимо иметь решительность и умение рисковать аргументированно, без чего сохранить лидерство невозможно, ведь каждое управленческое решение приходится разрабатывать, как правило, в условиях недостаточной информации о ситуации. Решение, принятое на основе наиболее полной информации, как правило, может оказаться неуместным и чаще всего запоздалым.

Лидера нет без владения инициативой. Инициатива руководителя состоит в том, что он предлагает решение в конкретной управленческой ситуации, не предлагавшееся ранее никем другим, либо воплощает в жизнь идею, предложенную другим, если она становится его собственным решением. Он принимает на себя ответственность за ее реализацию. Инициативы и решения, принимаемые им, относятся к жизненно важным для функционирования объекта управления проблемам. Инициатива порождается личным видением лидера управленческой ситуации. Стратегические решения для объекта управления разрабатываются и реализуются преимущественно по инициативе лидера.

Одной из черт, характеризующих лидера, является ответственность за принятое по его инициативе и реализованное решение.

К числу обязательных черт лидера в случаях, когда лидерство непосредственно связано с управленческими решениями, при принятии которых требуются профессиональные знания ситуации и управленческих технологий, относится компетентность лидера. В последнее время, анализируя управление организациями с высокой инновационной составляющей, все больше говорят об экспертной власти, т. е. власти знаний. Это же справедливо для любой управленческой ситуации, где при принятии управленческих решений требуются профессиональные знания. Реальное принятие управленческих решений переходит фактически к тому, кто больше знает, т. е. власть становится, по существу, экспертной.

В основе влияния, которое лидер оказывает на остальных, лежит доверие, которым он пользуется. Вряд ли можно назвать лидером того, кому не доверяют. Вместе с доверием, как правило, заканчивается и лидерство. Возникновению доверия способствуют как честность и искренность лидера, так и дела, которые завершились успешно благодаря принятым и реализованным лидером управленческим решениям.

Каждый руководитель для себя может определить перечень характерных черт, которыми должен обладать лидер, дополнив приведенный перечень. Мы выделили лишь те характерные черты лидера, которые являются обязательными, без которых лидер не существует.

Перечень черт, которыми должен обладать лидер, носит ситуативный характер. По мнению многих исследователей, необходимые лидерские качества находятся в прямой зависимости от ситуаций, в которых необходимо принимать управленческие решения.

Каждый лидер имеет собственный «потолок» лидерства. Способностями к лидерству в полной мере обладает далеко не каждый руководитель, а степень обладания ими у разных руководителей различна. Некоторые авторы способность руководителя к лидерству предлагают оценивать от 1 до 10 баллов и вводят такое понятие, как «потолок» лидерства.

Например, «потолком» для братьев Дика и Мориса Макдональдов стало создание новой эффективной технологии быстрого питания. Они открыли в рабочем пригороде Лос-Анджелеса (Сан-Бернардино) ресторан, основанный на этой технологии, который преуспевал, принес им широкую известность и достойное финансовое положение. Они поняли привлекательность идеи новой организации сети ресторанов и пытались воплотить ее более широко, но не сумели. Предприниматели были хорошими владельцами ресторана, но выйти на более масштабную деятельность им не дозволил их «потолок» лидерства.

Реализовать идею общенациональной, а затем мировой сети ресторанов быстрого питания McDonalds оказалось по плечу Рэю Кроку, приобретшему у братьев в середине 1950-х гг. лицензию и создавшему компанию «Макдоналдс Систем, Инк.», которая позже стала называться корпорацией McDonalds. В 1961 г. он выкупил у братьев исключительные права на их ресторан за 2,7 млн долларов США. К 1963 г. уже действовало 500 ресторанов McDonalds, а в 1998 г. их число превысило 21 тыс. более чем в 100 странах. «Потолок» лидерства у Р. Крока оказался намного выше, чем у братьев Макдональдов, сумевших создать новую технологию быстрого питания, но не сумевших извлечь многое из того, что было заложено в их собственной идее.

Безусловно, чем выше «потолок» лидерства, тем более перспективным и масштабным является руководитель, тем более весомым может стать его лидерство и более успешной деятельность организации, которую он возглавляет.

Основные управленческие факторы, характеризующие лидерство:

1) лидерский потенциал;

2) умение верно понять суть и оценить обстановку, в которой следует принимать управленческое решение;

3) умение верно установить цели и расставлять приоритеты;

4) умение принимать решения в условиях ограниченной информации, т. е. умение рисковать;

5) чутье руководителя;

6) целеустремленность, т. е. стремление сделать все вероятное для достижения поставленной цели;

7) стремление к участию в новых делах, решению новых проблем, достижению новых целей при условии, что поставленные ранее уже достигнуты;

8) обоснованность, целесообразность, правильность его решений и действий с точки зрения тех, кем он управляет, что обеспечивает их поддержку;

9) успешность предпринятых действий.

Возможности лидера определяет потенциал, которым он располагает. Перечисленные выше факторы 2–9, характеризующие лидера и лидерство с управленческой точки зрения, не нуждаются в дополнительном пояснении. Рассмотрим первый из них – потенциал лидерства.

Лидерство в значительной степени определяется способностями руководителя, чертами его характера, беспристрастными возможностями, которыми он располагает. Управленческий потенциал лидера вырабатывают такие его качества, как:

– управленческая эффективность (процент успешно завершенных дел);

– уровень власти (процент выполнения отданных им распоряжений);

– индекс управленческой мысли (умение анализировать и прогнозировать развитие управленческих ситуаций, генерировать и оценивать варианты решений, разрабатывать стратегию и тактику, владение управленческими технологиями и необходимыми знаниями, средствами, способность генерировать идеи);

– умение найти верное управленческое решение;

– умение обеспечить реализацию принятого решения.

Управленческий потенциал в значительной степени определяется и теми действительными возможностями, которыми обладает руководитель. Сюда в первую очередь относятся ресурсы, находящиеся в его распоряжении. Причем не только материальные или нематериальные ресурсы (патенты, лицензии, ноу-хау, торговая марка), но и управленческие (информация, опыт, связи, имидж, доверие тех, кем он управляет, административный ресурс и т. д.). Управленческий потенциал определяется также командой, поддерживающей руководителя, разделяющей его ценностные установки и совместно с ним участвующей в реализации принимаемых управленческих решений.

В структуру лидерства входят пять основных элементов:

1) лидер – с определенными личностными чертами, способностями и возможностями, ориентированными на цель;

2) последователи – со своими качествами и возможностями для реализации целей;

3) задачи, которые взаимодействующие работники пытаются решить;

4) ситуация, в которой происходит процесс взаимодействия;

5) группа, в которой происходят все акты межличностного взаимодействия.

Управленческий потенциал лидера предопределяет «потолок» лидерства. В то же время «потолок» лидерства может расти вместе со сложностью поставленных управленческих задач. Значимую роль играет среда, в которой он находится, характер его деятельности, его работа над собой.

Когда американский менеджер Ли Энтони Якокка по окончании учебы в Принстонском университете был назначен на должность инженера-стажера в Ford Motors Company, вряд ли его «потолок» лидерства был очень высоким. Управленческие задачи, с которыми он справлялся на тот момент, вряд ли были масштабными. Однако уже к 44 годам он с полным основанием мог претендовать на роль лидера одной из крупнейших корпораций США, а значит, и на должность президента – самой значимой в корпорации. Более чем за 20 лет его потенциал лидерства увеличился значительно.

Накопленный управленческий потенциал позволяет руководителю ощущать себя раскованным, уверенным в себе при принятии и реализации принятых им управленческих решений, что позволяет чувствовать себя уверенней и использовать собственный управленческий потенциал более эффективно. Опасной чертой в практике управления, перехо-

дить которую категорически запрещается, является превращение уверенности в самоуверенность. Вместе с раскованностью при принятии и реализации управленческих решений у эффективного руководителя должны присутствовать и самокритичность, умение находить решения, которые стали бы более действенными в сложившейся управленческой обстановке. Это может сослужить хорошую службу при принятии последующих управленческих решений.

Деятельность лидера носит поступательно-циклический характер. Лидер организации в отличие от любого другого ее участника характеризуется умением видеть не только ближние, но и дальние цели и задачи, необходимые для ее развития, т. е. видеть не только оперативные, сиюминутные, но и стратегические цели и обеспечивать их достижение.

Главными ролями лидеров в разработке и внедрении стратегии, по мнению Э.Х. Шейна, являются[1]:

– точное и всестороннее понимание происходящего в среде;

– накопление необходимого количества противоречивой информации для мотивирования работников организации на изменения без создания излишнего беспокойства;

– обеспечение психологической безопасности путем видения направления и способа изменения или создания процесса, содействующего выявлению и определению самой организацией своего пути;

– признание наличия неясности;

– отношение к ошибкам в процессе обучения как к неизбежным и необходимым;

– управление всеми этапами процесса изменений, в особенности волнением при отказе от старых и внедрении новых культурных представлений.

Для достижения поставленной стратегической цели требуется последовательное выполнение промежуточных целей, например тактического или оперативного характера. Достижение одной из них делает возможным достижение следующей. Этот процесс заканчивается достижением главной стратегической цели, образуя поступательную составляющую в деятельности лидера.

В то же время деятельность лидера в каждой управленческой ситуации представляется в виде последовательной реализации этапов основного управленческого цикла, начинающегося с получения информации и

[1] См.: Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В.А. Спивака [и др.]. СПб. : Питер, 2002. С. 316.

оканчивающегося получением результата реализации принятого управленческого решения и учета их в будущем при принятии следующих управленческих решений. Этим обеспечивается обратная связь в процессе управления. Поскольку в каждой ситуации, требующей решения, реализуется управленческий цикл, говорят о циклическом характере деятельности лидера.

Лидерство реализуется посредством делегирования полномочий. При росте масштабов деятельности лидера возрастает число тех, на кого распространяется его влияние. Начинает работать закон «нормы управляемости», согласно которому лидер не может достаточно эффективно работать с большим числом непосредственно ему подчиненных. В этом случае используется делегирование полномочий руководителям следующего управленческого звена, непосредственно подчиненных руководителю, которые сами становятся лидерами для тех, кто выполняет поставленные ими задачи.

Делегирование полномочий – управленческая технология, состоящая в передаче другому лицу права самостоятельно решать часть задач, стоящих перед лидером.

Делегирование полномочий объясняется двумя причинами:

– отсутствием времени у руководителя для решения всех проблем, стоящих перед объектом управления и требующих принятия управленческого решения;

– использованием управленческого потенциала других, в чем-то, возможно, дополняющих управленческий потенциал лидера.

Умение делегировать полномочия – одно из главных умений руководителя. В то же время, увеличивая его возможности, делегирование полномочий создает дополнительные риски:

– не до конца верно понятой задачи тем, кому полномочия передаются;

– недостаточно эффективного с точки зрения лидера решения задачи тем, кому полномочия переданы;

– использования делегируемых полномочий в личных интересах в соответствии с собственными ценностными установками.

Делегируя полномочия, лидер должен иметь в виду следующее:

– делегируются полномочия для решения задачи, а не ответственность лидера за конечный результат;

– полномочия должны делегироваться тому, кто действительно способен решить поставленные перед ним задачи;

– лидер должен передавать часть полномочий, а не лидерство, объем передаваемых полномочий не должен создавать у того, кому полномочия передаются, потенциал, достаточный для завоевания лидирующих позиций («не сотвори себе конкурента»).

Начинается лидер с позиционирования, т. е. с того, что ему удается занять такую позицию на одном из важнейших направлений развития управленческой ситуации, которую не занял никто и которая отличается оригинальным ее видением, открывающим новые возможности ее развития. Эта позиция должна быть обоснованной, лидер должен обладать необходимым потенциалом для того, чтобы ее занять и отстаивать. Эта позиция должна быть привлекательна для тех, кто способен оказать влияние на развитие управленческой ситуации.

Выделяют три основных типа лидерства: атрибутивное, харизматическое и преобразующее.

Атрибутивное лидерство. Концепция атрибутивного лидерства основана на причинно-следственных связях между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Такую связь объясняет теория атрибуции. Атрибутивный подход исходит из того, что выбор лидера, как и поведение работников, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой персонала, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает выводы о поведении каждого работника и корректирует стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на действия подчиненного.

Атрибутивное лидерство пытается ответить на вопрос: почему люди ведут себя так, а не иначе? Определение лидером причин поведения последователя базируется на трех признаках: личности, самой работе, организационном окружении или обстоятельствах.

В поиске причин лидер пытается получить три вида информации о поведении последователей:

– *степень отличия задания* – связано с желанием лидера понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько определенное поведение может быть вызвано отличительными особенностями задания;

– *последовательность поведения работника* – лидера интересует то, насколько подчиненный последователен в проявлении данного поведения или как часто это поведение у него повторяется;

– *степень уникальности поведения* – лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом, т. е. является ли данное поведение уникальным, характерным для одного подчиненного или наблюдается у всей группы.

Технология развития атрибутивного лидерства сосредоточена на двух задачах:

– создание (поддержание) харизматического образа какого-либо человека;

– формирование его отношений с последователями.

Харизматическое лидерство. Харизма – одаренность человека, его исключительность. Харизматическим считается лидер, способный оказывать значительное воздействие на последователей в силу своих личностных качеств. Харизматическому лидеру приписывают уверенность в себе, стремление к власти, убежденность в своей правоте, нестандартное видение решения проблемы, умение обосновать его и побудить к действию, неординарное поведение при реализации своего видения. Присущая такому человеку жажда деятельности передается другим людям, и они искренне верят в прирожденную способность к лидерству.

Значение харизматического лидерства для бизнеса возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений. В стабильной ситуации оно не всегда эффективно.

Преобразующее лидерство. Это лидерство эффективно в ситуациях изменений, динамического развития, реинжиниринга бизнес-процессов.

Лидер-реформатор мотивирует последователей:

– путем повышения уровня их сознательности в восприятии поставленной цели;

– предоставления им возможности соотнесения своих личных интересов с общей целью;

– создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития.

Лидер-реформатор – новатор, стратег-преобразователь, а не спаситель, его цель не изменить мир, а адаптироваться в нем через развитие персонала, организационное развитие. Модель преобразующего лидерства предполагает наличие у лидера последователей определенного поведения, которое наиболее подходит для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

В научной литературе существуют и иные подходы к определению типологии лидерства, например деловое, эмоциональное и ситуативное лидерство; шесть типов (ролей) лидера по Л.И. Уманскому[1].

[1] См.: Третьякова Е.С. Психология управления и основы лидерства : учеб.-метод. пособие. Минск : ГИУС БГУ, 2010. С. 89–90.

Эффективное лидерство в части организации управленческих решений все в большей мере связывают с так называемым *трансформационным лидерством*. Концепция этого вида включает в себя положения, реализация которых направлена на работу с персоналом посредством формирования у работников конкретного видения того, как будет развиваться организация в дальнейшем. Руководители подпитывают воображение подчиненных с помощью объяснения перспектив их будущего места в организации при условии достижения обозначенных целей. Создается образ корпоративной культуры. Она не существует в данный момент, но обозначается стремление к ней. Руководители верят в позитивное будущее организации, что передается подчиненным. В результате лидеры получают стимул для развития собственных способностей, что главным образом проявляется при разработке управленческих решений. Организация, имеющая многих трансформационных лидеров на разных уровнях, обладает гораздо лучшим корпоративным имиджем и в обществе, и в сфере своей профессиональной деятельности.

Еще одна модель, известная в экономической психологии, базируется на *нормативной теории решений Врума – Йеттона – Яго*, суть которой сводится к определению степени вовлеченности подчиненных в процесс по разработке управленческих решений. Поведение руководителя можно охарактеризовать с позиции непрерывного перехода от одного стиля управления к другому, где сначала проявляется автократическое поведение (руководитель самостоятельно принимает все решения), а начинают преобладать демократические составляющие поведения (решения вырабатываются в результате обоюдного согласия сторон). На выбор конкретного стиля управления, отличающегося требуемой эффективностью, влияет важность решения, длительность его реализации и то, насколько оно приемлемо для подчиненных (решение лучше воспринимается подчиненными, если они принимают активное участие в его принятии)[1].

Хотя здесь есть одно исключение. Иногда требуется, чтобы управленческие решения принимались максимально быстро, чего нельзя добиться в случае осуществления этого процесса на коллегиальной основе.

Таким образом, использование конкретных подходов, ориентированных на принятие решений, требует от руководителей проявления гибкости при выборе оптимального стиля управления. В этом случае

[1] Подробнее об этой теории см.: Каланова Ш.М., Бишимбаев В.К. Тотальный менеджмент качества в высшем образовании : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Астана : Фолиант, 2006. 474 с..

важно учитывать качество работы, соблюдение сроков ее выполнения и такой момент, как позитивное восприятие подчиненными конкретных управленческих решений. Эффективное лидерство с точки зрения теории принятия решений напрямую связано с реализацией адаптивного мышления руководителя.

Лидерство в организации – повседневная работа, требующая от руководителя профессионализма и управленческого мастерства, определяющая деятельность объекта управления и ее результаты.

Сила и культура наделения властью субъектов и объектов управления в процессе служебной и другой деятельности.

Наделение властью – процесс, цель которого заключается в том, чтобы раскрыть внутренний потенциал человека – знания, опыт и мотивацию и направить их на достижение положительных результатов для организации. Наделение властью есть создание в организации атмосферы, раскрывающей знания, опыт и мотивацию, которыми обладает персонал.

Наделение властью работников имеет существенное значение для организаций, надеющихся добиться успеха в условиях новой экономики, основанной на знаниях. При этом культура наделения властью требует гораздо большей ответственности от непосредственных подчиненных, чем иерархическая культура (табл. 4).

Таблица 4

Соотношение иерархической культуры и культуры наделения властью

Иерархическая культура	Культура наделения властью
Планирование	Видение будущего
Приказы и контроль	Партнерство ради эффективности
Мониторинг	Самоконтроль
Индивидуальная ответственность	Командная ответственность
Пирамидные структуры	Кросс-функциональные структуры
Последовательно выполняемые процессы	Проекты
Менеджеры	Наставники (руководители) команды
Служащие	Члены команды
Партисипативный менеджмент (делай, как сказано)	Члены команды (думай сам и делай)
Соответствие требованиям	Здравый смысл

Переход от иерархической культуры отношений к культуре наделения властью сложен и тяжел, однако преимущества последней достойны этих усилий.

В настоящее время люди чаще сталкиваются на практике, скорее, с иерархическим стилем руководства, нежели с культурой наделения властью. Большинство вполне привыкли к работе под внешним руководством и контролем. Однако именно путем развития самоуправления людей и команд в качестве замены иерархии руководители могут принять на себя новые властные полномочия – полномочия тренеров, наставников и лидеров команд.

Путь к наделению властью требует от руководителей сильных лидерских качеств для поддержки этих изменений. Для того чтобы руководить переходом к культуре наделения властью, руководители должны использовать так называемые три ключа к наделению властью:

– доступная информация;

– объявление границ;

– замена старой иерархии самоуправляемыми людьми и командами.

Один из лучших методов сформировать чувства доверия и ответственности в людях – делиться с ними информацией. Предоставление необходимой информации помогает им принимать оптимальные деловые решения, при этом предоставление информации иногда означает раскрытие сведений, считающихся конфиденциальными, в том числе таких тонких и важных тем, как кадровые вопросы, планы и стратегии организации, данные о финансах и другие служебные вопросы. Не имея полной информации, подчиненные не способны действовать ответственно. Работники, обладающие точной информацией, испытывают потребность действовать ответственно.

Доступная информация способствует организационному обучению. Одним из самых действенных способов предоставления информации работниками организации является организационное обучение – один из ключевых элементов высокоэффективных организаций. В данном случае имеется в виду не просто получение информации, а фактически обучение на основе этой информации и применение этих знаний к новым ситуациям.

Создание автономии с помощью границ. В отличие от деструктивных границ иерархической культуры границы в культуре, построенной на принципах наделения властью, определяют пределы автономности и ответственности, а не указывают, чего работники не могут делать. При этом границы зависят от уровня мастерства персонала организации.

Видение организации – большая картина. Границы помогают работникам видеть, как часть их проблемы укладывается в эту общую картину. Определение границ переводит эту большую картину в конкретные

действия. Оно позволяет ставить цели, которые помогают организации вписаться в эту большую картину. Данные цели рассматриваются не как конечные, но, скорее, как совместно установленные верстовые столбы продвижения вперед.

Ответственность и непрерывное обучение. Наделение властью означает, что подчиненные получают свободу действия. Вместе с тем это также означает, что они отвечают за результат. Без непрерывного обучения работники не могут функционировать в развивающейся культуре, опирающейся на наделение властью. Они должны изжить бюрократические привычки и освоить новые умения и отношения, нужные в мире, основанном на наделении властью. Непрерывное обучение является частью высокоэффективной организации, а не лишним украшением или неизбежным злом.

Замена старой иерархии самоуправляемыми работниками и командами. Но что может заменить иерархию? Самоуправляемые работники из команды следующего поколения – высококвалифицированные с хорошими коммуникациями группы с развитыми навыками самоуправления. Существенное разделение руководителей и подчиненных более не является полезным в деловой среде. Фактически оно мешает успеху. В наши дни успех зависит от индивидуальных и командных усилий.

5.6. Сущность и виды ответственности руководителя. Социальная, нравственно-психологическая и экологическая ответственность руководителя

Один из главных вопросов при принятии управленческого решения – вопрос об ответственности руководителя, которая возникает в случае причинения вреда организации или элементам ее внешней среды. Ответственность за результаты принятого решения и его реализации (или неисполнения) – это весьма важный фактор управленческой деятельности, поэтому руководитель в процессе разработки управленческого решения должен оценить возможную меру ответственности в случае выбора каждой из возможных альтернатив. Для этого необходимо прежде всего определить вид ответственности и степень, в которой руководители ответственны перед подчиненными или группами как внутри организации, так и вне ее.

С категорией ответственности непосредственно связано понятие **«обязанность»** – набор действий, возложенных на работника, чаще всего с его согласия, должностным лицом. Они являются обязательными

для выполнения. Выделяют служебные, общественные, семейные и всеобщие воинские обязанности.

Под **ответственностью** понимают необходимость отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках и компенсировать неисполнение или ненадлежащее исполнение порученного действия, принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил.

Такие требования и нормы могут быть выработаны и установлены:

– государством (законом) – юридическая ответственность;

– руководством определенной организации – корпоративная ответственность;

– гражданским обществом – социальная ответственность;

– группой людей в процессе межличностного общения – моральная ответственность.

Для того чтобы выяснить, перед кем ответствен руководитель, необходимо знать, кому и как он подотчетен. Подотчетность – способ осуществления ответственности. Подотчетность определяется видом, методами и процедурами контроля, под которым находится руководитель и его решения.

В зависимости от исторических, социальных и национально-культурных особенностей государства данные виды ответственности имеют различную значимость. Что же касается моральной ответственности, то в обществе, переживающем системный кризис и резкую смену ценностей, она неизбежно ослабевает. Юридическая ответственность может иметь уголовный, гражданский и административный характер (табл. 5).

Таблица 5

Виды ответственности и механизм контроля

Вид ответственности	Механизм контроля
Юридическая: уголовная; гражданская; административная	Судебная система – органы государственного управления (исполнительной власти)
Корпоративная: дисциплинарная; материальная	Иерархический контроль
Социальная	Общественное мнение
Моральная	Организационная культура

Руководитель может нести ответственность как гражданин и как должностное лицо. В соответствии с действующим законодательством гражданин полностью отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением той части, которая устанавливается гражданским процессуальным кодексом.

Видам ответственности соответствуют определенные механизмы контроля.

Руководитель может осознавать и не осознавать ответственность за порученное дело. Это зависит от личностных качеств человека, системы информирования, убеждения и контроля.

Организация как юридическое лицо также несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ей имуществом.

Полномочия и права, делегируемые руководителю, формируют круг проблем, которые он должен обрабатывать, разрабатывая и реализуя управленческие решения. За эту работу руководитель получает согласно договору материальное и моральное вознаграждение.

Ответственность может быть официальной и личной, принудительной и добровольной. Последняя трактуется как черта характера человека – чувство ответственности (у некоторых людей обостренное чувство ответственности). Именно такая черта характера заставляет человека выступать против нарушения прав человека, за экологическую безопасность среды обитания и т. д.

В научной литературе принято выделять две группы видов ответственности: технологические и гуманитарные.

В группу ***технологических видов ответственности*** относят профессиональную, дисциплинарную, юридическую, экономическую и материальную ответственность.

Профессиональная ответственность, как и обязанность руководителя, отражается в должностных инструкциях организации. Стандартная должностная инструкция руководителя содержит в себе четыре раздела: общие положения, обязанности, права и ответственность. Как профессиональная ответственность могут применяться меры юридической, дисциплинарной и экономической ответственности.

Дисциплинарная ответственность может наступить за бездействие или ненадлежащее исполнение задания и реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, а также увольнения.

Юридическая ответственность наполовину или полностью затрагивает те виды ответственности, в которых зафиксированы регламенты,

являющиеся частью государственных законов и норм государственного регулирования, в качестве примера могут выступать гражданский и уголовный кодексы. Административная ответственность наступает после совершения административного правонарушения, нарушения прав и свобод граждан. Основой для наступления административной ответственности является нарушение административных и гражданских прав, а также иных регламентов.

Экономическая ответственность призвана компенсировать 100%-й и частичный ущерб от управленческого решения, причиненный руководителем в материальной или денежной форме.

Материальная ответственность чаще всего применяется по отношению к материально ответственным должностным лицам.

В группу ***гуманитарных видов ответственности*** относят этическую, политическую, партийную, экологическую и социальную ответственность.

Этическая ответственность возникает при нарушении руководящим лицом моральных норм, представляющих собой систему обобщенных ценностей и правил этики, неукоснительное соблюдение которых является обязательным условием для всех работников организации. Моральные нормы содержат в себе количественные или качественные оценки о смысле жизни, предназначении человека, о том, что есть добро, а что зло, нравственном долге, моральных принципах. Ответственность достигается в форме изменения коллективной позиции относительно руководителя, вынесения ему общественного порицания, объявления о его отстранении от должности по моральным и этическим взглядам.

Политическая ответственность наступает после ошибочной или ненадлежащей деятельности субъекта государственной власти и управления. Данная ответственность может быть реализована в виде отставки, импичмента, перевыборов.

Партийная ответственность назначается за деятельность партийного руководителя, которая кардинально не соответствует уставным документам и решениям политической организации, которую он представляет. Ответственность проявляется в виде осуждения, исключения из партии, вывода из руководящего состава партии.

Для всех видов ответственности существует общая ***классификация***:

1) по уровням ответственности выделяют:

– международный;

– государственный;

– уровень организации и ее подразделений;

– уровень собственного «я» (т. е. перед самим собой);

2) по времени ответственности она бывает:

– за прошлые решения;

– настоящие решения;

– будущие результаты уже принятого решения;

3) по ущербу, причиненному ошибочными решениями, ответственность может быть:

– за существенный ущерб, ответственность за который не имеет сроков давности;

– ущерб, ответственность по которому имеет срок давности (обычно три или пять лет);

– ущерб, ответственность за который не предусмотрена.

Социальная, нравственно-психологическая и экологическая ответственность руководителя. Социальная и экологическая ответственность проявляются в форме замечаний, порицаний, изменения, исполнения предписанных операций, изменения общественного мнения о руководителе, вынесения ему коллективного осуждения, объявления о его несоответствии должности по общечеловеческим или природоохранным соображениям.

Социальная ответственность – свойство характера личности. Ответственность личности – черта характера, которая приобретается вследствие воспитания и учета моральных норм общества.

Личная социальная ответственность проявляется в готовности лица соблюдать в собственном поведении имеющиеся общественные нормы, выполнять ролевые обязанности и отвечать за свои поступки[1].

Выделяют два этапа развития ответственности личности: овладение практическими правилами и осознание правил.

Овладение практическими правилами подразделяют на четыре стадии:

– следование правилам своего «я»;

– включение приемлемых правил, принятых в ближайшем окружении людей (в каком-то неформальном объединении);

– использование преимущественно корпоративных правил;

– полное подчинение корпоративным правилам.

Осознание правил включает в себя три стадии:

– механистическое восприятие правил;

– связь правил с общественными, культурными, научными и иными авторитетами государства и мира;

[1] См.: Анненкова Н.В., Камнева Е.В., Буянова С.М. Личностные характеристики индивидуальной социальной ответственности // Акмеология. 2012. № S2. С. 23.

– объединение правил с конкретной общественно-политической и нравственной обстановкой, понимание вероятности их изменения, ликвидации или возникновения новых.

Отличительными признаками личности, формирующими ответственность, являются точность, добросовестность, честность, справедливость, решительность. Вышеуказанные черты характера могут проявляться в случае, если у лица развиты способности к сопереживанию и отзывчивость к чужому горю или радости.

В качестве предмета социальной ответственности выступают части технической, биологической и социальной системы.

Виды ответственности: за техническое состояние какого-либо объекта, за сохранность флоры и фауны на закрепленной территории, за результаты деятельности подчиненных людей.

Суть развития социальной ответственности состоит в том, что она постепенно охватывает руководство и подчиненных в ходе их работы. Понимание необходимости сосуществования организации с окружающей средой считается важной составляющей частью профессионального управления.

Социальная ответственность может быть персональной (индивидуальной), групповой и общественной. Она неразрывно сопряжена с реализацией общественных инициатив в рамках установленных социальных целей.

В соотнесении с ответственностью следует сравнивать социальные цели организации, к которым причисляются: достижение социальной справедливости, охрана окружающей среды, достойное пенсионное обеспечение, формирование условий для развития личности.

Социальная ответственность руководителя отображается в его решениях, установленных целях и приоритетах, средствах и методах осуществления решений. Социальная ответственность организации очевидно или косвенно отражается в ее уставных документах. В особенности это выражается в миссии и главных целях организации. Если главная цель организации ориентирована на наибольшее удовлетворение потребностей и интересов персонала и клиентов, то это считается высшим проявлением социальной ответственности.

На понимание и качество социальной ответственности влияют:

– *временной интервал* – период стабильного внимания и определенных усилий по соблюдению нравственных норм во всем спектре заявленных функций производства и управления организации, временной интервал может быть бессрочным и на заданный срок (например, на период выполнения конкретной задачи);

– *придаваемое значение* – значимость социальной ответственности перед целями организации, для того чтобы достичь желаемого результата, в приоритетном порядке выделяют ресурсы для осуществления ее основных социальных целей;

– *вовлеченность персонала* – степень участия персонала организации в осуществлении социальных целей.

Выделяют два преобладающих варианта организации выполнения социальных целей:

– посредством выделения отдельных коллективов в составе организации для их профессионального выполнения;

– посредством участия всего коллектива организации на общественных началах во внеурочное время в их выполнении.

Процесс гармонизации общества и организации проходит за счет реализации общественных инициатив и юридических требований. В некоторых случаях закон опережает возникновение общественных инициатив, вследствие чего предусматривает юридическую и социальную (моральную) ответственность руководителя или организации.

Мотивами, активизирующими социальную активность организации, специалистов или руководителя, являются:

– чувство долга, предвыборные обещания;

– желание принести больше пользы своим работникам, населению, прилегающей территории;

– получение удовлетворения от видимых работниками и населением результатов (самовыражение, самопроявление);

– избежание общественных порицаний и взысканий;

– повышение имиджа или карьерный рост;

– выигрыш в споре или конкурсе;

– отвлечение от постоянных личных переживаний.

Нравственно-психологическая ответственность руководителя в большей мере выражается посредством системы исследования реализации управленческих решений, которые являются продуктом его интеллектуальной деятельности. При этом каждое управленческое решение обладает не только экономической значимостью, но и моральной ценностью, так как оценивается подчиненными, коллегами, вышестоящим руководством, внешними деловыми партнерами, затрагивая их круг интересов.

Аспектом оценки характера руководства в организации являются последствия принимаемых решений. Никак не индивидуальным, деловым качествам или манере управления руководителя отдается предпочтение,

а выбору управленческого решения. При этом степень ответственности непосредственно соразмерна последствиям решений, среди которых выделяются:

– индивидуально-психологические;
– социально-психологические;
– нравственно-педагогические;
– организационные;
– экономический ущерб.

Установление нравственной структуры индивида сопряжено с его психологическими свойствами (например, направленностью, темпераментом, характером и т. д.). Степень нравственной культуры личности имеет в своей основе внутреннюю детерминацию (предопределенность), а не элементарное подчинение внешним (общественным) нормам. Последнее порождает беспринципность, пассивное приспособленчество к окружающей действительности.

Подбор управленческих решений зависит не столько от интеллектуального, сколько от нравственно-этического потенциала человека. Непосредственно это проявляется в осознании руководителем долга и ответственности, в его общественно важных потребностях и чувствах. Часто нравственные основы индивида обретают первостепенное значение. Современная окружающая действительность акцентирует внимание на значительную актуальность данной проблемы на всех уровнях государственной власти и управления социально-экономическими системами.

Моральный образ руководителя содержит систему качеств, которые делятся на общие, конкретные и специфические. К общим относятся патриотизм, гуманизм, справедливость; к конкретным – гражданская совесть, ответственность, воля, коллективизм, принципиальность; к специфическим – трудолюбие, скромность, великодушие, оптимизм, доброта.

Все вышеуказанные качества объединены между собой. Общие качества являются базовыми. Они определяют нравственное самочувствие человека и далее раскрываются в других. Определенные качества выступают ориентирами того, что обязан совершенствовать у себя руководитель. Своеобразные качества в различных аспектах характеризуют эффект обаяния руководителя, например его коммуникабельность.

Степень формирования нравственных свойств зависит от общей культуры и воспитания руководителя. Белорусской нации свойственны черты духовности, оцениваемые некоторыми авторами как национальное достояние. К ним относятся сочувствие, желание прийти на по-

мощь, солидарность, бескорыстие, которые порой не понятны западным обывателям.

Нравственным аспектам управления значительный интерес уделяется в странах Запада и Востока. Приведем модель поведения руководителя по обеспечению реализации принятого решения, разработанную «Чейз Манхеттен Бэнк» (США):

1) гуманное отношение к работникам должно быть развито на 100 %;

2) дружеское отношение к работникам не должно переходить в панибратство;

3) стремление нравиться людям (саморепрезентация) и самоутверждение руководителя через достижение конкретных результатов должно быть в процентном соотношении 30/70;

4) не использовать работников в личных интересах, а помогать им в решении их проблем, способствуя тем самым достижению собственных целей;

5) эффективный руководитель лишь на 20 % зависит от внешних воздействий, а на 80 % он управляет ситуацией;

6) использовать административную власть крайне нежелательно;

7) стремление любой ценой выполнить задание, вплоть до увольнения подчиненных, чревато опасными последствиями;

8) неудовлетворенность результатом работы подчиненного не должна быть явной, лучше этого не показывать.

В современной практике управления расширяется диапазон нравственной ответственности выбора управленческих решений. Таким образом, принимая управленческое решение, руководитель подбирает вариант взаимодействия с коллективом, обладающим производственно-экономическим и нравственно-психологическим эффектом. Аспектом точности выбора решения руководителем считается творческий подход работников к выполнению поставленной производственной задачи, их самостоятельное исполнительское поведение. В практическом управлении характер взаимодействия с коллективом при выборе решений может иметь разнообразные варианты, от которых зависит степень нравственной ответственности как руководителя, так и сотрудников.

При *индивидуально-субъективном подходе к принятию решений* увеличивается степень ответственности руководителя, что объективно ставит его в положение виновного за потенциальные ошибки. Часто последний не склонен признавать допущенные просчеты и объясняет их скорее сложившимися обстоятельствами либо перекладывает вину на своих работников.

В данной ситуации руководитель не учитывает потребность членов коллектива в причастности к делам организации, их расположения к сотрудничеству. Между тем критерием сплоченности коллектива является именно его готовность работать в экстремальных производственных ситуациях, преодолевая определенные трудности.

В практике управления мотивы проявления чувства ответственности могут зависеть от *авторитетности руководителя*. Если руководитель авторитетен, то ведущим мотивом ответственности подчиненного является желание оправдать доверие, своевременно и качественно выполнить задание. В противном случае работник опасается стать без вины виноватым. Ведущим мотивом ответственности в этом случае является желание избавиться от компрометирующей ситуации быть обвиненным за возможные ошибки, возникшие по объективным причинам, к которым он не причастен.

Предпочтительным вариантом поведения руководителя является *принятие решения совместно с работниками*. В этом случае интегрируются все точки зрения, на основе которых вырабатывается личная точка зрения руководителя. Работники удовлетворены тем, что оказали помощь, потребовавшую их интеллектуальных усилий. Действие руководителя и работников однонаправленны. Ответственность руководителя подкрепляется моральной ответственностью подчиненных, которые к тому же с большим желанием будут реализовывать решение, к принятию которого имеют прямое отношение.

Руководитель принимает решения самостоятельно, не объясняя мотивы подчиненным. Нравственно-психологический эффект подобного поведения руководителя при постоянном его повторении становится негативным. Работники привыкают быть исполнителями, считая, что принятие решений – это не их дело, испытывают чувство оторванности от задач организации. Такой стереотип поведения может привести к выполнению работы, результаты которой могут быть негативными. Происходит разрыв действий и ответственности, руководитель дистанцируется со своей административной ответственностью, а ответственность подчиненных превращается в пассивное исполнение его воли.

Руководитель не считается с мнением работников, которые в инициативном порядке предупреждают о возможных нежелательных последствиях уже принятого решения. Если руководитель игнорирует мнение подчиненных демонстративно, это приводит к нарушению управленческого взаимодействия и в конечном счете к конфликтной ситуации. Такое поведение сопряжено с потерей авторитета не только у подчиненных, но и у коллег, а также вышестоящего руководства.

Руководитель предпочитает принимать решения самостоятельно, но объясняет мотивы разрешения проблемной ситуации, когда решение уже принято. Чаще всего у подчиненных складывается скептическое отношение к выполнению такого решения. Ошибка в решении воспринимается как подтверждение правоты подчиненных (иные даже ждут ошибок руководства). Происходит рассогласованность единства действий. У подчиненных не формируется нравственная ответственность, так как их потенциальный вклад в решение проблемы остался нереализованным.

Руководитель принимает решения совместно с подчиненными, но выслушивает их мнение для того, чтобы опровергнуть и доказать правомерность своего. У работников в этом случае складывается мнение, что его не переубедить. Нравственно-психологический эффект подобен эффекту при принятии решения руководителем самостоятельно, не объясняя мотивы подчиненным, описанному выше.

Руководитель переоценивает свои возможности в принятии решения, игнорируя сигналы со стороны коллектива. Это отчуждает его от коллектива, нередко такая ситуация складывается у неопытных молодых руководителей, хотя от них не застрахованы и другие. Нравственные последствия подобного положения – потеря авторитета, доверия, а в отдельных случаях – и служебного статуса[1].

Экологическая ответственность возникла из-за угрозы экологического кризиса локального и стратегического характера. Экологический кризис – критическое состояние окружающей среды, вызванное ее загрязнением и потребительским отношением к природе. Международное природоохранительное право сформировалось в 1900 г. с подписания в Лондоне Конвенции об охране диких животных, птиц и рыб в Африке.

Основа экологических альтернатив – Стратегия устойчивого развития, разработанная ООН в 1992 г. и направленная на достижение гармонии между людьми, обществом и природой. Основное направление Стратегии устойчивого развития – достижение удовлетворения жизненных потребностей нынешнего поколения без лишения такой возможности будущих поколений.

Задачи реализации Стратегии устойчивого развития:

– обеспечить стабилизацию экологической ситуации;

– проводить экологизацию экономической деятельности;

– распространять экологически ориентированные методы управления;

[1] См.: Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикова В.В. Принятие управленческих решений : учебник. М. : Дашков и К°, 2012. С. 315–317.

– неукоснительно соблюдать пределы емкости экосистем (по загрязнению, соотношению элементов в атмосфере, воде и земле);

– внедрять экологически чистые и ресурсосберегающие технологии.

Принципами для принятия управленческого решения в рамках Стратегии устойчивого развития являются:

– хозяйственная деятельность не может быть оправдана, если выгода от нее не превышает вызываемого ущерба;

– ущерб окружающей среде должен быть на таком низком уровне, какой только может быть достигнут с учетом экономических и социальных факторов.

Эффективность Стратегии устойчивого развития оценивается показателями качества жизни (продолжительность жизни человека, состояние его здоровья, отклонение состояния окружающей среды от нормативов, уровень знаний или образовательных навыков, доход, измеряемый валовым внутренним продуктом на душу населения, и т. д.).

Глава 6

ОРГАНИЗАЦИЯ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

6.1. Понятие, содержание и структура стадии исполнения управленческих решений. Роль организаторской работы в процессе реализации решений

Понятие и содержание стадии исполнения управленческих решений. Организация исполнения управленческих решений – очень сложная и разнообразная деятельность. Руководители ОВД и их подразделений, а также инспекторский (оперативный) состав аппарата управления отраслевых, функциональных служб и штабных подразделений занимаются повседневной организаторской работой по исполнению как собственных решений, так и решений вышестоящих органов управления во главе с субъектами управления. Такая работа может занимать очень длительный промежуток времени или проходить очень быстро. Однако независимо от вида и характера решения, продолжительности времени, необходимого для его реализации, организаторская работа над каждым из них предполагает ряд аналогичных действий, образующих элементы (подстадии, этапы) процесса организации реализации решений. Эти элементы, по существу, и составляют своеобразный механизм реализации решения.

Организация исполнения управленческих решений представляет собой стадию управленческого цикла, на которой субъект управления осуществляет деятельность, состоящую из ряда мероприятий и операций организационного характера, направленных на создание и обеспечение оптимальных условий для успешного достижения исполнителями поставленных в управленческих решениях целей и задач.

В содержательном плане выделяют такие относительно самостоятельные и одновременно взаимообусловленные подсистемы, как организационный алгоритм и механизм реализации решений.

Организационный алгоритм представляет собой совокупность последовательных в пространственно-временных пределах управленче-

ских этапов, процедур и операций, отражающих реализацию решений как процесс, включающий в себя:

– уяснение управленческих решений;

– использование либо создание организационных предпосылок для его реализации;

– детализация управленческих решений, разработка организационного плана (при необходимости);

– подбор исполнителей на основе должностной информационной осведомленности и компетенции;

– доведение решений до исполнителей, инструктаж или обучение;

– обеспечение исполнителей;

– оперативное руководство исполнителями, организация их взаимодействия;

– подведение итогов исполнения решения, в том числе оценка полноты его реализации;

– своевременное информирование руководителей вышестоящих органов о реализации решения.

Организационный алгоритм отражает *динамический аспект* стадии реализации управленческого решения, задает его конкретную направленность и предполагает использование определенных правил и приемов.

Механизм реализации управленческих решений – объединенные в целостную систему принципы и нормы управления, организационно и функционально взаимосвязанные и взаимодействующие компетентные органы управления (руководители, управленческие работники, коллективные органы управления), методы и формы управленческой деятельности, информационно-коммуникационные связи, обеспечивающие воплощение в предметно-практическую сферу целей и задач, сформулированных в управленческих решениях.

Теоретическое значение учения о данном механизме заключается в том, что оно позволяет определить место каждого из элементов управленческого явления, строго установить их роль в практической реализации решения; порядок и последовательность выполнения управленческих функций на основе тех или иных методов реализации управленческих решений, принятых на основе управленческих принципов и норм. Механизм реализации управленческих решений по своей сути отражает *статический аспект* управленческой деятельности, позволяя тем самым представить его как целостное системное образование, состоящее из отдельных взаимно интегрированных компонентов, имеющее конкретное организационно-функциональное назначение.

Аналогично тому, как в процессе выработки решения сходны основные этапы, в каких бы организациях он не осуществлялся, реализация управленческих решений также обладает системными свойствами, наделяющими деятельность по реализации решений руководителей и исполнителей различных подразделений и служб определенным сходством, единством их этапов.

Структурно стадия организации исполнения любого управленческого решения включает в себя следующие четыре общих (основных) элемента:

– подбор и расстановку исполнителей;

– обеспечение деятельности исполнителей;

– контроль за исполнением, корректировкой и регулированием;

– подведение итогов исполнения решения.

Эти элементы присущи организации исполнения как собственных решений, так и решений, доведенных вышестоящим органом управления. В то же время очевидно, что содержание организаторской работы по реализации двух указанных решений будет отличаться определенной спецификой. Так, наряду с общими элементами процесс организации исполнения собственных решений включает в себя дополнительный (необязательный) элемент – доведение до исполнителей решения, а организация исполнения решения вышестоящего органа во главе с субъектом управления начинается с его уточнения и детализации, которые также составляют факультативный элемент. В связи с чем процесс реализации любого решения фактически состоит из пяти элементов: четырех основных и одного дополнительного.

Для более глубокого понимания сущности и содержания элементов организации исполнения управленческих решений необходимо отметить следующее.

Каждый из этих элементов, как правило, в свою очередь состоит еще из нескольких детальных и частных операций. Так, обеспечение деятельности исполнителей достигается проведением совещаний, принятием отдельных актов управления, выполнением конкретных материально-технических мероприятий и т. д.; доведение решения до исполнителей возможно посредством агитационной работы, изданием распоряжений и приказов, письменных инструкций и т. д.

Далее такие элементы, как контроль и организация взаимодействия (координация), являясь самостоятельными функциями управления, в то же время выступают в качестве элементов организаторской работы. Иллюстрацией данного факта может служить следующий пример: началь-

ник ОВД одновременно осуществляет контроль как в отношении подразделений, так и за состоянием работы отдела кадров ОВД по подбору кандидатов на службу и за исполнением отданного им приказа о проведении мероприятий по усилению борьбы с преступностью. Очевидно, что в первых двух случаях осуществляемый начальником ОВД контроль выступает как самостоятельная функция процесса управления, тогда как в последнем он является одним из элементов организаторской работы.

Немаловажно и то, что между указанными элементами (как и между элементами стадии разработки и принятия управленческого решения) не существует каких-либо жестких временных либо содержательных «перегородок»: они подвижны, их границы четко не обозначены, поэтому они могут как бы сливаться друг с другом. На практике эта особенность проявляется в том, что, осуществляя мероприятия по реализации одного элемента, субъект может одновременно реализовать и другой элемент. Так, при детализации полученного решения начальник ОВД одновременно с теми же действиями (операциями) частично отбирает и организует исполнителей. Таким образом, происходит слияние таких элементов, как сообщение решения исполнителям, их инструктирование и др.

Наконец, при организации исполнения различных решений степень затраченных усилий на реализацию того или иного элемента может существенно различаться. В этом случае один элемент займет значительное место в организаторской работе, а исполнение другого может происходить как бы попутно, не выделяя его в формально определенные теорией и практикой рамки.

Рассмотрим содержание и общие правила реализации элементов организационного алгоритма этапа исполнения управленческих решений.

Роль организаторской работы в процессе реализации решений. Комплекс операций по подготовке и принятию плана работы, а также других управленческих решений должен сопровождаться большой, разносторонней и комплексной работой субъекта управления по организации его исполнения. Организация исполнения управленческого решения является основным рабочим этапом управленческого цикла, направленным на безусловное, точное, своевременное исполнение принятого решения.

Прежде всего следует отметить, что в науке управления понятие «организация» употребляется в двух основных значениях:

– как упорядоченное состояние управляемой системы, объекта управления, т. е. их внутренняя система и структура (организация в статике);

– как функция процесса управления или этапа управленческой деятельности (организация в динамике).

Именно в последнем из данных значений это понятие и будет рассматриваться в данном разделе. Известно, что в конечном итоге эффективность того или иного решения определяется степенью его реализации. Даже самые адекватные и оптимальные решения сами по себе не смогут обеспечить достижение целей управления, если не будет проделана соответствующая организационная работа по созданию необходимых условий для их реализации. Таким образом, одним из неоднократно отмечаемых негативных факторов в управлении ОВД является создание и формулирование многих хороших и перспективных положений при недостаточной организации их реализации.

Недооценка роли организаторской работы негативно сказывается на эффективности любой системы, а незнание ее технологии на практике часто приводит к принятию множества дублирующих решений, которые в свою очередь влекут за собой нерациональное использование сил, средств и времени, так что ни одно из них не достигает желаемого результата.

Организация исполнения управленческих решений по своему содержанию является наиболее трудоемким и сложным видом деятельности субъектов управления ОВД.

Некоторые элементы организационной работы по исполнению решений могут осуществляться параллельно, в иной последовательности и в различном объеме. Различными могут быть формы осуществления тех или иных операций (процедур) по реализации решений. Указанные особенности зависят от сроков их действия, уровня субъекта управления, принявшего решение, от условий оперативной обстановки, в которых принято и реализуется управленческое решение.

Характерной чертой организаторской работы является ее непрерывность и повседневность. В процессе ее реализации субъект управления чаще всего сталкивается со многими организационными, техническими и психологическими проблемами и трудностями. Способность субъекта управления решать данные задачи и преодолевать возникающие трудности во многом зависит от эффективности его управленческой деятельности, степени достижения конечных результатов подчиненными органами, подразделениями и сотрудниками.

Данные обстоятельства подчеркивают важность организации реализации управленческих решений, которая, являясь этапом управленческого цикла, определяет конечный успех управления, т. е. достижение поставленных перед ОВД целей, эффективное выполнение поставленных перед ними задач и возложенных функций.

В процессе организации исполнения решений субъекты управления в ОВД решают следующие задачи:

– создание состояния упорядоченности элементов системы ОВД и отношений между ними, обеспечивающего успешное исполнение решений;

– поддержание и совершенствование этого состояния путем осуществления административно-правовых, оперативных и воспитательных мероприятий;

– создание необходимых условий и предпосылок для успешной реализации решений (кадровых, материально-технических, финансовых, научно-технических, медицинских и т. д.);

– наблюдение, а также проверка соответствия процесса функционирования органа, принимающего решения;

– выявление отклонений от принятых решений и своевременное воздействие на определенный круг лиц, факторы внешней и внутренней среды с целью устранения данных отклонений.

Кроме того, субъекты управления должны соблюдать ряд требований к организации исполнения управленческих решений, реализация которых обеспечивает должный уровень организаторской работы.

Сочетание административных и научных методов организации исполнения решений. Это требование обусловлено неразрывной связью между научными и административными методами управления, которая выражается в том, что эффективность последних определяется их научной обоснованностью. Однако использование научных методов обычно требует административного регулирования. Административная сторона организаторской работы заключается в умении управлять и решать задачи, опираясь на административную власть, на права руководителя.

В то же время администрирование не должно полностью заменять научную сторону организаторской работы, так как многие аспекты реализации принимаемых решений основываются на социально-психологических, морально-этических и других аспектах.

Эффективность и оптимальность организации реализации решений, что обеспечивается за счет использования возможностей ОВД, их подразделений, служб и отдельных сотрудников таким образом, чтобы достичь наивысших результатов с наименьшими затратами времени, человеческих и материальных ресурсов.

Выделение главной, центральной задачи – обязательное условие, которое реализуется путем нахождения и постановки перед исполнителями задачи, решение которой позволит максимально приблизить их к достижению поставленной в управленческом решении цели.

Практика дает достаточно много примеров, когда отдельные руководители и сотрудники ОВД, не зная метода определения главного звена, вязнут в мелочах, оставляя в стороне важные и проблемные вопросы и тем самым наносят существенный ущерб интересам дела.

Инициативное и ответственное отношение к выполнению принятого решения, обеспечиваемое сочетанием инициативы и ответственности, личной дисциплиной как руководителей, так и сотрудников ОВД в процессе реализации управленческого решения.

Конкретность организаторской работы, суть которой состоит в обязанности субъекта управления четко и недвусмысленно сформулировать задачи для исполнителей, наметить конкретные пути, средства и методы, а также реальные сроки реализации принятого решения.

Продвижение интересов исполнителей обеспечивается созданием необходимых условий для повышения заинтересованности и ответственности аппаратов, служб и отдельных сотрудников ОВД в достижении поставленных решением задач. К таким условиям относятся правильный учет и объективная оценка работы; материальное и моральное поощрение за инициативность, творчество и умелое исполнение управленческих решений.

6.2. Доведение до исполнителей собственных управленческих решений. Уяснение и детализация решений, поступивших с иных уровней управления

Доведение до исполнителей собственных управленческих решений. Именно с этого элемента начинается организация исполнения субъектом управления собственного решения. Ценность данного элемента обусловлена тем, что его качественное выполнение создает необходимые предпосылки для последующей успешной реализации решения.

В государственном управлении существует две основные практики выполнения данной работы: опубликование решений для всеобщего обозрения и доведение их до исполнителей. Поскольку первый из этих методов фактически включает в себя второй, между ними отсутствуют жесткие границы. В управлении ОВД более широко используется второй способ реализации рассматриваемого элемента – доведение решения до непосредственных исполнителей. Это обстоятельство обусловлено прежде всего спецификой деятельности ОВД, а также вытекающей из нее спецификой принимаемых ими решений: большая часть этих решений адресована службам, подразделениям и сотрудникам; значительная их

часть имеет ограниченный доступ; многие из них имеют свое собственное значение и т. д.

В зависимости от характера решения, количества исполнителей, а также иных обстоятельств (уровень субъекта управления, его организационные и материально-технические возможности, место расположения исполнителей, временной фактор и т. д.) доведение решений до непосредственных исполнителей может реализовываться различными способами: непосредственным (устным) доведением до них решения на совещании, во время инструктажа, в индивидуальной беседе и т. д.; направлением им письменных решений; передачей их по связи и т. д. При этом наблюдается следующая закономерность: чем выше уровень субъекта, принявшего решение, и большее количество исполнителей, тем сложнее осуществить непосредственное доведение решения до них, тем больше внимания требуется для выполнения данной работы.

Доведение решений до непосредственных исполнителей не исключает, а в некоторых случаях предполагает необходимость информирования о принятом решении иных служб, аппаратов и сотрудников, которые не являются его непосредственными исполнителями. Например, по результатам проверки деятельности одного или нескольких областных УВД Министерством внутренних дел принимается решение (издается приказ), предписывающее данным органам осуществить мероприятия по устранению обозначенных недостатков. Такое решение, как правило, направляется как непосредственным исполнителям (в данном случае – УВД, деятельность которых проверялась), так и в адрес других ОВД. Необходимость этого объясняется тем, что широкое информирование о некоторых решениях способствует положительным изменениям в функционировании всей системы органов МВД, создает предпосылки для взаимодействия органов, способствует более качественному выполнению решений субъекта управления.

В некоторых случаях о принятых решениях субъект управления информирует других (как правило, одного с ним уровня) субъектов. Так, начальник ОВД территориального уровня информирует о принятом решении о проведении целевой операции начальников соседних ОВД, органы государственной безопасности, прокуратуры, налоговой инспекции и др. Это создает необходимые предпосылки для возможной координации усилий и взаимодействия указанных органов в ходе проведения данного мероприятия.

В ходе осуществления правоохранительной деятельности, реализации предоставленных государственно-властных полномочий ОВД принимают значительное количество решений (актов управления в отношении субъектов, не подчиненных им). В связи с чем для успешной реализации тех или иных управленческих решений, принимаемых в ОВД, необходимо информирование о них общественности, администрации организаций, которые либо являются непосредственными исполнителями таких решений, либо могут быть в определенной степени привлечены к их реализации. Примером такого решения служит ограничение движения транспортных средств и пешеходов в местах проведения массового мероприятия (о чем информируется общественность), приостановление деятельности объекта лицензионно-разрешительной системы (о чем ставится в известность соответствующая администрация). Решение об организации исполнения тех или иных решений требует информирования о них определенных категорий граждан (домовладельцы, владельцы автомототранспортных средств, огнестрельного оружия и т. д.) и должностных лиц. К числу данных решений относятся некоторые инструкции по обеспечению пожарной безопасности; решения о порядке учета транспортных средств, порядке производства их технического осмотра; решения о порядке перерегистрации огнестрельного оружия и т. д. Данные решения реализуются не только подчиненными службами и подразделениями ОВД, но и гражданами и должностными лицами, которые обязываются совершить предписываемые действия или воздержаться от запрещенных действий.

Вместе с тем содержание доведения решения до исполнителей не исчерпывается рассмотренными действиями субъекта управления. На данном этапе ему необходимо также разъяснить исполнителю обоснованность своего решения и сформировать у него желаемое отношение к данному решению. При этом у исполнителя должна сложиться уверенность в том, что порученное задание является итогом объективной необходимости, а не субъективного желания руководителя.

Уяснение и детализация решений, поступивших с иных уровней управления. Уяснение и детализация решения являются одним из первых элементов организации исполнения решения, поступившего от вышестоящего субъекта управления. Его значение заключается в том, что даже вполне обоснованное и целесообразное решение возможно не будет исполнено или исполнено не полностью, если оно не будет понято или понято неправильно.

Так, организатор исполнения решения вышестоящего субъекта управления обязан в первую очередь сам принять меры к его уяснению. Для этого ему необходимо выяснить общий смысл, главную идею решения. Следует иметь в виду, что чем выше уровень субъекта, принявшего

решение, тем, как правило, менее конкретной бывает формулировка последнего, так как субъект управления высокого уровня не всегда может формулировать конкретные предписания, а часто сознательно избегает их. Таким образом, исполнитель должен приложить значительно большее количество усилий для выявления главной идеи и цели данного решения.

Большое количество управленческих решений, весьма значительных по объему, содержат множество предписаний, которые требуют не только их правильного истолкования, но и достаточного усвоения. В связи с чем помимо выяснения общей идеи данных решений требуется их тщательное изучение.

Среди управленческих решений, принимаемых в ОВД, большую долю составляют нормативные акты (инструкции, положения, правила и т. д.). Достаточно часто МВД своими приказами объявляет нормативные акты, принятые Президентом, органами представительной и исполнительной государственной власти (законы, указы, постановления). Для уяснения тех или иных решений применяются правила толкования правовых норм, а также иные виды и способы толкования: логическое, грамматическое, историческое, по объему и т. д.

На этом этапе у субъекта, организующего исполнение решения, могут возникнуть различные неясности, вопросы, причинами которых бывают:

– сложная форма или несовершенство редакции управленческого решения;

– невнимание исполнителя или низкий уровень его квалификации, препятствующие правильному уяснению замысла вышестоящего субъекта управления.

Эти неясности и вопросы пытаются прояснить или разрешить прежде всего путем повторного, более подробного (а при необходимости – и неоднократного) изучения этого решения. В случае, если предпринятые усилия не привели к успеху, обращаются к другим решениям по аналогичным или смежным вопросам; к изучению нормативных актов, учебной и научной литературы; к консультации коллег-специалистов, ученых и других компетентных лиц.

Не исключено, что все это может и не привести к желаемому результату. Тогда обращаются за уточнением и разъяснением к субъекту управления, от которого поступило данное решение. Не обращая внимание на то, что такое обращение нередко бывает затруднено организационными (отдаленность субъекта, его высокий уровень) и психологическими (боязнь исполнителя показаться некомпетентным, безынициативным и т. д.) причинами, интересы дела требуют пренебречь ими и добиться точной реализации решения. Смысловые барьеры, возникшие между объектом и субъектом управления, в любом случае должны быть преодолены, так как от этого зависит, насколько правильными будут принятые меры по реализации решения и в конечном счете его эффективность.

Качественное уяснение решения создает необходимые предпосылки для его детализации. Как правило, в обязательном порядке подлежат детализации управленческие решения, содержащие предписания общего характера (например, приказ, требующий активизации борьбы с незаконным оборотом наркотиков); сложные и комплексные решения (например, план обеспечения общественного порядка и безопасности при проведении массового мероприятия). В подобных случаях детализация необходима потому, что решение общей задачи, поставленной субъектом управления, может быть достигнуто лишь в результате усилий многих исполнителей, каждый из которых будет осуществлять свои частные задачи и локальные функции.

Детализация проводится путем выделения составных частей общего (первоначального, глобального) решения, разделение его основной цели на ряд частных целей и задач. При этом процесс детализации общего решения происходит лавинообразно: из него в первую очередь вычленяется множество частных решений, адресованных нижестоящим субъектам управления; далее последние детализируют полученные частные решения, выделяя в них еще более частные задачи и конкретные задания сотрудникам (исполнителям). В качестве общего для любого уровня детализации всегда выступает решение, которое поступило от непосредственного руководителя.

Важность детализации управленческого решения заключается в том, что это позволяет:

– планировать последующую деятельность по реализации решения;

– формулировать конкретные задачи исполнителям;

– выявить вопросы, не нашедшие отражения в формулировке общего решения;

– обнаружить потребность во взаимодействии исполнителей и определить его формы;

– устранить повторение в процессе исполнения решения;

– обеспечить контроль за деятельностью исполнителей и учет результатов их работы.

6.3. Подбор и расстановка исполнителей, их инструктаж и обучение. Виды обеспечения деятельности исполнителей. Организация взаимодействия

Подбор и расстановка исполнителей, их инструктаж и обучение. Уже в процессе принятия решения и дальнейшей его детализации субъект управления в определенной степени предрешает состав исполнителей, заранее предвидя, что его исполнять будут конкретные органы, структурные подразделения, группы работников и обособленные лица. В этом случае главным образом определяется лишь отраслевая принадлежность исполнителей.

Однако на практике работники привлекаемых к исполнению решения аппаратов, служб и подразделений обладают разными деловыми, моральными, психологическими качествами. В связи с чем субъект, организующий исполнение решения, подбирает таких работников, чьи личностные и профессиональные качества в наибольшей степени соответствуют характеру предстоящей работы.

Задача оптимального подбора и расстановки исполнителей является в высшей степени творческой. Вместе с тем при ее решении руководствуются рядом выработанных теорией и практикой управленческой деятельности правил, значительно повышающих эффективность ее реализации.

Исполнитель должен быть подобран для выполнения задачи, а не задача для исполнителя. Это правило обусловлено тем, что содержание управления определяется формально закрепленными целями и задачами, которые орган обязан достигать и решать, а не его структурой и имеющимся персоналом. Несоблюдение этого правила приведет к тому, что субъект управления будет решать только те задачи и выполнять только те функции, которые будут соответствовать характеристикам его персонала (уровень квалификации работников, их профессиональный опыт, физические возможности и т. д.), что совершенно неприемлемо.

Степень сложности задачи должна достигать верхнего предела возможностей исполнителя. Необходимость соблюдения этого требования вытекает из следующих обстоятельств. С одной стороны, значительное превышение этой границы приводит к срыву выполнения задания, а подобные систематические неудачи могут подорвать у исполнителя веру в свои силы, способности и возможности. С другой – поручать квалифицированному, опытному исполнителю простые задания, не требующие использования имеющихся у него знаний и опыта, как правило, нецелесообразно, поскольку, во-первых, это приводит к нерациональному расходованию ресурсов, а во-вторых, в результате постоянного выполнения

простых заданий исполнитель может потерять к ним интерес, что возможно приведет к снижению качества выполняемых работ.

В то же время с целью повышения квалификации подчиненных субъект управления может в определенных случаях поручать конкретные задачи конкретным исполнителям, явно превосходящие их профессиональные возможности. Однако это возможно только при строгом соблюдении следующих условий:

– если последствия неисполнения или некачественного выполнения задания не будут необратимыми (в виде нарушения прав и законных интересов граждан, иных нарушений закона, материального и физического ущерба и т. д.);

– если субъект имеет достаточно времени для обеспечения надлежащего выполнения этой задачи путем отдачи повторного приказа не тому лицу, определения нового исполнителя и т. д.

Например, начальник уголовного розыска поручает неопытному сотруднику подготовить частный анализ отдельных направлений борьбы с преступностью и деятельности подразделения. К назначенному сроку материал, представленный исполнителем, не соответствовал требуемому качеству. После чего начальник подразделения, определив новый срок, привлек более опытного сотрудника для оказания помощи исполнителю в выполнении этой задачи, в результате чего анализ был подготовлен в установленные сроки и с надлежащим качеством. При этом первый исполнитель приобрел соответствующий опыт, который избавит его от многих трудностей в будущем при выполнении такого поручения.

При определении исполнителя следует учитывать его функциональные обязанности, знания и умения, а также индивидуальные особенности личности. Соблюдение данного требования с учетом изложенных выше позволяет субъекту управления из числа возможных кандидатур выбрать в наибольшей степени подходящую для исполнения конкретного решения.

Оптимальный подбор и расстановка исполнителей создают необходимые условия для успешного исполнения решения. Однако это само по себе не устраняет полностью риск неисполнения или ненадлежащего исполнения решения, обусловленный возможным непониманием исполнителями каких-либо элементов решения, неразъяснением порядка их действий и т. д. Обучение исполнителей помогает минимизировать этот риск.

Его значение заключается в том, что хорошо организованный и проведенный исчерпывающий инструктаж во многом гарантирует успешное исполнение принятого решения.

Содержание и степень конкретизации инструктажа зависят от должностного положения лица, проводящего его, состава поручаемого задания, сложности и новизны принятого решения и некоторых других обстоятельств. При этом выполнение заданий, которые являются новыми для исполнителей или редко встречаются в их практике, потребует более детального, подробного инструктажа, в то время как выполнение привычных, повторяющихся заданий предполагает сосредоточение основного внимания исполнителей на изменениях ситуации, а именно на существующих условиях, в которых они будут находиться.

Нормативные акты, регулирующие организацию труда, содержат перечень вопросов, которые должны быть максимально освещены при инструктаже исполнителей:

– содержание общего управленческого решения и поставленной перед органом цели;

– общий план действий органа, информация о задачах и действиях его структурных подразделений;

– задачи и мероприятия, которые предстоит выполнить работникам этого структурного подразделения;

– обобщение и оценка ситуации и факторов, способствующих и препятствующих выполнению задачи;

– возможные изменения ситуации и варианты действий в новых условиях;

– время начала и окончания исполнения решения или отдельных действий по нему;

– способы и средства поддержания связи с субъектом управления и между исполнителями;

– порядок поддержания взаимодействия между исполнителями;

– материально-техническое и иное обеспечение действий исполнителей;

– силы и средства обеспечения;

– порядок осуществления контроля за исполнением и др.

В силу того что квалифицированное обучение предполагает хорошее знание работниками их функциональных обязанностей, среды, в которой они будут работать, индивидуальных особенностей исполнителей и т. д., инструктаж, как правило, должен проводиться их непосредственным руководителем, который лучше информирован об этих обстоятельствах, чем другие субъекты управления. В ходе его реализации также целесообразно выяснить мнения исполнителей по наиболее сложным аспектам предстоящей деятельности, выслушать их предложения по тактике и технике реализации принятого решения, а также ответить на их вопросы.

В некоторых случаях инструктаж должен быть дополнен обучением персонала. Это может потребоваться при организации исполнения исполнителями сложных, многогранных или ранее неизвестных решений и задач, а также при привлечении новых исполнителей. Важность обучения заключается в том, что оно обеспечивает необходимый уровень профессиональной подготовки исполнителей для успешного выполнения поставленной задачи путем привития им новых знаний, формирования ранее отсутствовавших умений и навыков. В практике ОВД наиболее распространенными и эффективными формами подготовки исполнителей являются учения, тренинги, практические занятия, изучение научно-методической литературы, нормативных правовых и других актов и т. д.

Организация взаимодействия. Виды поддержки деятельности исполнителей. На этом этапе прежде всего задачей субъекта управления является обеспечение деятельности исполнителей, т. е. создание условий, максимально способствующих реализации принятого решения. Важность этой организационной работы обусловлена тем, что только полностью обеспеченные задачи могут быть решены.

В целях создания условий для эффективной работы исполнителей каждый субъект на своем уровне решает вопросы психологического, правового, материально-технического, финансового и организационного обеспечения.

Психологическое сопровождение деятельности исполнителей заключается в формировании ответственного отношения к делу, убежденности в важности и социальной значимости выполняемой задачи, заинтересованности в качественном и своевременном исполнении принятого решения. Важной задачей субъектов управления в ОВД является развитие у подчиненных психологической устойчивости при действиях в экстремальных ситуациях, т. е. способности сохранять самообладание при столкновении с неожиданностями и трудностями, в условиях психического и физического давления и т. д. Конечной целью данного вида поддержки является формирование состояния готовности к полной самоотдаче для выполнения поставленной задачи. Это достигается применением различных методов психологического воздействия на сотрудников, в том числе использованием личного примера и авторитета руководителя, обеспечением доверия и т. д.

Правовое сопровождение заключается в наделении исполнителей соответствующими полномочиями, необходимыми для реализации конкретного управленческого решения. Его значение состоит в том, что

отсутствие соответствующих полномочий либо делает управленческое решение вообще невозможным для реализации, либо неизбежно приводит к нарушениям закона при попытке его исполнения. В связи с чем недопустимо поручать исполнителю выполнение задачи, выходящей за пределы его компетенции.

Правильное решение вопросов правового обеспечения требует от руководителя хороших знаний нормативных актов, регулирующих деятельность исполнителей, закрепляющих их права и обязанности, так как приказы могут быть отданы только в пределах последних. При этом в необходимых случаях компетенция исполнителей может быть временно расширена субъектом управления, если предоставление исполнителям определенных прав и полномочий не противоречит требованиям действующего законодательства. Следует подчеркнуть, что предоставление дополнительных полномочий возможно только в сфере внутренней деятельности ОВД (например, один высший статус присваивается старшим групп, в результате чего их требования на период присвоения являются обязательными для других членов группы).

Материально-техническое и финансовое обеспечение предусматривает снабжение исполнителей транспортными средствами, оружием, обмундированием, продовольствием, денежными средствами и другими видами довольствия, необходимыми для выполнения поставленной задачи. Все эти вопросы заранее согласовываются органом управления с соответствующими функциональными и кадровыми подразделениями как своего органа, так и вышестоящих ОВД.

Организационная поддержка предполагает решение субъектом управления ряда вопросов, основными из которых являются:

1. Обеспечение соответствия фактора времени характеру и объему задач, поставленных в управленческом решении, что выражается в наиболее точном определении сроков выполнения задач и работ, возложенных на исполнителей.

Для достижения желаемого результата в кратчайшие сроки необходимо увязать фактически необходимое время. Для этого учитывают характер и объем работы, возложенной на исполнителей, наличие территориальных и организационных барьеров, специфику и реальные условия деятельности подчиненных, их индивидуальные особенности и т. д. Соблюдение этих требований при определении срока выполнения задания в значительной степени обеспечивает его качественное выполнение, в то время как игнорирование их приводит к обратному или делает невозможным выполнение задания вообще.

2. Организация информационной системы, которая, с одной стороны, способна обеспечить субъект управления достаточно полной и своевременной информацией об исполнении принятого решения, а с другой – осведомить исполнителей о достигнутых результатах, изменениях в принятом решении или условиях деятельности.

3. Организация взаимодействия исполнителей, координация их деятельности, которые необходимы, если в реализации решения участвуют несколько исполнителей, выполняющих возложенные на них частные задачи. В этом случае исполнение решения в целом может быть достигнуто только в том случае, если каждая из отдельных задач будет успешно выполнена.

Для достижения этого результата необходимо организовать взаимодействие, которое в целом базируется на социальных законах и правилах, координируется целями, местом и временем исполнителей при совместном решении поставленных задач путем оптимального сочетания присущих им средств и методов. В практике ОВД различают внешнее (исполнение решения требует совместных и скоординированных усилий с другими государственными органами и общественными организациями) и внутреннее (при организации исполнения управленческого решения в системе ОВД) взаимодействие. Основными организационными формами взаимодействия являются:

1) обмен информацией;

2) пространственно-параллельные скоординированные действия в их рамках, независимое функционирование.

В первом случае соисполнители решают общие задачи одновременно и сообща, а во втором – постоянно объединяя усилия в процессе раздельного функционирования.

Важнейший вид организационного обеспечения реализации решения заключается в координации деятельности исполнителей, в ходе которой субъект управления определяет взаимодействующих исполнителей, виды и формы взаимодействия, организует практическую отработку взаимодействия исполнителей, оказывает им содействие в их работе, а также поддерживает взаимодействие между исполнителями.

6.4. Контроль исполнения решений, корригирование управленческих решений и регулирование системы управления

После реализации всех выше рассмотренных элементов организации исполнения решений, фактически начинается их реализация, исполнители начинают действовать в соответствии установленными па-

раметрами. В связи с чем субъекту управления необходима постоянная информация о том, насколько деятельность исполнителей соответствует программе, заложенной в принятом решении, какие сбои и отклонения произошли в процессе ее реализации и т. д. Этому способствует мониторинг исполнения решения, в результате которого субъект получает необходимую информацию о степени реальной реализации решения, ходе его исполнения, отклонениях в деятельности исполнителей от заданных параметров, состоянии и изменениях условий и среды, в которых действует исполнитель.

Значимость контроля заключается в том, что полученная в его ходе информация позволяет субъекту управления осуществлять корректировку принимаемых решений и регулирование системы управления.

Корригирование заключается во внесении изменений, уточнений и дополнений в ранее принятое и уже осуществленное решение. Есть две основные причины, по которым решения должны быть скорректированы:

– управленческое решение всегда принимается в статичных условиях, в то время как конкретные ситуации, в которых оно реализуется, изменяются динамически;

– из-за этого субъект, принимающий решение, всегда имеет отчасти неполные сведения относительно возможных изменений в окружающей среде и условий, при которых оно будет реализовано.

Непредвиденные изменения обстановки и условий (например, совершение опасного преступления, крупное массовое событие, стихийное бедствие и т. д.) могут препятствовать осуществлению решения в той мере и теми средствами, которые были предусмотрены ранее. В таких случаях субъект управления должен внести необходимые коррективы в реализуемое решение: изменить последовательность или сроки отдельных мероприятий, методы и формы их осуществления; отказаться от проведения отдельных мероприятий или реализовать ранее не предусмотренные и т. д.

Поскольку корригирование решений должно быть вызвано только объективной необходимостью, задачей любого субъекта управления является своевременное выявление и реагирование на эту потребность. Важно учитывать следующие обстоятельства:

– корригирование возможно только в отношении собственного решения;

– одновременно частые изменения решений могут породить легкомысленное отношение к ним у исполнителей и снизить эффективность их реализации.

Изменения условий и окружающей среды, в которых реализуется управленческое решение, могут потребовать иного типа реагирования со стороны субъекта управления – ***регулирования системы управления***, суть которого заключается в приведении системы в соответствие вновь сложившейся ситуации. Одновременно происходит замена, перестановка, изменение количества исполнителей, оказывается дополнительная поддержка их деятельности, повышается интенсивность работы исполнителей и т. д. Однако само решение остается неизменным.

Поскольку корригирование и регулирование направлены на нейтрализацию дезорганизующих воздействий и препятствий, возникающих при реализации управленческого решения, они взаимосвязаны и могут осуществляться одновременно.

На основании информации, полученной в ходе контроля, субъект управления не только корригирует и регулирует, но и оценивает результаты исполнения принятого решения.

6.5. Подведение итогов как завершающий элемент стадии исполнения управленческих решений

Подведение итогов – заключительный элемент организации исполнения решения. Его значимость проявляется в двух органически взаимосвязанных аспектах: образовательном и организационном.

Образовательный аспект подведения итогов заключается в том, что знания работников о качестве, результатах и социальной значимости их труда, а также объективная оценка их труда обеспечивают надлежащую мотивацию их деятельности при исполнении последующих решений и мобилизуют их на достижение более высоких результатов. В *организационном аспекте* на данном этапе субъект способен реально оценить качество принятого решения, выявить его недостатки, а также недостатки в организации его реализации, выявляются также новые проблемы, требующие дальнейшего решения.

Подведение итогов исполнения решения в ОВД включает в себя следующие наиболее практикуемые формы: проведение совещаний; публикацию отзывов, распоряжений; индивидуальное обсуждение результатов исполнения решения с исполнителями и др.

Итоги выполнения типовых управленческих решений в ОВД подводятся ежемесячно, ежеквартально, за шесть месяцев, девять месяцев и год; результаты выполнения планов – в конце планового периода. Результаты реализации разовых решений обсуждаются сразу после их внедрения.

При подведении итогов выясняют следующие вопросы:

– было ли решение реализовано полностью или частично;

– насколько эффективным был процесс его реализации (т. е. степень оптимального расходования сил, средств, времени);

– была ли достигнута цель, если нет, то причины ее недостижения;

– какие положительные моменты были отмечены в деятельности исполнителей;

– какие недостатки появились в организации исполнения принятого решения и каковы пути их устранения в дальнейшем.

На основе полученной информации принимается новое решение и возобновляется цикл управления.

Наличие и использование хорошо отлаженного механизма реализации решений обеспечивают достижение поставленных целей, что предопределяет необходимость научно-теоретического осмысления вопросов определения понятия организационно-правового механизма реализации управленческих решений, в том числе в ОВД, его структуры, соотношения и сопряжения составляющих компонентов, правового регулирования порядка формирования и обеспечения функционирования и т. д.

Содержание механизма реализации управленческих решений в органах государственного управления достаточно сложно и многогранно, но, приняв за основу положение о том, что в качестве механизма управления следует использовать только те из них, которые представлены в материальной форме или как способы действий, можно с определенной степенью обоснованности считать, что механизм реализации управленческих решений включает в себя следующие составные части: субъектов управления; принципы организации исполнения решения; нормы управления; методы и формы реализации решения; внутренние информационно-коммуникационные связи, обеспечивающие целостность и сопряженность всех остальных компонентов механизма реализации решений.

Субъекты управления организуют реализацию решений на различных управленческих уровнях. К ним относятся министры, председатели государственных комитетов и государственных организаций, руководители местных органов власти, ГУВД, УВД, начальники ОВД, территориального уровня (штабные и иные подразделения), а также должностные лица, реализующие управленческие функции. Как субъекты реализации решений руководители-единоначальники решают следующие задачи:

– упорядочение элементов системы и отношений между ними для успешного исполнения принятых решений;

– поддержание и совершенствование этой упорядоченности путем осуществления административно-правовых, организационных и иных форм регулирования деятельности по реализации решения;

– наблюдение и проверка соответствия процесса функционирования организации, в том числе ОВД, принятым решениям;

– выявление целей, поставленных в них, и осуществление управленческих воздействий в случае возникновения отклонений;

– создание необходимых условий для успешной реализации управленческих решений, в частности кадровое, информационное, материальное обеспечение и т. д.

Права, обязанности и ответственность каждого из субъектов должны быть тщательно разработаны. При этом речь идет не о правах, обязанностях и ответственности в целом, а о полномочиях, которыми они должны быть наделены в плане выработки либо организации исполнения тех или иных решений. Данные полномочия во многом предопределяются должностными инструкциями или функциональными обязанностями руководителей, но не во всех отношениях. Для каждого субъекта организации исполнения решений четко определяют перечень объектов, в отношении которых они могут в случае необходимости при реализации тех или иных решений осуществлять соответствующие управленческие воздействия. В качестве таких объектов могут выступать подразделения; работники, выполняющие определенные функции, ресурсы, процессы, документы и т. д. Четкая регламентация фактических полномочий субъектов организации исполнения решений, а также возможного их расширения в случае возникновения соответствующей ситуации делает процесс реализации решений упорядоченным и управляемым, что, несомненно, положительно скажется на исполнимости решений в органах государственного управления, в том числе ОВД в целом.

Обязательной предпосылкой высокой исполнительской дисциплины является возложение персональной ответственности за порученное дело на конкретного работника, что предполагает соблюдение трех условий:

– четкое определение должностных (служебных) обязанностей работника, его компетенцию в соответствующей сфере деятельности;

– исчерпывающее ознакомление его со всеми нормативными материалами, относящимися к указанной сфере деятельности;

– создание необходимых условий для его работы.

Таким образом, формирование механизма реализации управленческих решений в качестве обязательного организационного и правового условий предполагает решение вопросов согласования, соотношения

полномочий и ответственности руководителей органов и подразделений внутренних дел любого уровня и ранга. Вместе с тем данная проблема остается актуальной и требует своего практического решения.

Решение данной проблемы невозможно без делегирования полномочий по реализации решений, передачи части прав вышестоящих органов управления нижестоящим звеньям, например руководителям ОВД территориального уровня, с целью разгрузки высшего уровня руководства, повышения оперативности выполнения поставленных задач. В случае если подведение соответствующего объекта под «потенциальную юрисдикцию» конкретного работника потребует наделения его необходимыми правами, то это должно быть сделано в соответствии с принципами делегирования полномочий, о чем будет сказано ниже.

Принципы организации исполнения решений – исходные, основополагающие правила, которыми руководствуется субъект управления в своей деятельности и на основе которых строятся и функционируют социальные системы.

При организации исполнения решений руководствуются как общими, имеющими универсальный характер, так и частными принципами, сформулированными применительно к данному аспекту управления. К числу общих принципов относят следующие: законности, научности, демократизма, рационализма, гласности и др.

В число частных принципов, которыми следует руководствоваться при организации исполнения решений, как правило, включают: определение исполнителей; определение приоритетов исполняемых решений и в каждом конкретном решении – основных задач, необходимых для того, чтобы не отвлекаться по мелочам; установление жесткой зависимости между результатами исполнительской деятельности и поощрением работников, продвижением их по службе; постоянное мотивирование исполнительской деятельности, инициативного отношения к решению задач; управленческая поддержка исполнителей. Руководители не должны ограничиваться только раздачей указаний и контролированием их исполнения. Их задача в течение всего процесса исполнения решения – оказывать исполнителю методическую и организационную помощь.

Одним из основных свойств принципов в сфере управленческих отношений является их нормативность. Соответственно, «принцип выступает своеобразной управленческой нормой, эталоном поведения органов государственной власти, управления, должностных лиц... Вместе с тем управление в любой социальной системе в строгом соответствии с требованиями принципов представляет лишь идеальную модель, эталон, образец должного, желаемого. В реальной жизни организация деятельности в управляемых системах осуществляется с различными отклонениями от требований тех или иных принципов»[1].

Нормы управления – «определенные, заранее установленные количественные параметры, закрепляющие допустимые характеристики какого-либо процесса или результата деятельности... (или) узаконенное установление, признанный обязательным порядок, построение чего-либо»[2].

В науке различают социальные (традиции, обычаи и т. д.), правовые, экономические, технические нормы и нормы управления. В совокупности они образуют систему нормативного регулирования и способствуют организованности, упорядоченности протекания тех или иных процессов и их рациональности. Нормы управления имеют достаточно широкий целевой спектр: могут характеризовать образец поведения субъекта управления; определять границы его должной и возможной деятельности; служить ориентиром в выборе лучшего его варианта; быть мерой при оценке эффективности управления и т. д. Отмечается сходство характеристик норм и принципов управления. Однако эти понятия не тождественны, но близкие по своему содержанию. «С помощью принципов задаются контуры многомерного пространства, за пределы которого субъект управления не должен выходить, а внутри него его деятельность должна соответствовать определенным нормам, имеющим количественное значение»[3]. Применительно к организации исполнения решений это будет выглядеть следующим образом. Контур многомерного пространства, в рамках которого действует руководитель, организующий исполнение решений, очерчен векторами, символизирующими принципы законности, демократизма, гласности, рациональности и т. д. Внутри данного контура в процессе своей организующей деятельности он руководствуется такими нормами, как ориентировочное время на исполнение различных видов решений, границы суммарных затрат, связанных с этим процессом, показатели надежности и качества исполнителей, пределы допустимого риска, коэффициенты исполняемости решений и т. д.

Однако в Инструкции об организации информационно-аналитической работы и планирования оперативно-служебной деятельности в ор-

[1] Алиуллов Р. Р. Механизм социального управления: вопросы теории и методологии. М. ; Чебоксары : Акад. упр. МВД РФ, 2003. С. 136.

[2] Булыгин Ю.Е. Организация социального управления: основные понятия и категории : слов.-справ. / под общ. ред. И.Г. Безуглова. М.: Контур, 1999. С. 120.

[3] Русаков В.К. Управленческие решения в сфере правоохранительной деятельности в территориальных органах МВД России на районном уровне. Л. 151.

ганах внутренних дел Республики Беларусь уделяется больше внимания качественной стороне самого решения. В частности, в этом документе регламентируются вопросы выбора и обоснования оптимального варианта решения, его своевременной подготовки, вопросам согласования, принятия, процессу прогнозирования и не затрагиваются вопросы, связанные с организацией исполнения управленческих решений.

Методы управления применительно к организации исполнения решений – инструменты, с помощью которых руководитель добивается от исполнителя полного и быстрого исполнения решения. На практике применяется большое количество различных методов, а их содержание определяется сферой приложения и характером решаемых задач. Однако одна и та же задача может быть решена с использованием различных методов. В сфере управления сформировать целесообразное с точки зрения субъекта управления поведение исполнителя можно с помощью экономических, административно-правовых, организационно-регулирующих, социально-психологических и психологических методов. Например, обосновывается классификация, согласно которой методы управления можно разделить на две исходные, основополагающие группы: организационные и мотивационные[1].

Следовательно, имеется возможность выбора соответствующего метода, в связи с чем возникает вопрос о факторах, обусловливающих этот выбор. К их числу относят: характер исполняемого решения, особенности исполнителей и существующий стиль управления. Важнейшая роль в выборе соответствующих методов принадлежит стилю, определяемому принципами, на основе которых осуществляет свою деятельность руководитель – организатор исполнения решения. На это, в частности, обращает внимание Р.Р. Алиуллов, полагающий, что «методы управления следует рассматривать не просто как оторванные от единого механизма обособленные приемы, способы и средства, а как органически связанные с принципами средства осуществления управленческих функций, посредством которых достигается принятие обоснованного управленческого решения, реализация поставленных перед управляемой системой задач»[2].

Форма управления выступает способом существования и выражения его содержания, т. е. способом организации взаимодействия субъекта и объекта, отношений между людьми, их совместной деятельности

[1] См.: Гобозов Т.Я. Организационные и правовые основы реализации управленческих решений органов внутренних дел в современных условиях : дис. … канд. юрид. наук : 12.00.13. М., 1999. Л. 73–75.

[2] Алиуллов Р.Р. Механизм социального управления: вопросы теории и методологии. С. 177.

в управленческом процессе[1]. Она представляет собой внешнее выражение деятельности аппаратов управления, подчиненных им органов и подразделений по выполнению поставленных в управленческом решении задач.

Только под углом зрения конкретной формы (совокупности форм) реализации управленческого решения можно определить исполнителей, т. е. конкретные органы и подразделения, руководителей и рядовых работников, закрепить их за конкретными участками работы, провести целенаправленный инструктаж, обеспечить деятельность исполнителей соответствующими материалами, техническими, правовыми средствами, осуществлять в определенной последовательности контроль и учет работы. Например, управленческое решение по оказанию практической помощи органу или подразделению внутренних дел может быть реализовано в форме оперативной отработки территории его обслуживания или проведения соответствующей операции. Многообразие форм позволяет усилить действенность методов, так как данные компоненты механизма реализации тесно связаны и предполагают их комплексное совершенствование.

Информационно-коммуникационные связи обеспечивают единство и целостность, а также необходимое сопряжение образующих его элементов – субъектов, методов и форм, требований и организационного алгоритма и представляют собой каналы, по которым к участникам того или иного процесса в организации поступает информация; проявляются в управленческих отношениях правового, организационного, информационного и технологического характера; формируются в процессе создания организационных структур, определения и распределения правомочий (компетенции), построения информационных систем различного назначения, создания технологических схем выполнения тех или иных управленческих операций и процедур.

Механизм реализации управленческих решений – объединенная в целостную систему совокупность принципов и норм управления, организационно и функционально взаимосвязанных и взаимодействующих компетентных органов управления (руководители, управленческие работники, коллективные органы управления), методы и формы управленческой деятельности, информационно-коммуникационные связи, обеспечивающие воплощение в предметно-практическую сферу целей и задач, сформулированных в управленческих решениях.

[1] См.: Теория и практика социального управления : слов.-справ. / авт.-сост. Е.Ф. Яськов. М. : Акад. упр. МВД России, 1997. С. 118, 245.

Суть механизма реализации управленческих решений заключается в том, что он интегрирует основные элементы управления, позволяет раскрыть их взаимозависимость и порядок реализации, степень сопряжения. В результате формируется инструментарий, с помощью которого можно анализировать, научно исследовать реальную управленческую практику, организационные и правовые аспекты реализации управленческих решений органов государственного управления, в том числе ОВД.

Эффективная реализация управленческих решений возможна только при наличии хорошо отлаженного механизма их исполнения, включающего субъектов управления, формы и методы, требования и организационный алгоритм реализации решения. Большое значение имеет при создании механизма реализации управленческих решений их нормативно-правовое обеспечение и строгое соблюдение законов или подзаконных актов. Особо важно знание каждым руководителем методов и форм реализации управленческих решений, контроля и проверок исполнения, администрирования и стимулирования деятельности подчиненных работников в процессе реализации управленческих решений. Четкое знание руководителями технологии реализации решений, содержания этапов процесса их реализации обеспечивает конкретность постановки задач перед исполнителями, последовательное претворение их в жизнь, а в целом – эффективность управленческих решений, результативность правоохранительной деятельности ОВД.

Применительно к ОВД механизм реализации управленческих решений, параметры его составляющих и их сопряжение не являются постоянными. Необходимость преобразования, изменяемость указанного механизма определяются в первую очередь всем комплексом условий внешней среды функционирования организации, в том числе экономическими, политическими, социальными, сугубо криминогенными и другими факторами. Все это требует постоянного совершенствования правовых и организационных основ реализации управленческих решений.

С учетом того что ОВД представляют собой единую систему с иерархической структурой управления, для каждого уровня управления должны быть четко и однозначно определены *задачи и функции, объем компетенции, свойственный данному уровню управления*, в частности в области выработки и реализации управленческих решений. Органы разных уровней управления должны строиться и функционировать на основе принципа разделения труда с учетом рационального соотношения управленческих и исполнительских функций. Вышестоящие звенья

управления должны осуществлять лишь те управленческие акции, в которых нуждаются нижестоящие органы и подразделения. Вышестоящие органы должны принимать на себя те функции, которые нижестоящие не могут эффективно реализовать.

Успешное формирование механизма реализации управленческих решений предполагает *соблюдение определенных требований*, а именно научности, как основы любой управленческой деятельности. Не все аспекты реализации управленческих решений поддаются административному воздействию, командным методам.

В работе государственных учреждений необходимо сочетать администрирование с научным подходом к выполнению поставленных задач, суть которого заключается:

– в определении основной задачи для исполнителей, т. е. определении приоритетов;

– выделении главного звена, чтобы не распыляться, не вязнуть в мелочах;

– эффективности организации исполнения решений, т. е. рациональном использовании сил и средств для достижения наибольших результатов в укреплении правопорядка и законности;

– стимулировании интересов, состоящих в обеспечении условий для заинтересованности руководителей и подчиненных в достижении поставленных в решении задач.

6.6. Делегирование полномочий – средство повышения качества разработки и реализации управленческих решений. Факторы, препятствующие эффективному делегированию полномочий

Делегирование полномочий как средство повышения качества разработки и реализации управленческих решений. В общем смысле слова **делегирование** – передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действия руководителя. Наряду с рабочей задачей для ее выполнения также должны быть делегированы необходимые компетенции, ресурсы и ответственность в специальной области (функциональная ответственность). Руководитель сохраняет за собой ответственность за управление (управленческую ответственность), которая не может быть передана иному субъекту.

Однако этот метод является не только методом управления. Он помогает развивать подчиненных руководителю лиц, поэтому его также можно рассматривать как способ обучения персонала. Для достижения

успеха руководителям различных уровней необходимо постоянно повышать эффективность как своей собственной деятельности, так и деятельности своих подчиненных. Этого можно достичь с помощью такого важного инструмента, как управление временем и, в частности, овладение искусством делегирования полномочий, что является одним из важнейших способов экономии времени в работе руководителя.

Распределение обязанностей дает возможность повысить квалификацию персонала, поскольку каждый из его членов начинает понимать, что происходит в организации, и вносит свой вклад в достижение общего успеха. Перекладывание части ответственности на подчиненных дает им возможность расти, приобретать дополнительные профессиональные навыки, анализировать, на что они способны, ставить перед собой новые, более сложные задачи. Делегирование полномочий является неотъемлемой частью децентрализации.

При отсутствии делегирования полномочий управление организацией становится слишком централизованным. Уровень централизации тем ниже, чем больше решений принимают непосредственно на рабочем месте, которые сразу же реализуются и носят узкий, специальный характер. Отсутствие делегирования полномочий и известных пределов компетенции приводит к снижению эффективности принятия решений. Чрезмерная централизация препятствует развитию инициативы руководителей низшего звена.

К факторам, определяющим степень децентрализации управления, относят:

– восприимчивость к новым идеям;

– готовность передать решение второстепенных вопросов на более низкий управленческий уровень;

– готовность доверять самому низкому уровню управления;

– желание осуществлять только общий контроль (не ежечасно, ежедневно).

Делегирование полномочий должно быть методом, который не применяется в каждом конкретном случае, но является постоянным. Только таким образом можно понять, какие работники способны выполнять работу руководителя и достигать желаемого качества исполнения. При этом при делегировании полномочий подчиненному должны быть не только определены обязанности, но и предоставлены права.

Стимулирующая организация поощряет творчество и нестандартную личность, привнося больше разнообразия в работу людей, она процветает в сложной и неоднозначной среде, гибко реагируя различными способами на изменения в окружающей среде. Она относится к проблемам как к

возможностям и не боится признавать ошибки. Организация, осуществляющая делегирование полномочий, – организация прогресса, успеха и ориентации на будущее. Напротив, в организациях, которые не делегируют полномочия, должность и положение, знания и компетентность часто ценятся больше, чем фактический вклад. Методы и правила важнее инновационных решений. Стандарты работы ценятся высоко, и существуют общепринятые нормы того, как действовать. Проблемы вызывают путаницу и часто замалчиваются, но затем всплывают на поверхность. Не делегирующая полномочия организация – организация единообразия, методологии, правил, моделей и сосредоточенности на настоящем.

В теории и практике руководства общепризнано золотое правило управления, суть которого сводится к следующему: важнейшей способностью руководителя является получение результата через своих работников. В той мере, в какой руководитель умело передает свои полномочия исполнителям, его лидерство может быть признано эффективным. Это процесс, предполагающий единство доверия и спроса, принципы которого были разработаны в 1920-х гг. русским ученым П.М. Керженцевым.

Делегирование полномочий является одним из наиболее эффективных методов обучения и управления. Общий подход заключается в делегировании полномочий по возможности максимальному числу работников, находящихся на самых низких уровнях управленческой структуры, где решения реализуются на практике. Несколько постоянных и разовых задач могут быть делегированы одному человеку, в том числе по его выбору.

Предполагается, что руководитель заранее определяет, с какой целью, кому и как передаются полномочия, какие выгоды для всех могут быть при этом получены и какие препятствия возникнут.

Искусство управления – умение работать через других людей, а не делать работу самому. Задача руководителя – уметь мыслить, анализировать информацию, организовывать, планировать и принимать стратегические решения. Делегирование полномочий – абсолютно необходимое действие. Хочет этого руководитель или нет, нравится ему это или нет, может он или не может – сама жизнь заставляет его делегировать полномочия. Если ему это удается, то он выполняет одну из главных заповедей руководителя «Я не должен подчиняться работе, но работа должна подчиняться мне».

Делегирование полномочий необходимо, по крайней мере, по двум причинам:

1. Объем работы, который приходится выполнять руководителю ежедневно, всегда превышает его физические и временные возможности, т. е. каждый день он должен делать больше, чем может, больше, чем способен сделать. Это совершенно нормально, и назначение задач подчиненным позволяет руководителю делать больше.

2. Совершенно нормально и естественно, когда подчиненный способен выполнить какую-то работу, справиться с какой-то задачей лучше, чем руководитель. Этого не следует бояться – это следует поощрять и культивировать. Хороший руководитель – это не тот, кто может делать любую работу лучше своих подчиненных, а тот, кто управляет таким образом, чтобы каждый подчиненный делал свою работу лучше всех.

Высшее руководство часто склонно делегировать минимум полномочий, приводя доводы о недостаточной компетентности или надежности персонала. Минимальное делегирование приводит к тому, что руководитель перегружен текущими проблемами. Распространенное мнение, что проще сделать это самому, чем объяснять, как это сделать, не оправданно, потому что приходится принимать слишком много решений сразу и невозможно уделить достаточно внимания каждому из них. Делегирование полномочий настолько необходимо, что даже при резко негативном отношении к нему руководители возлагают на персонал некоторые управленческие функции, причем не самые незначительные.

Отсутствие компетентности персонала часто является реальной трудностью в делегировании полномочий. В этом случае эффективен тот же алгоритм, который устанавливает рамки и правила, а также процедуру обязательного утверждения решений на горизонтальном уровне. Так, решение руководителя службы продаж о предоставлении покупателю товарного кредита может регулироваться суммой дебиторской задолженности, прогнозом рентабельности данной операции и наличием достаточного количества товарно-материальных запасов на складах. Обязательными согласованиями могут быть: с юристом – проверка условий договора; с экономистом – контроль рентабельности; с финансовым директором – проверка соблюдения финансового плана. Что касается стереотипа «проще сделать это самому, чем объяснять, как это сделать», то объяснение работникам и контроль за выполнением, действительно, занимают больше времени, чем выполнение задания самому, но только на начальном этапе. С увеличением опыта принятия решений работники приобретают необходимую квалификацию и быстро достигают уровня, когда «проще сделать это самому», чем объяснять технологию руководителю.

Цели и принципы делегирования полномочий. В научной литературе, посвященной разработке вопросов теории и практики управленческой деятельности, выделяют следующие ***цели делегирования***:

1. Подчиненный может выполнять эту работу лучше, чем руководитель. Нет ничего парадоксального или противоестественного в том, что руководитель в некоторых узких областях слабее специалиста. Главная квалификация руководителя, в которой он должен быть на голову выше любого подчиненного, – это умение мобилизовать и скоординировать, применить все имеющиеся у подчиненных способности, умения и знания. Зрелый руководитель не боится делегирования.

2. Делегирование полномочий может быть методом обучения перспективных работников и формирования из них кадрового резерва.

3. Делегирование полномочий позволяет руководителю высвободить время и силы и создать наилучшие условия для решения стратегических и долгосрочных управленческих задач.

4. Делегирование может быть использовано как метод изучения коллектива и отдельных подчиненных. Поручая определенные управленческие задачи своим подчиненным, руководитель дает им возможность проявить свои способности. Кроме того, временные отношения подчинения одних работников другим позволяют выявить наиболее эффективные группы, симпатии и антипатии между членами коллектива, т. е. неформальную структуру. Если делегирование используется как психологический инструмент, то нужно быть очень осторожными и осмотрительными.

5. Делегирование полномочий при умелом поведении руководителя воспринимается подчиненными как особое доверие. Это форма морального поощрения.

6. Необходимо максимально повысить качество принимаемых решений. Это достигается за счет того, что решения принимаются на более низких уровнях, где сконцентрирована необходимая информация, опыт и навыки узких специалистов.

7. Нужно активизировать человеческий фактор, т. е. мобилизовать скрытые резервы и повысить потенциал нижестоящих уровней. В этом случае срабатывает эффект «доверия босса», который позволяет повысить вовлеченность и заинтересованность персонала. Работник, которому доверяет руководитель, во многих случаях готов на многое, лишь бы не ударить в грязь лицом.

Рассмотрим ***основополагающие принципы делегирования*** полномочий. Несоблюдение их на практике может привести к неэффективности

делегирования, неустойчивости организации, значительному усложнению процесса управления.

Принцип субсидиарности на основе ожидаемых результатов: поскольку смысл полномочий заключается в предоставлении руководителю определенного инструмента для внесения соответствующего вклада в достижение целей организации, то полномочия, делегированные отдельному работнику, должны быть достаточными для обеспечения достижения ожидаемых результатов. Делегирование полномочий в соответствии с ожидаемыми результатами предполагает постановку целей и разработку планов, доведение их до сведения подчиненных и понимание ими, а также создание соответствующих условий, которые будут способствовать выполнению поставленных задач. При делегировании планирование является необходимым условием для реализации любых целей управления, на практике все функции руководителя объединяются в единый вид деятельности.

Принцип функционального определения: чем четче определены результаты, ожидаемые от руководителя или структурного подразделения, яснее и полнее определены направления их деятельности и делегированы организационные полномочия, тем четче понимаются служебные и информационные связи с другими руководителями и подразделениями, тем больше вклад способены делать эти управленческие и структурные подразделения при реализации целей организации. Несоблюдение этого принципа может вызвать путаницу и неуверенность относительно того, чего именно и от кого ожидать.

Этот принцип (который применим как к делегированию полномочий субъекту, так и структурному подразделению) хотя и очень прост в концептуальном плане, часто трудно применять на практике. Четкое определение содержания работы и делегирование необходимых полномочий для ее выполнения в большинстве случаев требуют терпения, высокого интеллекта и ясного понимания целей. Разумеется, что нелегко определить содержание работы, если руководитель не имеет четкого представления о том, какие результаты он хочет получить.

Скалярный принцип: чем четче выстроена линия служебного общения руководителя с каждым из подчиненных, тем эффективнее процесс принятия решений и коммуникации. Скалярный принцип относится к цепочке прямых трудовых отношений между руководителями и подчиненными по всей организации. Всегда должен быть человек, обладающий высшей властью в организации.

Линия власти – это путь, по которому проходят все коммуникации (через каждое звено в цепи) от высшего руководителя к низшему и наоборот. Это связано как с необходимостью поддержания связи, так и с принципом единоначалия, но он не всегда бывает самым коротким. В крупных организациях, особенно в правительственных, он иногда бывает опасно долгим.

Четкое понимание скалярного принципа является необходимым условием нормального функционирования организации. Подчиненные должны знать, во-первых, кто делегирует им полномочия, а во-вторых, на чье усмотрение они должны делегировать решение проблем, выходящих за рамки их полномочий. Хотя субординация может использоваться для передачи информации, неиспользование ее при принятии решений приводит к нарушению системы принятия решений и подрывает саму систему управления.

Принцип уровня полномочий: поддержание эффективности делегирования полномочий требует, чтобы решения в рамках полномочий отдельных работников принимались ими самими, а не были перенаправлены на более высокие организационные уровни. Данный принцип вытекает из сочетания принципа функционального определения и скалярного принципа. Исходя из принципа уровня полномочий, становится ясно, что если руководители хотят добиться эффективного делегирования полномочий и тем самым снять с себя определенную часть бремени принятия решений, то они должны быть уверены, что полномочия понятны подчиненному, что он их четко осознает.

Принцип единоначалия: чем более конструктивны взаимоотношения между подчиненным и руководителем, тем меньше вероятность получения им противоречивых указаний и тем выше чувство личной ответственности за результаты работы. При делегировании полномочий предполагается, что (за исключением случаев обязательного разделения полномочий) право на свободу действий в определенной сфере деятельности передается подчиненному только одним руководителем. Подчиненный в принципе может получать полномочия от двух или более руководителей и, следовательно, отчитываться перед ними всеми, но при этом очевидны значительные трудности. Поскольку обязательство, по существу, носит личный характер, делегирование полномочий несколькими руководителями одному лицу часто приводит к противоречиям как с точки зрения полномочий, так и с точки зрения ответственности. Принцип единоначалия очень полезен для прояснения системы отношений между властью и ответственностью.

Принцип безусловной ответственности: подчиненные, приняв задание и получив необходимые полномочия для его выполнения, несут полную ответственность перед руководителями за свою деятельность;

руководители в свою очередь несут всю ответственность за организационную деятельность подчиненных. Поскольку ответственность не может быть делегирована, когда на нее возлагается обязательство, то ни один руководитель не может освободиться от ответственности за деятельность подчиненных путем делегирования, поскольку именно он делегирует полномочия и распределяет обязанности.

Принцип соответствия полномочий и ответственности: ответственность за определенные действия не может превышать объем делегированных полномочий, но и не должна быть меньше его. Поскольку власть – это право выполнять порученную работу, а ответственность – обязанность ее выполнять, то логически следует, что власть должна соответствовать ответственности. Это соответствие не математическое по своей природе, а, скорее, пространственно-временного порядка, поскольку и власть, и ответственность относятся к одной и той же задаче.

Соблюдение принципов эффективного делегирования позволяет избежать многих неприятностей. И все-таки их не так просто использовать в практике управления.

Понятие и классификация делегированных полномочий.

Полномочия – ограниченное организационное право на использование ресурсов (трудовых, информационных, финансовых и т. д.) организации и на направление усилий работника на выполнение определенных задач.

По направленности полномочия подразделяют на два вида: *линейные* и *аппаратные* (штабные).

Цепочка связей, созданная путем делегирования полномочий, является отличительной чертой всех организаций, за исключением небольших. Линейная власть передается непосредственно от руководителя к подчиненному, а далее – к другим подчиненным. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления.

По содержанию выделяют следующие виды полномочий работников:

– *рекомендательные полномочия* – владелец при необходимости может дать совет руководителям или исполнителям, которые в них нуждаются, как лучше решить узкопрофессиональный вопрос;

– *необходимые согласования* – процедура принятия решения включает в себя обязательное согласование решения с заинтересованными работниками аппарата управления, если аппарат управления возражает против такого решения, оно не может быть принято;

– *параллельные разрешения* – право подчиненных отклонять решения линейного руководства, что позволяет осуществлять более жесткий

контроль и предотвращать грубые ошибки (финансовые решения требуют двух подписей);

– *контрольные и отчетные полномочия* – право проверять деятельность руководителей и исполнителей в официально установленных рамках, требовать от них представления обязательной информации, анализировать ее и направлять полученные результаты вместе с заключениями в соответствующие органы.

Делегирование необходимо, но оно не может применяться ко всем видам работы. Делегируют полномочия в случае:

– рутинной работы;

– специализированных видов деятельности (т. е. те виды деятельности, которые работники могут выполнять лучше, чем руководитель);

– частных вопросов;

– подготовительной работы (обобщение материала, формулирование первоначальных выводов, написание различных проектов).

Никогда не подлежат делегированию:

– постановка целей;

– окончательное решение по стратегическим вопросам;

– итоги мониторинга;

– мотивация работников;

– задачи особой важности;

– высокорисковые задачи;

– необычные, исключительные случаи;

– текущие неотложные дела, не оставляющие времени на объяснения или перепроверку;

– конфиденциальные вопросы.

Чаще всего полномочия делегируются непосредственным подчиненным, а те уже по согласованию с руководителем – дальше. Эти работники должны быть способными, компетентными в своей области, иметь склонность к организационно-управленческой деятельности, желание преуспеть в ней и добиться успеха. Кроме того, они должны быть привержены целям организации и разделять взгляды руководителя, что позволяет им, соответственно, доверять.

Процесс делегирования полномочий тщательно планируется с учетом целей организации, обычно отдельно для каждой задачи. При необходимости разрабатывают графики работы и контроля, создают инструкции, определяющие пределы ответственности подчиненных, которые заранее знакомятся с этими документами и вносят в них необходимые предложения и поправки.

Передача задачи или вида деятельности может:

– осуществляться на длительный срок (долгосрочное или общее делегирование) – руководитель поручает сотруднику самостоятельно выполнять задачу;

– ограничиваться разовыми поручениями (разовое делегирование) – сама задача остается в функциональной сфере руководителя.

Как и любая другая техника, делегирование полномочий работает только тогда, когда оно осуществляется профессионально. Простое объяснение деталей работы работнику без предоставления ему общего плана и полной ответственности за то, что он делает, не имеет ничего общего с делегированием полномочий. Правильное делегирование состоит из следующих этапов:

– передача задания – работнику поручается четко определенный круг работы, относящийся к функциональной сфере руководителя;

– передача компетенции – передача деловой, финансовой и личной компетенции, которая просто необходима для самостоятельной работы над поставленной задачей;

– передача ответственности – передача ответственности за выполнение задачи сотруднику, т. е. работник должен быть готов поделиться с руководителем как успехами, так и неудачами выполненной работы.

Методика делегирования полномочий. Руководитель прежде всего должен *проанализировать текущие задачи организации и определить, кто и в каком объеме из заместителей, помощников и руководителей подразделений несет за них ответственность*:

– каждый из них самостоятельно принимает и реализует решения, информируя руководителя о результатах;

– кто-то принимает решения, информируя руководителя о них перед началом реализации решений;

– кто-то предлагает предварительные решения, а руководитель делает окончательный выбор;

– кто-то выполняет задание после подробных инструкций руководителя, что делать и как это делать.

Для того чтобы определить задачи, которые действительно целесообразно делегировать кому-то другому, руководитель сначала анализирует свою нагрузку, после чего разделяет конкретные обязанности на следующие категории:

– сохранить для себя;

– разделить ответственность;

– делегировать подчиненным.

Следующий шаг – *сравнение делегированных задач с объемом полномочий, которые руководитель намерен возложить на исполнителя*, с использованием следующей градации:

– выполнять без согласования;

– выполнять, периодически информируя руководителя о предпринятых шагах;

– выполнять только после утверждения руководителем.

После определения объема делегированных полномочий об этом информируют исполнителя. В процессе работы определяют, насколько точным было первоначальное решение: слишком мало или слишком много полномочий было дано тому или иному работнику.

Поиск исполнителя начинают на самом низком уровне организации, двигаясь снизу вверх. Иногда задача должна быть разделена на более мелкие и простые подзадачи, некоторые из которых могут быть делегированы работникам более низкого уровня. Руководителю имеет смысл определиться с тем, какие из этих задач они могут, в свою очередь, передать подчиненным.

Руководитель анализирует причины, по которым он избегает делегировать полномочия определенным подчиненным. Если главный аргумент заключается в неготовности работника самостоятельно выполнять поставленные задачи, то необходимо разработать план развития этого подчиненного.

Одним из ключевых условий успешного делегирования полномочий является четкое понимание ожиданий руководителя. Следовательно, для каждой задачи, которую предполагается делегировать, необходимо определить, когда эта задача должна быть выполнена, какие полномочия следует предоставить исполнителям, через какие промежутки времени им нужно представлять отчеты об исполнении и как должен выглядеть окончательный отчет о проделанной работе. Подчиненному необходимо четко понимать, какие задачи ему предстоит решать.

Для того чтобы знать, как продвигается работа, руководитель должен выделять время для периодических встреч со своим подчиненным. Часто подчиненные неохотно задают вопросы и делятся с руководством проблемами, возникающими в ходе выполнения задания, потому что боятся выглядеть некомпетентными.

В то же время руководитель должен быть готовым отразить попытки так называемого обратного делегирования. Например, подчиненный может сообщить, что он не знает, как завершить последний раздел под-

готовленного отчета. Главное в данной ситуации – побороть искушение доделать за него работу. В противном случае есть риск столкнуться с такой же ситуацией при работе над следующим докладом.

Если работник испытывает серьезные проблемы во время выполнения задания, руководителю необходимо обсудить с ним сложившуюся ситуацию, активно побуждая его к предложению своих вариантов их преодоления, поддерживая намеченные им шаги.

Руководитель не должен дублировать задачу, которая была делегирована, если ее выполнение не соответствует его ожиданиям. Нужно объяснить подчиненным, что и почему не устраивает, и попросить их переработать задание. Это не позволит подчиненным переложить ответственность за сложившуюся ситуацию на руководителя.

Если становится очевидным, что конкретный работник не в состоянии выполнить задание и невмешательство в ситуацию чревато серьезными рисками, то необходимо делегировать эту задачу более опытному специалисту. В любом случае руководитель не должен решать эту задачу самостоятельно.

При поручении конкретного задания исполнителю можно использовать следующую форму с шестью блоками вспомогательных вопросов.

1. ***Что?***

Что вообще надо сделать?

Какие частичные задачи надо выполнить в отдельности?

Каким должен быть конечный результат?

Какие отклонения от него могут быть приняты во внимание?

Каких трудностей следует ожидать?

2. ***Кто?***

Кто больше всех подходит для выполнения этой задачи или деятельности?

Кто должен помогать при выполнении?

3. ***Почему?***

Какой цели служит данная задача или деятельность?

Что произойдет, если работа будет полностью или частично не выполнена?

Как надо подходить к выполнению задачи?

4. ***Как?***

Какие методы и способы следует применить?

На какие предписания и инструкции надо обратить внимание?

Какие инстанции и подразделения надлежит проинформировать?

Какие могут быть затраты?

5. ***С помощью чего?***

Какие вспомогательные средства должны быть использованы?

Чем должен быть оснащен работник?

Какие документы могут понадобиться?

6. ***Когда?***

Как нужно начать работу?

Когда работа должна быть окончена?

Какие промежуточные сроки должны быть соблюдены?

Когда работнику следовало бы проинформировать руководителя о ходе работы?

Когда нужно проконтролировать и, если потребуется, вмешаться в рабочий процесс?

Когда текущий объект делегирования определен, *организуют делегирование*. При этом власть передается на конкретную должность, а не человеку. Важно определить направление и содержание работы, которая соответствует интеллектуальным характеристикам субъекта. Для того чтобы определить объем полномочий, необходимых и достаточных для достижения поставленной цели, важно проанализировать сложившуюся ситуацию. Для этого можно использовать метод SWOT-анализа, основной целью которого является выявление избыточных и недостаточных полномочий. Когда определены достаточные требования к полномочиям, изменяют структуру полномочий для их удовлетворения.

Следующим этапом делегирования полномочий является *мотивация подчиненного*, которая во многом отличается от мотивации к распределению полномочий в силу степени ответственности и требует особого подхода.

Важно понимать, что делегирование полномочий не только освобождает руководителя, но и является методом обучения и мотивации персонала, используемым при планировании карьеры. Именно поэтому оно важно не только для эффективного достижения текущих целей, но и для развития организации в будущем.

Современная практика на Западе выработала две модели делегирования полномочий: традиционную модель и Бад-Гарцбургскую модель Р. Хена.

Традиционная модель (делегирование задач, или ограниченное делегирование полномочий) предполагает, что исполнителям ставятся задачи, которые руководителю нецелесообразно выполнять самому, и предоставляется возможность проявить инициативу в поиске путей их решения. Исполнители несут ответственность за результаты своей дея-

тельности перед руководителем (а он в свою очередь перед высшим руководством), поэтому он вмешивается в действия работников и иногда берет на себя ответственность за их успех.

Бад-Гарцбургская модель Р. Хена (делегирование ответственности, или полное делегирование) заключается в том, что подчиненным делегируются не только задачи, но и ответственность перед вышестоящим руководством за все, что они делают в рамках своих функций. В этих условиях работник уже не может переложить ответственность на руководителя, а руководитель – приписывать себе полученные им результаты.

Выполнение работы без ответственности считается нулевым делегированием, а передача исполнителем работы и ответственности главы делегации наоборот.

Соотношение делегирования полномочий и ответственности требует четкого понимания ответственности исполнителя и руководителя; определения случаев, когда работники могут сами принимать решения, а также лиц, с которыми необходимо связаться (исполнители, например, могут представить результаты своей работы заказчику лично, минуя непосредственного руководителя).

В этой модели меняется роль инструкций. Они не описывают в точности все действия, а лишь определяют их диапазон, содержат постановку задачи и описание используемых технологий. Контроль за выполнением полномочий может быть возложен на самих исполнителей с периодическим уведомлением руководителя, осуществляемым последним в обычном режиме, быть специальным по отношению к определенным пунктам (тогда возникает так называемое выборочное делегирование). Если требуется непрерывный мониторинг, то полномочия не делегируются.

При делегировании полномочий можно воспользоваться ***моделью «Поток»***, которая отражает взгляды на организацию труда Ф. Тейлора. Сложность задач наращивают постепенно с учетом того факта, что в работе должен быть фактор, который непосредственно зависит от сложности задачи. Баланс, при котором задача кажется интересной, достигается за счет соотношения способностей и внешних условий. Нарушение данного баланса ведет либо к срыву, либо к потере интереса к работе. Усложнение задачи способствует расширению и углублению способностей и переходу работника на следующий этап. Теперь он не только может решать более сложные задачи, но и прежние задачи кажутся ему скучными[1].

[1] См.: Крогерус М., Чепплер Р. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления. М. : Олимп-Бизнес, 2012. С. 10.

Важным этапом при делегировании полномочий является также координация, ведь именно результаты координации способствуют сплочению команды, выявляют проблемы делегирования, способствуют критическому подходу руководителя к себе, исключающему развитие комплекса «угрожаемого авторитета». Для целей координации всю поступающую информацию от подчиненных можно сортировать и делать выводы согласно модели «Обратная связь» (рис. 25)[1].

Положительное	Совет. «Я счел, что это хорошо, но тем не менее надо это изменить!»	Комплимент. «Я счел, что это хорошо, так может оставаться и в будущем!»
Отрицательное	Критика. «Я счел, что это плохо и это надо изменить!»	Предложение. «Я счел, что это плохо, но я могу с этим жить».
	Отрицательное	***Положительное***

Рис. 25. Матрица «Обратная связь»

Таким образом при использовании грамотного подхода к процессу делегирования полномочий на всех этапах, включая планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию, повышается вероятность успешного достижения поставленных целей. Грамотное сочетание методов процесса делегирования положительно влияет на деятельность как руководителя, так и подчиненных и способствует развитию организации в целом.

Правила делегирования полномочий. В процессе практического применения делегирования полномочий в управлении руководитель должен придерживаться следующих основных правил.

1. Лидер должен передавать свои полномочия не из соображений престижа, а исключительно на благо дела. Критерием делегирования является деловая активность, деловая польза, а не амбиции.

2. Для легализации задачи нужен не тот, кто хочет, а человек, который может и умеет ее решать. Работник должен четко понимать свои цель и задачи.

3. Делегирование полномочий должно использоваться как средство повышения уверенности подчиненных в своих силах. Это не менее, если не более важно, чем само решение поставленных задач.

[1] См.: Крогерус М., Чепплер Р. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления. С. 4.

4. При необходимости руководитель должен помочь подчиненному в принятии решения о том, как достичь поставленной цели. При поручении заданий важно учитывать личностные качества подчиненного.

5. Необходимо, чтобы руководитель был готов поддержать того, кому он поручил задачу. Даже самый независимый и компетентный работник нуждается в поддержке руководителя хотя бы для того, чтобы убедиться, что человек считает его независимым и компетентным.

Необходимо учитывать возможность того, что, получив задание, подчиненный будет принимать не самые точные, а порой и ошибочные решения. Конечно, есть целый ряд задач, которые необходимо решать правильно, но эти задачи просто не следует делегировать.

Если подчиненные допускают ошибки при выполнении делегированных функций, то необходимо объективно анализировать суть дела, суть ошибки, а не личностные качества, недостатки и просчеты подчиненного. Ведь именно этот работник был выбран для решения этой задачи.

Нужно делегировать полномочия напрямую, без использования трансферных ссылок, чтобы избежать эффекта сломанного телефона. При этом руководитель и подчиненный должны свободно обмениваться информацией.

Дав подчиненному задание и предоставив соответствующие полномочия, руководитель не должен вмешиваться в ход его решения без достаточно веской причины, т. е. до тех пор, пока не возникнет вероятность серьезных осложнений.

Руководитель должен нести ответственность за все решения, принимаемые его подчиненными, в соответствии с его полномочиями. В случае успеха нужно отдать его подчиненному, т. е. непосредственному исполнителю задания, а в случае неудачи взять на себя ответственность за нее. Работники оценят это. Необходимо оценивать работу подчиненного исходя из общих результатов.

Условиями эффективного делегирования полномочий являются:

– достаточный опыт, знания и понимание проблемы;

– заинтересованность, добровольное принятие подчиненными своих обязанностей и ответственности;

– благоприятный морально-психологический климат в коллективе, взаимопонимание и доверие между руководителями и подчиненными;

– делегирование большей частью новых обязанностей, с которыми работникам еще не приходилось сталкиваться;

– равномерное распределение задач, оптимизация их выполнения;

– сокращение их объема, четкое определение направления работы;

– исключение ненужного вмешательства со стороны администрации, поощрение самостоятельности и инициативы;

– ориентация в первую очередь на молодежь.

Ошибки делегирования. В процессе делегирования полномочий руководители часто совершают следующие ошибки.

Неумение инструктировать. От того, как подчиненный понял инструкцию, зависит, справится ли он со своей задачей. Инструктаж показывает значимость, важность и ответственность поставленной задачи и тем самым настраивает работника на качественное решение, на серьезное отношение к ней. У подчиненного не будет соблазна объяснить неудачу словами «меня плохо проинструктировали».

Поддельное делегирование. Это ситуация, когда делегируются задачи, функции и полномочия, которыми уже обладают подчиненные в силу своих должностных обязанностей. Для того чтобы этого не произошло и руководитель не дискредитировал себя своими действиями, прежде чем делегировать полномочия, он должен ознакомиться с должностными обязанностями работников. Это полезно и даже необходимо со многих точек зрения. Многие работники не знают (или знают только в общих чертах) своих должностных обязанностей.

Ошибка при выборе исполнителя. Никто не застрахован от этой ошибки, однако следование правилам делегирования сведет к минимуму возможность и последствия этой ошибки.

Концентрация не на деле, а на личности. Ворчливость, невоздержанность и излишняя эмоциональность в таком деликатном вопросе, как делегирование полномочий, недопустимы. Хладнокровие и даже нейтральные отношения с подчиненными необходимы на всех этапах делегирования полномочий.

Делегирование функций и полномочий *группе сотрудников без определения индивидуальной ответственности.*

Страх уронить авторитет. Если руководитель чего-то не знает, то лучше обратиться к специалисту. Что касается работников, то правдивое признание того, что руководитель не знает, как решить проблему, не нанесет такого сильного удара по авторитету руководителя, как можно было бы предположить.

Самая опасная ошибка делегирования – это *делегирование объединяющей функции руководства подчиненным*. Главным координатором деятельности подчиненных является руководитель.

Делегирование полномочий – это не способ избежать ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Делегирование облегчает работу руководителя, но

не снимает с него ответственности за принятие окончательного решения, т. е. ответственности, которая делает его руководителем.

Преимущества и недостатки делегирования полномочий. Поскольку способность людей осуществлять власть в конкретных ситуациях не может быть четко определена заранее, делегирование полномочий сопряжено с риском. Однако это оправданно за счет значительных выгод. В.Р. Веснин выделяет три группы *преимуществ* (для организации, руководителя и подчиненных)[1]:

1) в организации делегирование полномочий:

– снижает иерархичность;

– приближает принятие решений к месту реализации, повышает их качество, гибкость, эффективность;

– сокращает потери времени на ожидание указаний;

– улучшает морально-психологический климат;

– способствует подготовке кадров, подготовке кадрового резерва.

2) руководители:

– освобождаются от текучести кадров и могут решать самые сложные и важные задачи, стратегические задачи;

– способны более эффективно распределять свои ресурсы;

– среди подчиненных выявляют помощников и возможных преемников;

3) делегирование полномочий позволяет подчиненным:

– проявлять инициативу и независимость;

– продемонстрировать свои профессиональные и личностные качества, навыки, знания, опыт и приобретать новые;

– развивать себя как личность;

– повышать свой престиж;

– создавать стартовую площадку для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице;

– получить больше удовлетворения от работы.

В дополнение к перечисленным В.Р. Весниным преимуществам, полученным в результате правильного делегирования полномочий, можно дополнительно выделить:

– улучшение обслуживания клиентов – способность принимать самостоятельное решение на месте показывает, что работник обладает властью и влиянием, клиенты ценят это;

[1] См.: Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе. М. : Юрист, 2001. С. 692.

– гибкость – работники, имеющие право принимать решения, готовы адаптироваться к изменениям;

– скорость – работники, ответственные за результаты своей работы, умеют быстро и точно решать поставленные задачи;

– отношение к работе – многие работники работают лучше, если они могут действовать самостоятельно;

– компенсация за ограниченные возможности карьерного роста – когда для специалиста нет перспектив быстрого карьерного роста, расширение самостоятельности становится для него мотивацией.

Недостатки делегирования полномочий:

– больший потенциал для хаоса – результатом принятия работниками собственных решений может стать иной уровень обслуживания клиентов, руководству организации приходится иметь дело со своеволием подразделений;

– отсутствие ясности – недостатком гибкости и скорости является размытость ответственности, работники начинают жаловаться, что их обязанности не прописаны четко, они не готовы к дополнительным задачам, не все работники приветствуют расширение своих полномочий и обязанностей. Для кого-то это шок.

Препятствия на пути эффективного делегирования полномочий и пути их преодоления. Хотя ценность делегирования очевидна, существуют различные препятствия для эффективного использования этого процесса. Как и преимущества, источники этих помех сосредоточены в руководителе, в подчиненном и в организации.

В ряде случаев ***руководители*** сами создают барьеры для делегирования полномочий, когда они занимают одну или несколько из следующих позиций, которые отражают их недостаточную осведомленность:

– отсутствие понимания важности и отсутствие четкой политики по этому вопросу;

– авторитарные традиции, присутствующие в организации;

– неспособность определить объект делегирования полномочий;

– отсутствие времени для постановки задач подчиненным, помощи и контроля;

– желание иметь власть, но при этом не давать никакой власти своим подчиненным;

– восприятие делегирования полномочий как признака слабости, указывающего на то, что руководитель не может справиться со своей деятельностью;

– уверенность в своей деятельности и страх, что работник должен был «выделиться на общем фоне»;

– суждение, что единственный способ сделать что-то правильно – это сделать это лично;

– неспособность рисковать, неверие в возможности подчиненных, боязнь нести ответственность за их неудачи;

– опасение конфликтов с исполнителями в случае возложения на тех дополнительных обязанностей;

– нежелание тратить время на обучение подчиненного тому, как выполнять задание.

Работники, в свою очередь, избегают принимать власть по таким причинам, как:

– недостаток знаний, некомпетентность;

– отсутствие уверенности в своей способности взять на себя дополнительные обязанности;

– страх ответственности за ошибки;

– боязнь неудачи;

– боязнь быть умнее руководителя;

– перегрузка другими обязанностями;

– восприятие дополнительной обязанности как срочной работы без дополнительного вознаграждения;

– отсутствие информации, которая ограничивает реальную способность что-то делать;

– формальный подход к делу со стороны администрации, который имеет форму «фиктивного делегирования», т. е. передачи полномочий, которые исполнители давно имеют;

– суждение, что проще попросить своего непосредственного руководителя, чем пытаться решить проблему лично.

Эффективность работы ***организации*** или ее культура могут препятствовать эффективному делегированию полномочий, когда:

– организация невелика или делегировать можно очень мало видов деятельности;

– в организации нет традиции делегирования полномочий, а также поведенческого прецедента, которому подчиненные должны следовать.

Распределение полномочий между организационными подразделениями предполагает принятие решения о том, насколько централизованной или децентрализованной будет организация.

Еще одним источником проблем, возникающих в системе управления, в том числе при разработке и реализации управленческих решений, может быть тот факт, что делегирование требует эффективной коммуникации. Для правильного выполнения полученных заданий подчиненные должны точно понимать, чего хочет руководитель. Делегирование связано с такими элементами управления, как мотивация труда и командное лидерство.

Как и во всех процессах, связанных с обменом информацией и влиянием, для достижения успеха необходимы характеристики обеих сторон – как руководителя, так и подчиненных. Американский исследователь менеджмента У. Ньюмен выделил и сформулировал ряд причин, по которым руководители могут отказываться делегировать задачи и полномочия, а подчиненные могут избегать дополнительной ответственности. В частности, У. Ньюмен выделил пять факторов, по которым ***руководитель*** может неохотно делегировать полномочия[1]:

1. *Неправильное представление «я сделаю это лучше».* Даже если это утверждение верно, есть ряд причин, по которым не следует делать все самому. Во-первых, тратить время на задачу, которую мог бы сделать подчиненный, означает, что руководитель не сможет выполнять и другие обязанности. Во-вторых, если руководитель не позволяет подчиненным решать новые задачи с дополнительными полномочиями, то они не улучшат свои навыки.

2. *Отсутствие лидерских способностей.* Некоторые руководители настолько погружены в свою повседневную работу, что пренебрегают общей картиной. Неспособные охватить долгосрочную перспективу в организации, они не могут полностью понять важность распределения работы между подчиненными.

3. *Отсутствие доверия к подчиненным.* Если руководитель ведет себя так, как будто он не доверяет своим подчиненным, то он потеряет инициативу и почувствует необходимость часто спрашивать, правильно ли он выполняет свою работу.

4. *Неприятие риска.* Поскольку руководитель несет ответственность за работу подчиненного, он может быть обеспокоен тем, что делегирование задачи может создать проблемы, за которые ему придется отвечать.

5. *Не существует выборочного мониторинга, предупреждающего руководство о возможных опасностях.* Параллельно с делегированием дополнительных полномочий руководству следует создавать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах деятельности подчиненных. Обратная связь дает руководителю гарантию того, что проблема будет выявлена до того, как она перерастет в катастрофу.

[1] См.: Newman William H. Overcoming obstacles to effective delegation. Management rev. 1956. Vol. 45, No. 1. P. 36–41.

Если контроль неэффективен, у руководства есть все основания беспокоиться о делегировании дополнительных полномочий подчиненным.

Подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования полномочий по шести основным причинам:

1. Подчиненному легче спросить руководителя, что делать, чем лично решать проблему.

2. Подчиненный боится критики за допущенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает вероятность ошибки, подчиненный избегает ее.

3. Подчиненный не обладает информацией и ресурсами, необходимыми для успешного выполнения задачи.

4. У подчиненного уже есть больше работы, чем он может сделать, или он просто так думает.

5. Подчиненному недостает уверенности в себе.

6. Подчиненному не предлагаются никакие положительные стимулы для дополнительной ответственности.

Тот факт, что делегирование часто терпит неудачу, даже при почти всеобщем признании его важности, является ясным свидетельством того, насколько трудно преодолеть существующие препятствия. Подчиненный может сделать относительно мало для устранения психологических барьеров делегирования полномочий, которые есть у руководителя. Руководитель, который не может научиться эффективно делегировать полномочия, ограничивает предел своего карьерного развития.

Способы преодоления препятствий на пути делегирования полномочий. Однако сами руководители могут многое сделать для преодоления препятствий на пути эффективного делегирования полномочий.

Система управления. Прежде всего руководители могут создать систему контроля, необходимую для самозащиты при делегировании большего количества полномочий подчиненным.

Оценка риска. Риск должен быть оценен и сведен к минимуму. Руководитель должен нагружать подчиненных, но не до предела и развивать свои навыки управления передачей полномочий.

Общее четкое понимание целей. Квалифицированное делегирование полномочий требует четкого структурирования целей и общего согласования с ними. Если цели не поставлены, задача остается неясной, и оценка становится практически невозможной.

Доверие своим подчиненным. Большая часть неуверенности подчиненных может быть устранена путем предоставления им большего доверия. Не следует громко критиковать подчиненного, указывать на недостатки в работе. Психологические проблемы – самые сложные. Чтобы разрешить их, и руководители, и подчиненные должны внимательно посмотреть на себя, распознать свои страхи и подняться над ними.

Пакетная передача полномочий. Расширение индивидуальных способностей требует времени, поэтому нужно выбрать соответствующий темп возрастания ответственности. Слишком много требований может вызвать стресс и привести к общей неудаче, но недостаточные требования расточительны и деморализуют.

Обмен информацией. Когда подчиненный не выполняет свои задачи так, как того требует руководство, причиной может быть неправильная передача информации. В спешке руководители могут бегло сформулировать, чего они хотят. Подчиненный может не решиться задавать вопросы, опасаясь выглядеть некомпетентным. В результате обе стороны могут думать, что они понимают, в чем состояла задача и каким должен быть результат. Позже, часто слишком поздно для исправления, работа делается неправильно, и обе стороны разочаровываются. Четкое разъяснение своих обязанностей, задач и пределов полномочий подчиненным имеет важное значение для эффективного делегирования полномочий.

Принцип соответствия. Для того чтобы делегирование было эффективным, необходимо соблюдать баланс между полномочиями и ответственностью, т. е. руководитель должен делегировать работнику достаточные полномочия для выполнения всех задач, за которые он взял на себя ответственность. Это называется принципом соответствия. В результате работник может брать на себя ответственность только за те задачи, которые входят в сферу делегированных полномочий. На практике принцип соответствия часто нарушается. Если сложилась ситуация, когда руководитель несет ответственность за задачи, которые не могут быть выполнены удовлетворительно из-за отсутствия достаточных полномочий, необходимо как можно скорее уведомить своего вышестоящего руководителя, обсудить с ним проблему и найти решение.

Позитивный стимул. Большая ответственность означает больше работы и больше риска для человека, который ее выполняет. Для многих эти дополнительные обязанности не являются привлекательными. Средний человек вполне обоснованно ожидает какого-то вознаграждения. Во многих организациях явное стремление повысить ответственность подчиненных не подкрепляется системой поощрений, которая вознаграждает их за принятие этого бремени. Работники менее мотивированы к работе, если они считают, что отдают организации больше, чем получают от нее. В результате отсутствие позитивных стимулов для принятия дополнительной ответственности может блокировать разумные попытки распределения полномочий. Эти награды могут прийти практически в

любой форме: дополнительная оплата, повышение по службе, благодарность, особый статус, более комфортные условия труда. Необходимость вознаграждения обосновывается тем, что подчиненный видит четкую связь между принятием дополнительной ответственности и удовлетворением личных потребностей. Не менее важно для высшего руководства создать систему вознаграждения руководителей за успешное делегирование дополнительных полномочий в соответствии с целями организации.

Регулярные консультации. Передача полномочий – форма развития управления. Таким образом, появляется возможность использовать задания для развития других людей. Поэтому консультационный процесс помогает как подчиненным, так и руководителям.

Необходимо и чрезвычайно важно делегировать полномочия в организации от руководителя к его подчиненным, так как это приводит к тому, что каждый занимается своим делом, тем, что он знает и умеет делать, а также тем, что ведет к развитию его личности.

Делегирование помогает руководителю рационально организовать свое рабочее время, умение направлять свои усилия и время на более важные вопросы, требующие от него большего участия и больших затрат своего времени. Это позволяет руководителю не тратить время на тщательное изучение каждой существующей проблемы, имея лишь общее представление о ней. Когда речь заходит о том, насколько целесообразно делегировать ту или иную задачу, руководителю всегда следует подумать об использовании делегирования для повышения квалификации своих работников, передачи им ответственности за ту или иную область работы. Основной принцип делегирования в данном случае можно сформулировать следующим образом: делегируйте как можно больше полномочий, делайте столько, сколько необходимо, сами, чтобы держать все нити управления рабочими процессами в своих руках.

Глава 7

ФОРМЫ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

7.1. Суть и содержание понятия «качество управленческого решения» и его критерии. Оптимизация процессов управления качеством управленческого решения

Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческого решения», «качество управленческой деятельности».

Качество – комплекс характеристик объекта, имеющих отношение к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности. С точки зрения философии качество выражает комплекс существенных признаков, отличительных черт и свойств, выделяющих один предмет либо явление среди иных и придающих ему обусловленность. Качество результата, продукции, труда, услуги, управленческого решения, инвестиционного проекта и т. д. сопряжено с понятиями «свойство» и «полезность». *Свойство* результата труда устанавливает объективные стороны без оценивания его значимости для потребителя (например, промышленный уровень продукции, проекта), *полезность* – способность данного результата труда приносить пользу и удовлетворять определенного потребителя.

Следовательно, **качество управленческого решения** – комплекс свойств, обусловливающих его способность удовлетворять конкретные потребности в согласовании с целевым назначением. В практике работы организаций результативность и качество неразрывны и взаимообусловливают друг друга. Решение не способно являться эффективным, если оно обладает низким качеством и, напротив, оно не может быть качественным, если неэффективно, т. е. эффективность – один из признаков качества, а качество – значительное условие эффективности.

Эффективность, а также качество управленческого решения формируются всей совокупностью действий управления, образующих его относительно независимые и взаимосвязанные в научно-техническом цикле этапы: разработку, принятие и реализацию решений. В связи с этим следует анализировать изменения управленческого решения в аспекте

эффективности и его качества, обнаруженного на теоретическом уровне принятого и реализованного решения.

На этапах разработки и принятия качество управленческого решения – степень соотношения параметров избранной альтернативы решения и конкретной системы данных, удовлетворяющая его создателей и потребителей и обеспечивающая вероятность эффективной реализации. На этапе реализации качество управленческого решения проявляется в его подлинной эффективности, эффективности реализации.

Использование системного подхода к процессу принятия управленческого решения дает возможность установить структуру проблемы, а также технологию ее решения, взаимосвязи частей системы и последовательность их улучшения.

Вход системы характеризуется параметрами проблемы, которые следует решить по определенным направлениям (качество объекта, результаты сегментации, требования потребителей, сроки поставок, объемы продаж, цены и т. д.). На выходе системы – решение, выраженное количественно либо качественно, обладающее конкретным уровнем адекватности, а также возможностью осуществления, степень риска достижения задуманного результата.

К составляющим внешней среды системы относятся условия макро- и микросреды организации, оказывающие значительное влияние на качество управленческого решения. К этим условиям относятся международная интеграция, политическая ситуация в государстве, экономика, техническое состояние, природно-климатические, социально-демографические, культурные и иные условия, инфраструктура региона (рыночная инфраструктура, социальная инфраструктура, мониторинг окружающей среды, связь, промышленность, транспорт и т. д.), условия, определяющие определенные связи организации с другими субъектами (организации, конкуренты, посредники) и т. д.

Противоположная связь определяет различные сведения, поступающие от потребителей к лицу, принявшему решение (к процессу), либо к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы (на вход). Поступление информации противоположной связи может быть обусловлено и низкокачественным решением, добавочными условиями потребителей об уточнении либо доработке решения, возникновением нововведений, ноу-хау, а также иными условиями.

Качество управленческой деятельности – уровень соответствия общепринятым требованиям либо стандартам. Единое свойство управленческой деятельности считается интегральным (суммарным) результатом достижения качества в двух группах деятельности:

– основной группе – организационной, технологической, экономической, правовой, социальной, экологической деятельности;

– фоновой группе – психологической, этической, политической деятельности.

Качество организационной деятельности – усовершенствование и формирование регламентирования труда в организации. Данная регламентация способна реализоваться на базе должностных инструкций, положений об отделах и службах, уставных документов организации и т. д.

Качество технологической деятельности – технологическая готовность организации к выпуску продукции (оказанию услуг) установленного уровня качества при определенных сроках, объеме и конкурентоспособности. Качество оценивается по достижении характеристик всемирного либо государственного уровня.

Качество экономической деятельности – комплекс применяемых способов рассмотрения и синтеза экономических процессов (теория рисков, экономические модели, исследование операций и т. д.). Используются сертифицированные способы экономического анализа и синтеза.

Качество правовой деятельности характеризуется степенью применения средств и форм юридического влияния на органы и объекты управления. Это относится к соблюдению, исполнению и применению норм действующего законодательства, к исследованию и принятию нормативных актов организационного и экономического характера.

Качество социальной деятельности – выполнение и соблюдение социальных норм. Социальные нормы – комплекс требований к условиям жизнедеятельности человека и общественных групп. Они затрагивают такие факторы, как социальная справедливость, соблюдение прав человека, удовлетворение социальных нужд и заинтересованностей работников, в том числе социально незащитных.

Качество экологической деятельности обусловливается степенью экологической чистоты выпускаемой продукции, технологического процесса и отходов производства. Критерием качества экологической работы считаются соблюдение стандартов ИСО 14000 и выполнение условий стратегии устойчивого развития.

Качество психологической стороны деятельности обусловливается уровнем учета и применения индивидуальных качеств работника в общественно-трудовых взаимоотношениях. Критерием качества считается соответствие отношений взаимодействия и противодействия согласно вертикали и горизонтали коммуникаций. Чем больше положительного взаимодействия, тем выше качество эмоциональной стороны работы.

Качество этической стороны деятельности создается за счет соблюдения руководителем этических норм. Они предполагают систему общих ценностей и правил, выполнение которых считается неотъемлемым для всех работников организации.

Качество политической стороны деятельности – лояльность и оказание помощи со стороны руководителя по развитию государством политики и стратегии формирования своей организации.

Организаторская работа считается связывающей абсолютно для всех разновидностей управленческой деятельности. Она обеспечивает функционирование данных видов деятельности и формирует взаимосвязи среди них. Невысокое качество организаторской работы способно свести на нет высокое качество той или иной управленческой деятельности. Эффективная деятельность организации в большей степени находится в зависимости от мастерства руководителей и специалистов в области управления, их возможности принимать профессиональные, взвешенные управленческие решения.

Качество управленческого решения является степенью его соответствия внутренним условиям (стандартам) организации. При разработке и реализации управленческого решения руководитель обязан уделять внимание каждой стадии процесса его принятия.

Огромную значимость в повышении качества процесса подготовки управленческого решения и эффективности реальных результатов от его реализации отводится организаторской стороне. Она включает в себя в первую очередь формирование креативного коллектива, для которого руководитель должен создавать стимулирующие условия для эффективной работы. К данным условиям относятся:

– формирование творческой обстановки при подготовке управленческого решения;

– обеспечение разработчиков полной и оперативной информацией;

– применение современных информационных технологий;

– профессиональное осуществление в коллективе разработчиков метода мозгового штурма и фиксация полученных результатов;

– применение знаний, умений и навыков наиболее высококлассных по решаемой проблеме специалистов;

– реализация прогноза при осуществлении принимаемых решений.

В качестве ключевых направлений современной практики управления качеством выделяют квалиметрию (измерение, анализ и оценка уровня качества)[1], стандартизацию и сертификацию.

[1] См.: Субетто А.И., Чернова Ю.К., Горшенина М.В. Квалиметрическое обеспечение управленческих процессов. СПб. : Астерион, 2004. 275 с.

Критерии качества решения. От качества управленческого решения зависит качество всего процесса управления. Под качеством управленческих решений подразумевается степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития социальных и производственных систем. Качество управленческого решения включает в себя комплекс критериев (параметров) решения, удовлетворяющих определенных потребителей и обеспечивающих действенность его осуществления, это степень соответствия выбранной альтернативы решения характеру разрешаемых задач, внутренним требованиям организации или стандартам.

Факторы, определяющие качество и эффективность управленческого решения, классифицируют по различным критериям:

– компоненты внутренней природы – сопряжены с управляющей и управляемой системами;

– внешние факторы – воздействие внешней среды;

– законы объективного мира – сопряжены с принятием и осуществлением управленческих решений;

– конкретная формулировка цели – для чего принимается управленческое решение, какие результаты могут быть достигнуты, как измерить, сопоставить поставленную цель и достигнутые результаты;

– организационные структуры управления;

– формы и методы реализации управленческой деятельности;

– объем и ценность располагаемой информации – для принятия эффективного управленческого решения главным является не объем информации, а ее ценность, характеризуемая уровнем опыта, профессионализма, интуицией кадров;

– время разработки управленческого решения – как правило, управленческое решение принимается в условиях недостатка времени и трудных обстоятельствах;

– способы и методики исследования и реализации управленческих решений;

– индивидуальность оценки варианта выбора решения – чем более нестандартным считается управленческое решение, тем субъективнее оценка;

– положение управляющей и управляемой систем – авторитет руководителя, психологический климат, профессиональный состав кадров и т. д.;

– система экспертных оценок степени качества и производительности управленческого решения.

Управленческие решения, с одной стороны, должны опираться на конкретные законы и закономерности социального формирования, с

другой – значимым образом находятся в зависимости от большого количества индивидуальных факторов – качества оценки ситуации, логики разработки решений, структуризации задач и проблем, определенного уровня культуры управления, исполнительской дисциплины, механизма реализации решений и т. п. При этом необходимо постоянно иметь в виду, что даже основательно обдуманные решения могут быть безрезультативными, если они не сумеют предвидеть вероятных перемен в ситуации, состоянии общественно-экономической системы.

Целиком исключить индивидуальные факторы при принятии решений невозможно, но значительно повысить их качество можно за счет введения специальных процедур, а также технологий.

К главным ***аспектам (параметрам) качества*** управленческих решений относят[1]:

– уровень энтропии проблемы, т. е. ее численной неопределенности, – при формулировании проблемы в большей степени качественными характеристиками уровень энтропии близится к нулю, в случае если все без исключения показатели проблемы выражены численными показателями, то степень энтропии близится к единице;

– степень риска вложения инвестиций, применения ресурсов;

– коэффициент вероятности реализации решения с точки зрения качества, расходов и сроков;

– уровень соответствия теоретической модификации сведениям, на основе которых она была построена, или степень точности прогноза.

Факторов, оказывающих влияние на качественный уровень управленческих решений, их множество можно разбить на две группы (рис. 26):

– *ситуационного характера* – сопряжены с пониманием трудности, альтернатив ее решения и их последствий (изучение ситуации, используемые методы, анализ и прогнозы, организация управления и т. д.);

– *поведенческого характера* в ходе разработки решений – мотивы, уровень требований, ценностные ориентации, готовность идти на риск лиц, разрабатывающих и принимающих решения.

Факторы первой группы функционируют на стадии, предшествующей принятию решений, и содействуют формулированию проблемы. Факторы второй группы выражаются в действиях руководителя и персонала в ходе разработки управленческих решений. В современной управленческой практике принятия решений на отдельных стадиях данной категории факторы могут пересекаться.

[1] См.: Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения : учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М. 2002. С. 18–19.

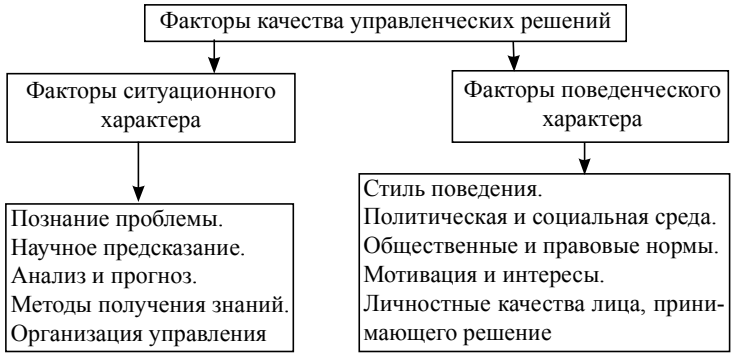

Рис. 26. Факторы качества управленческих решений

Факторы, обусловливающие качество управленческих решений, крайне многообразны и могут иметь экономический, организационный, психологический и методологический характер. Уровень воздействия этих факторов разнообразен и зависит от уровня решения, особенностей организации, появившихся трудностей. Нередко, в особенности в больших организациях, в том числе в учреждениях высшего образования, низкое качество управленческих решений бывает обусловлено ***негативным воздействием организационных причин***, из числа которых возможно выделить следующие:

– неустойчивость данных, информационные помехи, некачественная организация коммуникаций, помехи, возникающие в процессе ее передачи (повышение числа иерархических стадий в организации, как правило, ведет к добавочному искажению и запаздыванию информации в процессе подготовки решений);

– невысокая исполнительская дисциплина (низкокачественное осуществление работы, срыв сроков, а иногда и отсутствие результатов), но не всегда это вина только исполнителей, факторами невысокой дисциплины могут являться организационные моменты, равно как отсутствие процедуры согласования решений, установление нереальных сроков, неудовлетворительная детализация решений, т. е. недостаток понимания того, кто и что обязан выполнять, с поддержкой каких именно средств и т. д.;

– нереальное число принимаемых решений – при некачественной организационной системе количество решений может быть необоснованно большим, что неизбежно порождает у исполнителей чувство их безосновательности, таким образом происходит снижение мотивации при выполнении;

– невысокая «стандартизация» процессов разработки и принятия решений, не обращая внимание на то, что, как правило, более половины решений в работе руководителей – это стандартные (повторяющиеся) и часто предсказуемые решения, технологии, регламенты их подготовки;

– низкая степень согласованности интересов разных иерархических уровней, согласно которым проходит управленческое решение;

– неидеальная система оформления, передачи и контроля за исполнением решений – содействие в процессе осуществления решений служебных подразделений некоторых уровней управления усложняет реализацию функции планирования и контроля, по мере повышения задействованных уровней управления и количества соучастников процесса функция контроля также усложняется;

– недостаточные полномочия исполнителей – этот фактор выражается в наибольшей мере в молодых, стремительно растущих организациях, что сопряжено с непрерывным расширением функций исполнителей, «размытостью» сферы их обязательств, а в некоторых случаях – случайностью отбора и назначения работников на конкретные должности.

Деятельность по принятию решений изобилует и другими ошибками, которые возможно было бы исключить в случае следования методологии теории принятия решений. Чвще всего их причины заключаются в том, что лицо, принимающее решение: не обладает точными знаниями структуры решения и координационной модели их принятия; недостаточно адаптирует координационную структуру управления к структуре и процессу принятия решений; спешит с принятием решения, не уделяя необходимого времени на поиски информации и исследование проблемной ситуации; опаздывает с принятием решения, стремясь получить больше информации с целью снижения меры его неопределенности; боится риска и осуществляет подбор альтернативы, который в реальности оказывается не самым лучшим и т. д.

К организационным мерам повышения качества управленческих решений, подготавливаемых и принимаемых в организациях, относятся внедрение в процедуру разработки, принятия и реализации управленческих решений предложений, направленных на обнаружение и ликвидацию факторов, дезорганизующих процессы разработки и организации исполнения решений (безосновательное административное давление, оказываемое вышестоящими инстанциями; синхронное безотложное выполнение сразу нескольких решений; недостаточно четкое понимание исполнителями сути решений, принятых на вышестоящих управ-

ленческих уровнях; низкокачественные аспекты выбора исполнителей; низкое ресурсное обеспечение).

Оптимизация (стандартизация) процессов управления качеством управленческого решения. Лучший вариант решения, принятого на любом из уровней управляющей системы согласно какому-либо вопросу, именуют оптимальным, а процедуру поиска этого варианта – оптимизацией.

Трудность и взаимосвязь организационных, общественно-экономических, технических и иных аспектов управленческой работы приводят к тому, что утверждение управленческого решения неминуемо затрагивает десятки, а в отдельных случаях даже сотни различных факторов, настолько тесно переплетающихся между собой, что выделить и изучить их в отдельности простыми аналитическими методами нереально.

Многочисленные факторы, характеризующие либо оказывающие большое влияние на выбор решения, по своей природе не поддаются численной характеристике, другие почти не могут быть измерены. Все это повлекло за собой необходимость разработки специализированных методов, облегчающих выбор управленческих решений в трудных экономических, технических, организационных задачах (методы исследования операций, экспертные оценки и т. д.).

Нужно отталкиваться от того, что информативный управленческий продукт в виде программ, решений, постановлений, планов, законов, нормативов непосредственно сам по себе не удовлетворяет и не призван удовлетворять окончательные потребности экономики, людей, общества. Только будучи ориентированной на объект управления, побудив объект функционировать необходимым для субъекта управления образом, процедура управления приводит к формированию потребляемого продукта, качество которого уже возможно подвергнуть оценке по возможности удовлетворять потребности. Появляется единая цепочка причинно-следственных взаимосвязей: качество управления – качество функционирования объекта управления – качество продукта, формируемого и создаваемого объектом управления.

Таким образом, рассуждать о качестве управления возможно лишь на базе оценки качества работы объекта управления, что, в свою очередь, обусловливается качеством продукта его работы. Следовательно, предметом нашего рассмотрения считается управление правоохранительной деятельностью, ОВД в частности, качество этого управления выражается в качестве управляемых действий в сфере правоохранительной деятельности и оказания услуг, в окончательном результате, в том, в ка-

кой степени эта деятельность удовлетворяет потребности государства, общества, людей, гарантирует индивидуальную и материальную защищенность граждан.

Данный опосредованный подход к установлению качества управления правоохранительной деятельностью на базе качества функционирования ОВД и обеспечиваемой меры удовлетворения нужд, иными словами, по результативности действий управления в принципе правомерен и более беспристрастен в сопоставлении с иными возможными подходами. Однако он также уязвим, в силу чего нельзя признать его исключительным.

Во-первых, мнение о качестве управления требуется создавать в ходе формирования управленческих решений (готовящихся управляющих воздействий), иными словами, задолго до получения окончательного результата управления ОВД и процессами. Существующие на этой стадии понимания о результатах носят вид ожидания, прогноза и потому не обладают высоким уровнем достоверности. Недопустимо также учитывать второстепенные общественно-экономические последствия подготавливающихся решений, способные послужить причиной к снижению их окончательной результативности.

Во-вторых, потребности, на удовлетворение которых нужно направлять управление, по сути, сами по себе не бесспорны, а также динамичны, меняются во времени. В силу данных обстоятельств при оценивании управленческих решений в процессе их исследования и принятия вынужденно приходится оперировать другими признаками и аспектами качества управления, отражающими качества самого процесса управления.

Данные критерии определяют организацию процесса управления, способы принятия решений, степень профессионализма работников аппарата управления. Безусловно, прогнозируемые результаты также предусматриваются, однако только в той степени, в которой они предугадываемы, прогнозируемы, поддаются расчету, имеют все шансы являться приуроченными к конкретным периодам времени. Фактор неопределенности мешает абсолютному отождествлению качества управления с прогнозируемой его результативностью.

Следовательно, качество управления обусловливается критерием, который направляет надлежащие объекты и процессы на результат общественно-экономических целей в согласовании с нуждами экономики и общества. В таком случае качество управления характеризуется и качеством процессов самой управленческой деятельности: научностью

используемых методов управления, прогрессивностью средств управления, мастерством аппарата управления.

В ходе достижения оптимизации управленческого решения весьма немаловажно сформировать ***условия обеспечения его высокого качества и эффективности***. К данным условиям можно отнести:

– применение научных подходов при разработке управленческого решения;

– учет влияния экономических законов на эффективность управленческих решений;

– использование способов функционально-стоимостного анализа, моделирования, прогнозирования и экономического объяснения управленческих решений;

– структуризация проблемы и создание дерева целей;

– предоставление многовариантности решений;

– обеспечение сопоставимости иных вариантов управленческих решений;

– законная аргументированность принимаемых управленческих решений;

– формирование и обеспечение деятельности системы ответственности и мотивации качественного и результативного управленческого решения;

– присутствие либо формирование механизма осуществления управленческого решения.

Осуществление на практике указанных условий обеспечения качества управленческих решений весьма сложно и дорого. По этой причине реализация полного их объема целесообразна только для оптимальных управленческих решений по дорогим объектам (проектам).

Одним из значимых факторов, оказывающих большое влияние на качество управленческих решений, считается количество ярусов в организации, повышение которых ведет к искажению данных при разработке решения, искажению распоряжений, исходящих от субъекта управления, повышает медлительность организации. Данный фактор содействует запаздыванию информации, которая поступает к субъекту, принимающему решение, что обусловливает непрерывное желание уменьшить количество ярусов управления организации.

Стандартизация процесса находит закрепление в каждой системе качества как гарантированное обеспечение того, что неверные действия при исполнении процесса отсутствуют.

Стандарт (от англ. standard – норма, образец) в широком значении – модель, эталон, образец, принимаемые за начальные с целью сравнения с ними иных аналогичных объектов. Стандарт в качестве нормативно-технического документа определяет совокупность правил, требований, норм в отношении объекта стандартизации и ратифицируется компетентным органом. Стандарт может быть разработан применительно к вещественным предметам (эталоны, образцы веществ, продукция), а также к нормам, правилам, требованиям всевозможного характера. Использование стандартов содействует повышению качества продукции, улучшению уровня унификации и взаимозаменяемости, формированию автоматизации производственных процессов, увеличению производительности эксплуатации и ремонта изделий.

Исторически первыми возникли эталонные образцы продукции, после чего они были приняты за стандарты, а позднее появилась целенаправленная деятельность – стандартизация, включающая в себя не только итог производственной деятельности, но и саму процедуру, приводящую к данному результату.

Необходимо отметить два направления, которые привели к нынешней стандартизации:

– стандартизация материальных объектов;

– стандартизация процессов (методами комплексной и опережающей стандартизации).

Стандартизация процесса (в том числе в аспекте разработки и осуществления управленческих решений) включает в себя регламентацию процесса, описание процесса, аудит процесса.

Имеются две основные причины для стандартизации деятельности (процессов). Во-первых, в отсутствие стандарта действия, предпринятые с целью решения проблемы, станут со временем сведены на нет и деятельность станет реализоваться предыдущим способом. Во-вторых, в отсутствие точных стандартов проблема, возможно, появится вновь и в том случае, если к процессу будут привлечены совсем новые люди (временные либо переведенные с иных участков работники).

Официальной датой основания стандартизации в СССР является 15 сентября 1925 г., когда был образован Комитет по стандартизации при Совете труда и обороны СССР. Первая категория общесоюзных стандартов (направленных на селекционные сорта пшеницы) подтверждена 7 мая 1926 г., на начало 1981 г. функционировало свыше 20 тыс. государственных стандартов (ГОСТ). ГОСТ обладал силой закона для всех без исключения организаций СССР. Стандарты в СССР пересматривались

в основном не реже одного раза в пять лет. Стандартизация понималась как формирование общих норм по параметрам, типам, размерам, маркам и качеству изделий, а также согласно измерениям, контролю и правилам упаковки, методам испытаний, технологии, маркировке и хранению продукции, производства и т. п. В СССР были общесоюзные стандарты (ОСТ), одобренные до 1940 г., и государственные общесоюзные стандарты (ГОСТ), ратифицированные уже после 1940 г.

Стандартизация реализуется методами комплексной либо опережающей стандартизации.

Комплексная стандартизация – метод, при котором целенаправленно и планомерно формируется и используется система взаимоувязанных требований как к объекту стандартизации в целом и его главным элементам, так и к вещественным и невещественным факторам, оказывающим большое влияние на объект, в результатах обеспечения рационального решения определенной задачи. В качестве примера эффективного применения этого метода в СССР и Республике Беларусь были изобретены межотраслевые системы стандартов, нацеленные на разрешение значимых народнохозяйственных вопросов:

– унифицированные системы документации;

– единая система технологической документации;

– единая система конструкторской документации;

– система информационно-библиотечной документации и т. д.

Опережающая стандартизация – метод, состоящий в установлении высоких в отношении достигнутых на практике норм, условий к объектам стандартизации, которые в соответствии с осуществляемым мониторингом будут актуальными и в будущем.

С целью осуществления передовой стандартизации особенно стремительно применяется патентная информация, опережающая все без исключения виды информации на 3–5 лет (от мысли до квалифицированного образца). По числу выданных патентов определяют темпы технического развития. В случае, если число патентов увеличивается, значит инженерное решение прогрессивно, но если падает – идея выполнена и инженерный принцип себя изжил.

Оценка качества управленческих решений в плане обеспечения стабильности объекта управления по предсказуемости. Методы и процессы оценивания качества управленческих решений (работ) прямыми руководителями, равно как и самоконтроль работников, часто являются исключительно персональными, рассчитаны в основном на опытность и интуицию. В связи с тем, что руководители и ведущие работники, как

правило, имеют высокую профессиональную квалификацию, обладают умениями работы, основательно понимают и принимают цели деятельности, их оценки качества в принципе являются более презентабельными, а также правдивыми. Однако данным оценкам нередко присущ субъективизм. В зависимости от субъектов оценки возможно выделить оценивание со стороны заказчиков, коллегиальное оценивание и индивидуальное оценивание.

Оценивание со стороны заказчиков. Самые различные разновидности управленческих работ, сопряженных с разработкой проектов законов и иных нормативных актов, проектов управленческих решений, прогнозов, программ, обоснований, аналитических материалов, исполняются по заказу внешних по отношению к исполнителям работ организаций. Нередко это работы, проводимые как и на договорных, так и на контрактных началах либо согласно предписанию вышестоящих органов управления. Таким образом, заказчик появляется в роли потребителя итогов проделанной работы, а порой и ее покупателя. В таком случае мнение о качестве считается характеризующим для исполнителей работ. Только в единичных конфликтных моментах, когда оценки клиентов и исполнителей существенно расходятся, назначается особая комиссия, ее заключение – главнее оценки заказчика. Как правило, заказчики психологически предрасположены к занижению качества принимаемых непосредственно ими работ. Оценка трудов со стороны заказчиков осуществляется по мере окончания отдельных стадий либо выполнения работы в целом.

Коллегиальное оценивание. К коллегиальным принадлежат групповые, коллективные оценки, вырабатываемые группой лиц, уполномоченных производить оценку качества управленческих работ или заинтересованных в проведении оценки. Подобные оценки осуществляются с помощью создания коллективного мнения специально образуемых групп экспертов, постоянно функционирующих комиссий, коллегий, советов, а также путем вынесения проектов на общее рассмотрение. Коллегиальные оценки подразделяют на соответствующие категории:

– оценки со стороны вышестоящих организаций (органов);

– оценки постоянно функционирующих советов и комиссий;

– оценки, осуществляемые специально созданными экспертными группами;

– оценки, даваемые на производственных совещаниях коллективов, осуществляющих работы;

– оценки на базе широкого обсуждения.

Постоянно функционирующие комиссии и советы в виде коллегий министерств и государственных комитетов, научно-технических советов, ученых советов, экспертных комиссий и советов часто рассматривают, дискуссируют, анализируют на собственных заседаниях проекты управленческих решений, предложения по совершенствованию управления, давая им коллегиальную оценку. На подобных советах сопоставляются различные взгляды и предположения, вырабатывается общее суждение, устанавливается высокий уровень представительности оценок. Кроме того, в состав коллегий, а также экспертных советов включают наиболее опытных специалистов, что является предпосылкой высокого квалификационного уровня даваемых ими заключений. Однако разнообразность состава коллегий, различия в уровне профессионализма членов коллегий, крайняя противоречивость мнений участников процесса оценивания, различный уровень интереса в объективности оценок часто приводят к невыработке единой оценки.

Коллегиальное оценивание качества работ нередко возникает со стороны непосредственно самих работников, если рассмотрение итогов работы выносится на производственное (служебное) собрание подразделения организации. Рассмотрение результатов либо переходных итогов работы лицами, выполняющими данную работу, весьма целесообразно, так как содействует проведению креативных дискуссий, обмену суждениями, выражению критических замечаний со стороны работников и, кроме того, выработке коллективных суждений о способах ликвидации недочетов и увеличения качества разрабатываемых документов, материалов, решений. Помимо этого совещания подразделений в результате общего обсуждения качества произведенных работ и путей его повышения содействуют ознакомлению работников с содержанием деятельности их коллег, что может способствовать налаживанию деловых контактов, углублению взаимодействия и согласованности и в результате ведет к повышению качества работы подразделения в целом.

Многообразие разновидностей и форм совместного оценивания качества управленческих работ придает ему значимость и содействует широкому распространению данного способа оценивания. Совместные оценки получают значительное распространение в системе управления качеством хозяйственной деятельности.

Большая часть коллегиальных оценок качества управленческих работ различаются максимальной объективностью из абсолютно всех используемых форм оценивания. В то же время данное преимущество не имеет существенного значения вследствие того, что и им характерны конкретные ограничения, которые приходится принимать во внимание.

Индивидуальное оценивание со стороны экспертов, контролеров, ревизоров, аудиторов. К оценке качества управления, управленческих работ привлекаются отдельные люди, мастера в области деятельности, подлежащей оценке. Нередко данное оценивание составляет предмет внешней экспертизы. Итоги оценок в данном случае весьма зависимы от степени профессионализма специалиста, занимаемой им позиции относительно исполнителей работы и его точки зрения на то, каким образом следовало бы регулировать проблему. С целью пресечения, смягчения подобных эффектов прибегают к привлечению сразу нескольких самостоятельных экспертов. В данном случае персональные оценки преобразуются по существу в групповые либо коллегиальные.

По форме формулирования оценок качества методы оценивания могут быть поделены на две категории: качественную и количественную оценку.

Качественная оценка принадлежит к категории вербальных, не прописанных в регламентированную шкалу. Подобные мнения не упорядочены ни по составу применяемых оценок, ни по их рангу. Степень качества управленческих работ, сформулированных в виде предложения, обусловливается согласно смысловому значению высказываемых оценок. В связи с этим такие обыкновенные оценки работ, как «удовлетворительная», «неудовлетворительная», «хорошая», «плохая», «низкого уровня», «высокого уровня», могут ужесточаться либо смягчаться из-за добавления в них таких оценок, как «вполне удовлетворительная», «целиком не удовлетворяющая требованиям», «весьма положительная». Качественная оценка должна отвечать на вопрос, располагается ли работа в зоне разрешенного качества, иными словами, удовлетворяет ли она показанным требованиям. Насыщенность качественных оценок существенно увеличивается, если предварительно указано, какие именно стороны качества работы они обязаны отображать (например, новизна, актуальность, соблюдение сроков и т. д.). Таким образом, создается вектор оценок, элементы которого отвечают разным признакам либо аспектам качества.

Количественные оценки качества также обладают многосторонней, малонормированной структурой. Количественные характеристики качества управленческих работ могут являться как размерными, проявленными в конкретных единицах измерения, так и растяжимыми, условными. Наравне с конкретной определенной оценкой, презентованной одним числом, возможны, а часто и нужны интервальные, «вилочные» оценки с уточнением нижней и верхней границ («от и до») и вероятностные оценки в виде точного ожидания значимости оценки и ее дисперсии либо даже кривой распределения смыслов оценок. Количественные оценки качества работы могут быть различного вида.

В случае если оценке подлежат относительно сходные работы, то допустима порядковая оценка, характеризующая и показывающая место именно данной работы в ряду сопоставляемых по уровню качества. Данное место определяется путем расположения работ в порядке возрастания либо убывания их качества, а также отделения работ, занимающих первые (призовые) места. Этот подход принято именовать *ранжированием*, а сама последовательная оценка именуется рангом либо *рейтингом*.

Шкальная (шкалированная) оценка устанавливает качественный уровень работы согласно месту, занимаемому ею предварительно в нормированной шкале категорий качества (например, допустимо распределение работ согласно качеству на высшую, первую, вторую категории).

Балльная оценка проявляется в специальных условных единицах – баллах, любой из которых принят за конкретную меру качества, а единая оценка определяется путем суммирования баллов за достижение результата качества согласно каждому из критериев.

Коэффициентная оценка проявляется в форме коэффициентов качества, показывающих уровень приближения либо отношение конкретного показателя качества работы к обычному либо базисному уровню данного показателя. В случае если основной уровень берется равным единице, то коэффициент напрямую определяет, в какой степени расцениваемая работа не достигает либо в какой степени расцениваемая работа превосходит согласно качеству обычную.

Шкальные, порядковые, балльные, а также коэффициентные оценки пока не нашли широкого применения при определении качества управленческих работ, однако существует тенденция к расширению области их использования. Наиболее приспособлены с целью установления качества управленческой деятельности уровневые и параметрические оценки.

Уровневая оценка – широко популярная вариация коэффициентной оценки, показывающая соответствие критерия (показателя) качества этой деятельности намеренно констатируемому базисному значению этого же критерия. Управление рассматривается качественным, если критерий качества либо благоприятный для его увеличения, либо превосходит базисную значимость, либо выражает направленность к увеличению, либо наоборот.

Параметрическая оценка предполагает безусловное значение экономического показателя, характеризуемого в процессе исследования управленческого решения (пропорции, темпы роста, показатели эффек-

тивности, уровни удовлетворения потребностей, показатели экономии, сроки решения проблем), исследование которого дает возможность рассуждать о качестве развития решения. В большинстве случаев управленческое решение считают качественным, если оно способствует либо напрямую учитывает результат высокого уровня данных показателей, которые определяют повышение производства, экономию ресурсов, экономический рост, уровень жизни.

С целью верного осмысления поведения объекта управления, а также выдачи прогноза на перспективу немаловажно проследить его предшествующее поведение, обнаружить причинно-следственные взаимосвязи, которые определяли его поведение.

Чем основательнее в далекое прошлое проведено исследование, тем конкретнее будет прогноз о перспективе поведения объекта. Объекты, не обладающие стабильностью в смысле предсказуемости, в принципе никак не поддаются управлению, тем самым не могут быть внедрены в режим самоуправления вследствие того, что их поведение под влиянием внешней среды, предполагаемых либо располагаемых средств управления, а также внутренних перемен носит непредсказуемый характер.

При установлении того, считается ли данная рассматриваемая система стабильной согласно предсказуемости либо же не считается, принимают во внимание следующие объективные факторы:

– состояние системы (объекта) управления;

– состояние среды, в которой совершается процесс управления объектом.

Помимо объективных факторов принимают во внимание субъективные факторы:

– состояние субъекта, реализующего управление (либо организующего мониторинг формирования событий);

– состояние иных субъектов, которые оказывают влияние как на объект управления, так и на субъект, организующий руководство объектом (системой).

Следовательно, устойчивость по предсказуемости – это:

– стабильность объекта управления (организации и общества в целом);

– предсказуемость его поведения (что возможно в будущем, как организация, общество способны себя повести);

– детальная регламентированность (вся без исключений система управления организацией, социумом определена как можно подробно, описана отчетливо, с учетом абсолютно всех контуров и иерархии управления и т. д.) под воздействием внешней среды (техносфера,

биосфера и т. д.), внутренних перемен (внутри организации, общества), управления.

Объект способен потерять устойчивость по предсказуемости, например, как в силу причин, заключающихся в нем самом, так и причин, связанных с внешней средой, а также причин, сопряженных с субъектом, им распоряжающимся либо занимающимся мониторингом.

Потеря устойчивости по предсказуемости способна являться абсолютной, грядущей неожиданно или постепенной, возрастающей со временем. Один и тот же объект способен быть согласно предсказуемости поведения устойчивым по одним характеристикам и непостоянен по другим. Он может являться непостоянным в смысле предсказуемости действий на основе внешней информации (определяющей его наличие в среде), а также вполне устойчив при прогнозировании его взаимодействий на базе ставшей известной его внутренней информации (определяющей его самого).

В теории управления выработаны соответствующие пути повышения качества управленческих решений: преимущество многовариантности решений; управленческий консалтинг; передача полномочий; развитие и применение потенциала управленческих команд; использование интеллектуальных систем при принятии решений; введение в организациях принципов качества в управлении.

7.2. Эффективность управленческих решений и оценка составляющих ее компонентов. Экспертные методы оценки последствий решения

Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений». Под эффектом (лат. effectus – исполнение, действие) подразумевают итог, результат каких-либо причин, действий. Эффектом системы управления считается общая прогнозируемая величина роста благополучия организации, которая достигается усилиями ее руководителей.

Эффективность управленческой деятельности – совместная работа людей в поочередном перемещении к единой цели, значимость которой превосходит расходы ресурсов, энергии либо усилий. Эффективность свойственна не для всякого взаимодействия, а только для целенаправленного. По этой причине данная категория носит управленческий характер и отображает в первую очередь уровень реализации установленных целей.

В отличие от эффекта эффективность – постоянное конкретное соответствие (итога и целей либо результата и расходов на его достижение), т. е. размер условен.

Результативность маркетинга в иностранной литературе принято обозначать двумя основными терминами: Efficiency и Effectiveness.

Под efficiency понимают экономность – внутренний параметр функционирования организации. Например, соответствие размера выпуска продукта ресурсам, необходимым для этого выпуска. Чем меньше потребление ресурсов для выпуска единицы продукта, тем дешевле организация.

Effectiveness (эффективность) означает уровень достижения целей организации, стратегических либо своевременных; благополучность деятельности, отношения с внешней средой и т. д.

Под эффективностью в совокупности подразумевают эффективность чего-либо (управления, труда, производства). В финансовой теории различают два вида эффективности: экономическую и общественную (социальную).

Экономическая эффективность характеризуется отношением полученного результата к расходам. Общественная эффективность показывает степень удовлетворения спроса людей (заказчики, потребители) на товары и услуги.

Целевой подход производительности весьма сложно отделить от экономичности, так как разработка двух аспектов производительности управления в одинаковой степени обусловливается в организациях соответствующими обстоятельствами:

– уровнем мотивации работников к реализации целей;

– качеством целеполагания;

– адекватностью установленных стратегий поставленным целям;

– взаимодействием работников на разных уровнях иерархии;

– экономичностью применяемых ресурсов;

– креативностью, а также компетенциями руководителей, их возможностями к обучению и управлению знаниями и т. д.

Главная цель эффективной управленческой деятельности – обеспечение развития, а также функционирования такого состояния управляемой системы (организации), которое в абсолютной степени, насколько это допустимо, отвечает условиям внешней среды организации и более результативному применению ресурсов и возможностей внутренней среды организации.

В теории принятия решений рассматривают управленческие решения и управленческие действия[1]. Под управленческими решениями подразумевают внутреннюю мыслительную работу субъекта управления (руководителя и коллегиального либо коллективного органа) по

[1] См.: Кхол Йозеф. Эффективность управленческих решений : пер. с чеш. М. : Прогресс, 1975. 205 с.

разрешению проблемной ситуации. Управленческие действия по содержанию представляют собой управленческие работы, операции и процедуры управленческих работников по реализации исполнения управленческого решения. Утверждение решения возможно охарактеризовать как переходную фазу между решением и воздействием, в существенной мере коммуникационную, оказывающую влияние на общественную среду – разработчиков и исполнителей решения.

Следовательно, эффективность решений возможно определить как результативность исследования решения и результативность осуществления управленческих решений, что отвечает двум этапам процесса одобрения управленческих решений. На любом из них могут применяться собственные подходы к оценке и характеристике результативности.

Составляющие эффективности управленческих решений. Решение эффективно, если оно содействует приближению к установленной задаче. Увеличение эффективности управления почти идентично повышению эффективности управленческих решений абсолютно на всех этапах иерархии, так как принятие решений представляет собой главный механизм распоряжающегося влияния. Непосредственно в разработке, принятии, реализации, а также в контроле исполнения решений состоит работа как отдельных руководителей, так и аппарата управления в целом. Вместе с тем цель определения эффективности управленческих решений относится к наиболее трудным и дискуссионным аспектам управления, вследствие чего этот вопрос окончательно еще не решен. В дальнейшем исследовании нуждаются также вопросы характеристики производительности и условий, оказывающие большое влияние на эффективность управленческих решений.

В отношении критериев оценки эффективности выбираемого решения используют виды и объемы ресурсов, степень достижения поставленных целей (возможность снятия проблемы) и время осуществления решения. В случае универсальной деятельности эффективным возможно рассматривать решение, при реализации которого получают положительный результат и оно преобладает над определенными не столь значимыми целями.

Управленческие решения как итог управленческой деятельности руководителей оценивают как элементарными (результаты, затраты ресурсов), так и сложными (производительность, интенсивность, эффективность) аспектами.

Так, к результатам управленческих решений можно отнести*:* степень качества решения, своевременности, соответствия целям, критериям

успешности, требованиям заказчика, точность, устойчивость, внутреннюю согласованность, вероятность формирования, степень улучшения процедуры принятия решения и т. д.

К затратам управленческих решений принадлежат человеческие ресурсы, временные затраты, информационные затраты, технические затраты и иные затраты.

Эффективность предполагает сопоставление ресурсов (затрат) на получение результатов. Главными составляющими компонентами производительности решений считаются три категории факторов: применение ресурсов, фактор времени и направленность управления.

Применение ресурсов определяет их структуру, качество, экономию в действиях управления и вероятность пополнения и накапливания.

Фактор времени отображает оперативность решений, экономию времени, применение новейших технологий и потенциал работников, способных устранять проблемы быстро и профессионально.

Направленность управления отображает действительность и значимость задачи, в соответствии с которой рассматривается итог деятельности руководителя, подсчет разных факторов общественно-экономического формирования.

Задачи и потребности системы управления определяют направленность решения на пользователя, показательность решения для пользователя, вероятность неоднократного последующего применения.

Интенсивность предполагает сопоставление стараний и времени, а производительность – сопоставление итога и времени.

Эффективность работы организации – это ее качество, связанное с возможностью организации в пределах нормативной системы социальных ценностей выражать, а также достигать задачи в соответствии с имеющимися потребностями в качестве итогов, сопоставленных с расходами, путем применения определенных средств и с учетом обстоятельств ее функционирования.

Сопоставление подлинной эффективности реализуемого решения с прогнозируемой подразумевает результативность либо продуктивность решения. Потребность подобного сопоставления обусловливается тем, что анализ эффективности этого решения считается одним из способов установления степени стабильности внутренней и внешней среды при реализации решения, проявляемой как встречная реакция среды при принятии решения на ее перемены. Это дает возможность не только убедиться в реализации решения, но и в случае существенных расхождений среди действительной и прогнозируемой отдачей осуществить требуемые действия по доработке и уточнению решения.

При выборе альтернатив необходимо, чтобы конечная формулировка решения отображала механизм измерения его продуктивности. В случае невозможности установить, а также определить эффективность решения, надо отказаться от его утверждения, поскольку в данном случае, вероятно, неправильно установлены его неустойчивые в ходе рассмотрения показатели.

Таким образом, **эффективность управленческого решения** – ресурсная эффективность, приобретенная по результатам разработки либо осуществления управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут выступать материалы, финансы, организация труда, здоровье персонала и т. д.

Анализ эффективности принятия управленческих решений представляет немалую значимость в работе организации, который нужен для оценки ее последующей деятельности, так как если установленное решение окажется малоэффективным, то и деятельность абсолютно всех подразделений станет также неэффективной. По этой причине на стадии принятия управленческого решения проделывают значительную исследовательскую работу по разработке оптимального варианта решения, для того чтобы в последующем исключить плохую, низкокачественную и безрезультативную работу. Возможно сказать о двух оценках эффективности решений: о *теоретической*, на базе которой происходит аргументированный выбор альтернативы с целью реализации, а также *фактической* эффективности решения, характеризуемой в соответствии с итогами его осуществления.

Эксперты в сфере теории и практики управления тоже выделяют два подхода к определению эффективности управленческих решений – это целевой и затратный.

Целевой подход показывает предел выполнения целей организации, а *затратный подход* – экономность методов включения ресурсов в результаты производства. Обнаружение целей организации и порядка действий по их достижению считается стратегической целью, подбор технологий вложения ресурсов в установленные итоги предполагает собой задачу тактическую. В соответствии с вышеуказанным обоснованно именовать целевую эффективность стратегической, а расходную – тактической.

Определение эффективности управленческого решения (в отличие непосредственно от его качества) не может рассматриваться отдельно от его осуществления. Суть заключается в том, что эффективность решения состоит не столько в его совершенной точности, сколько в том, что, имея очередность и срок осуществления, оно вследствие собственной адресной направленности дойдет до установленной задачи.

Таким образом, эффективность управленческих решений обусловливается как качеством их разработки, так и качеством их реализации.

Как показывает практика управления, не многие принимаемые решения реализуются в установленные сроки (согласно определенным сведениям их вес в общем количестве установленных составляет приблизительно 30 %). Кроме того, ряд реализованных решений не достигает прогнозируемого итога, т. е. оказывается малорезультативным. Экспертные оценки самих руководителей свидетельствуют, что подобных заключений в их практике не меньше 25 %. Каковы же наиболее значительные предпосылки данного действия? Безусловно, это как недостатки непосредственно самого решения, порождаемые неполнотой данных, некомпетентностью лица, принимающего решение, либо же недостатком времени для кропотливого исследования альтернатив, так и некачественная организация его реализации, в первую очередь разногласия и отсутствие системы контроля.

В абстрактном и методическом аспекте вопросы оценки эффективности управленческих решений, равно как и управления целиком, разработаны еще недостаточно. По этой причине больше всего эффективность подлежит оценке на качественном уровне и проявляется динамикой масштабных и качественных характеристик: товарооборота, изготовления продукта, издержек обращения и производства, прибыли, а также иных характеристик, отображающих итоги деятельности организации в целом. В соответствии с этим, как правило, не акцентируется эффективность поэтапная (разработки и реализации решений).

Эффективность управленческих решений обусловливается, как уже отмечалось выше, воздействием огромного количества условий организационного, технического, социально-психологического и экономического характера, влияние которых неопределенно и выражается на различных стадиях процесса разработки и реализации решений (рис. 27). Главными из них считаются[1]:

– уровень информированности лица, принимающего решения;

– компетентность и навык работы лица, принимающего решение;

– степень прямого участия руководителей, а также специалистов, разрабатывавших решение, в его реализации;

– степень коллегиальности в процессе разработки решения;

– удельный вес регулируемых решений;

– личная мотивация исполнителей;

– степень ответственности руководителей за итоги решения.

[1] См.: Ременников В.Б. Управленческое решение : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 143 с.

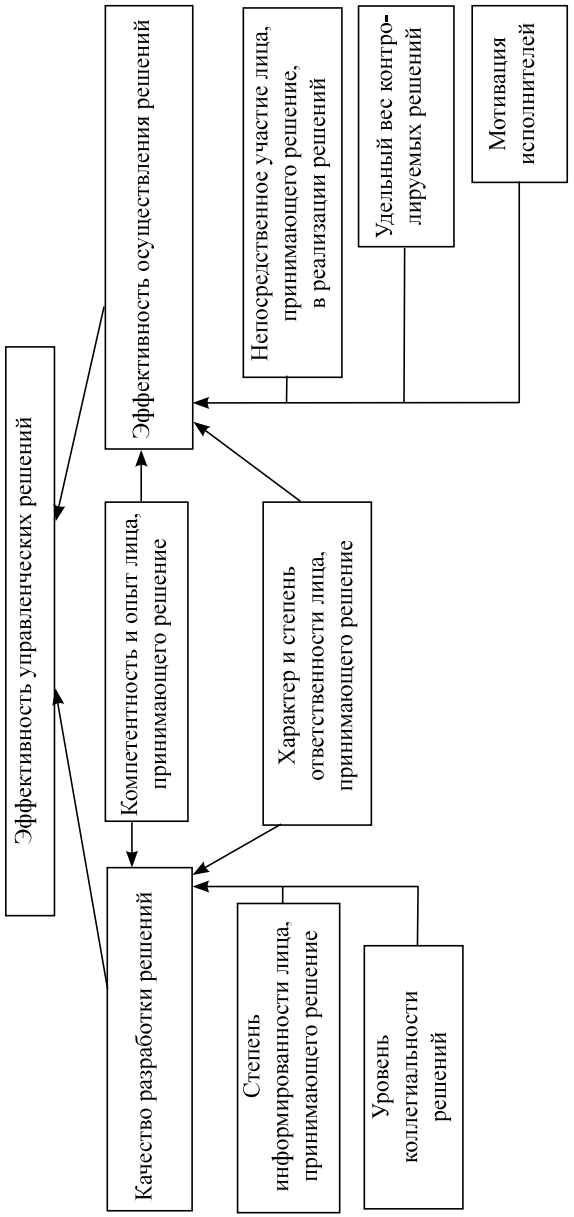

Рис. 27. Схема влияния различных факторов на эффективность управленческих решений

Управленческие решения принимаются практически во всех видах деятельности организации, из этого можно сделать вывод о различных видах эффективности управленческих решений.

Организационная эффективность управленческих решений, как правило, это итог выполнения организационных задач за счет минимальных действий, меньшего количества работников либо наименьшего времени.

Формулированием организационной эффективности (организационным итогом) управленческого решения является:

– для работника – перемена рабочих функций, выполнение правил техники безопасности, повышение условий труда и т. д.;

– организации – усовершенствование системы стимулирования, а также оплаты труда, оптимизация организационной структуры, сокращение численности работников, переназначение рабочих функций и т. д.

В итоге может быть образован новый отдел, система стимулирования, группа эффективных инициаторов изготовления либо управления, новые правила и указания и т. д.

Экономическая эффективность управленческих решений определяет соответствие цены добавочного продукта, полученного в результате реализации определенного управленческого решения, а также расходов на его разработку и реализацию. Добавочный продукт может являться в виде доходов, получения кредитов, уменьшения затрат. Экономическая эффективность сопряжена с удовлетворением абсолютно всех нужд работников и организации.

Социальная эффективность управленческих решений рассматривается как итог решения общественных задач за меньшее время наименьшим количеством работников. Эта эффективность способна проявляться в следующем:

– для работника – право участия в креативном труде, возможность общения, а также самовыражения и самопроявления;

– организации – уровень удовлетворения спроса людей (потребителей либо заказчиков) на товары и услуги, обеспечение устойчивости, сокращение текучести работников, формирование организационной культуры. Итогом являются адекватная общественно-психологическая атмосфера в подразделениях, взаимопомощь, положительные неофициальные взаимоотношения.

Технологическая эффективность управленческих решений – итог осуществления отраслевого, национального либо мирового технического и технологического уровня производства за меньший промежуток

времени либо с минимальными экономическими расходами. Формулированием данной эффективности способно являться:

– для работника – сокращение монотонности, трудоемкости, напряженности труда, увеличение его интеллектуального содержания;

– организации – введение современной высокопроизводительной техники либо технологии, увеличение производительности труда, качества продуктов и услуг, вследствие чего могут быть внедрены инновационные способы креативного труда, увеличена конкурентоспособность продуктов, мастерство персонала.

Правовая эффективность управленческих решений оценивается уровнем осуществления правовых задач организации и работников за меньшее время, меньшим количеством работников либо с весьма незначительными экономическими расходами. Эффективность проявляется в следующих факторах:

– для работника – обеспечение защищенности, регламентации и порядка, правовая безопасность от административного произвола;

– организации – обеспечение законности, стабильности и безопасности работы, позитивных результатов в отношениях с государственными органами либо партнерами. Итогом может являться работа в правовом поле, понижение штрафных санкций за совершение какого-либо правонарушения и т. д.

Экологическая эффективность управленческих решений – итог осуществления экологических задач организации и работников за меньшее время, меньшим количеством работников либо с весьма незначительными экономическими расходами. Она проявляется в следующем:

– для работника – обеспечение безопасности, защиты здоровья, санитарных норм условий труда (уровень вибрации, шума, радиоактивности);

– организации – понижение вредных влияний на окружающую среду, увеличение экологической безопасности продукции. Итогом чего способно являться изготовление экологически чистой продукции, подходящие для людей условия труда, экологически безопасное производство.

Различают также психологическую, этическую и политическую эффективность управленческих решений.

Кроме того, эффективность управленческих решений возможно установить на иерархических уровнях организации в зависимости от числа работников и направлений деятельности организаций.

Оценка эффективности управленческих решений. Определение и анализ эффективности управленческих решений нужны для всех организаций, так как дают возможность оперативно оказывать влияние на их

текущее положение, определять масштабы и направления перемен, обнаруживать более значимые факторы увеличения, прослеживать, а также исправлять неконтролируемые процессы, реализовывать решения о модификациях, давать прогноз их влияния на основные характеристики и, кроме того, составлять план последующего совершенствования организации и ее подразделений.

Имеется ряд подходов к оценке эффективности (расчету экономического осуществления и результативности) управленческих решений организации. К ним относят классические подходы, содержащие целевой, ресурсный подходы, оценку внутренних процессов, и современные подходы измерения эффективности управленческих решений на основе концепции ценностно-ориентированного управления (подход акционеров)[1].

Целевой подход (goal approach) к измерению эффективности продвигаемого продукта привязан к выходящим сведениям, так как оценивается, в какой степени организация реализует собственные цели в значении ожидаемого состояния на выходе. Целевой подход к измерению эффективности заключается в раскрытии задач организации и даче оценки того, в какой степени организация реализует данные цели. В целевом подходе измеряется уровень приближения организации к данным целям. Характеристики измерения эффективности формируются на базе краткосрочных целей, которые являются наиболее результативными (отображают то, чем организация действительно занимается), чем характеристики на базе долговременных целей, так как они достаточно абстрактны и сложно измеряемы.

Ресурсный подход (resource-based approach) базируется на том положении, что эффективность определяется с помощью наблюдения за началом хода управления и оценки возможности организации грамотно получать ресурсы, требуемые для осуществления успешной деятельности.

При ресурсном подходе рассматривается, а также расценивается «вход» системы управления организацией, так как подразумевается, что с этой целью результативная организация обязана обладать способностью получать значимые средства и управлять ими. С точки зрения ресурсного подхода эффективность организации определяется как ее умение, абсолютное либо условное, получать уникальные, а также значимые средства, благополучно объединять их и осуществлять управления ими. В широком значении характеристики эффективности в соответствии с ресурсным подходом содержат в себе:

[1] См.: Трофимова Л.А. Управленческие решения (методы принятия и реализации). С. 132–144.

– покупательская позиция – умение организации получать из внешней среды уникальные и значимые ресурсы, в том числе экономические ресурсы, сырье, людские ресурсы, технологии и знания;

– умение тех, кто в организации берет решения на себя, наблюдать, а также грамотно толковать свойства внешней среды;

– умение руководителя принимать осязаемые (например, резервы сырья, общество) и неосязаемые (например, знания, коллективная культура) средства в обыденной деятельности организации с целью достижения лучших результатов;

– умение организации отвечать на перемены во внешней окружающей среде.

При использовании *оценки внутренних процессов* (internal process approach) эффективность расценивается на базе внутренней деятельности организации, а также ее экономичности (efficiency), с точки зрения непрерывности, синхронности, рациональности, а также экономичности организации производства. Значимым компонентом эффективности при этом подходе считается то, как организация применяет свои собственные средства и способности и как это отображается на экономичности.

Главные характеристики эффективности с точки зрения оценки внутренних процессов:

– анализ коллективной культуры, в том числе общественно-психологического климата;

– организация горизонтальных и вертикальных коммуникаций;

– взаимопомощь, массовая лояльность и работа целой командой;

– гонорары руководителей;

– обоюдное взаимодоверие и взаимодействие среди работников и руководства;

– способы принятия управленческих решений в данной организации.

Аспект внутренних процессов значим, так как эффективное применение ресурсов и слаженное внутреннее функционирование организации считаются одной из сторон единой эффективности.

В качестве классического при оценке эффективности управленческих решений в практике управленческой деятельности применяется метод, базирующийся на совместном рассмотрении качественных и количественных показателей разработки и реализации решений.

В состав качественных показателей эффективности разработки управленческих решений могут быть введены:

– оперативность принятия плана решения;

– уровень научной обоснованности решений (применение академических способов разработки, современных подходов);

– альтернативность расчетов;

– использование технических средств;

– направленность на исследование и применение современного отечественного, а также зарубежного опыта;

– затраты, связанные с подготовкой проектов решений;

– количество занятых в разработке решений (специалисты, привлеченные работники организации);

– цена и сроки осуществления проекта;

– число соисполнителей на стадии разработки решения;

– применение внешних консультантов в процессе разработки альтернатив решения;

– уровень риска в осуществлении решений и т. д.

Указанное относится в первую очередь к управленческим решениям стратегического характера, сопряженным с кардинальными преобразованиями в организации.

Количественная оценка эффективности управленческих решений значительно затруднена вследствие отличительных черт управленческого труда. Они заключаются в следующем:

– управленческий труд по принятию решений в большей степени креативный, сложно поддающийся нормированию, а также учету по причине разных психофизиологических способностей людей;

– практические итоги, равно как и расходы на реализацию определенного решения нечасто возможно учитывать численно вследствие недоступности надлежащей документации;

– реализация решения связана с некоторыми общественно-психологическими итогами, численное представление которых еще более сложное, нежели финансовых;

– итоги реализации решений выражаются опосредствованно через работу коллектива организации вообще, в которой трудно выделить часть расходов труда управленческого, в результате чего отождествляются итоги работы лица, принимающего решение, и исполнителей, на которых ориентированно управленческое воздействие;

– из-за имеющихся проблем часто не осуществляется текущий контроль за реализацией решений, вследствии чего работа оценивается за минувший период, устанавливается направленность на перспективу с учетом условий, оказавших воздействие в минувшем, хотя в перспективе они могут и не выразиться;

– усложняет оценку эффективности решений связанный с ними фактор времени, так как их реализация способна являться как своевременной («сиюминутной») реакцией на конкретную ситуацию, так и длительной по времени (на протяжении дней, недель, месяцев, а в некоторых случаях даже и лет) стратегией воздействия на внешнюю среду;

– затруднено численное представление эффективности решений как главной предпосылки их производительности, а также действий и взаимодействия отдельных работников.

В деятельности организации важным обстоятельством эффективного функционирования считается равновесие заинтересованностей абсолютно всех участников (владельцы, руководители и работники, контрагенты, клиенты и др.). В согласовании с данным условием и прогрессивным подходом к оценке эффективности управленческих решений его именуют подходом заинтересованных сторон либо подходом акционеров.

Оценка эффективности управленческих решений в подходе акционеров нашла отражение в так называемой *концепции ценностно-ориентированного управления*, пропагандирующей систематический метод к управлению организацией, направленной на увеличение значения организации для владельцев. Главный принцип ценностно-ориентированного управления – качественное усовершенствование стратегических, а также оперативных решений абсолютно на всех уровнях иерархии за счет сосредоточения стараний абсолютно для всех лиц, принимающих решения.

Плюсом подхода акционеров к оценке эффективности управленческих решений является то, что данный аспект дает возможность устанавливать единую эффективность, так как понятие эффективности тут шире, чем в классических способах (целевой подход, ресурсный подход, оценка внутренних процессов), а также что при данном подходе учитываются факторы как внешней, так и внутренней среды организации. Кроме этого, подход акционеров предусматривает значимый для общества фактор коллективной общественной ответственности, который официально не измеряется ни в целевом, ни в ресурсном подходах, ни в оценке внутренних процессов.

Наиболее распространенными ***методами оценки*** финансовой эффективности управленческих решений являются следующие:

– оценка эффективности управленческого решения по экономии расходов на его разработку и реализацию;

– оценка эффективности управленческого решения по итоговым результатам;

– косвенное сопоставление эффективности разных альтернатив управленческого решения;

– оценка эффективности управленческого решения по итогам изменения финансовых показателей деятельности организации.

Данные методы представляют собой оценочные итоги с конкретной ступенью достоверности. Проанализируем данные методы.

Главными параметрами при *оценке эффективности управленческого решения по экономии расходов на его разработку и реализацию* являются нормативы (кратковременные, ресурсные, экономические и т. д.), заранее созданные в организации и характеризующие расходы ресурсов с целью разработки и реализации управленческого решения.

Оценка эффективности управленческого решения по итоговым результатам базируется на расчете производительности изготовления в целом и выделении из нее зафиксированной (статистически обоснованной) доли. Данный способ целесообразен для управляющих организаций. Он дает возможность аргументированно выделять средства для поощрения работников в связи с полученной прибылью.

Косвенное сопоставление разных альтернатив управленческого решения основано на сопоставлении финансовых характеристик окончательной продукции, полученных при реализации разных управленческих решений при одном и том же характере производства продукции. Этот способ дает возможность сопоставить рыночную цену выпускаемой продукции и расходов на ее производство.

Диапазон факторов, затрудняющих *оценку эффективности управленческого решения по итогам изменения финансовых показателей деятельности организации*, довольно обширен. Тем не менее теорией, а также практикой управления разработаны определенные методологические комбинации и методические способы для ее осуществления.

Один из наиболее распространенных подходов к оценке эффективности управления заключается в применении определений понятия эффективности в широком и узком смысле. Под эффективностью в широком смысле подразумевается итог деятельности, полученный за счет работы целого коллектива (в том числе аппарата управления). В узком смысле эффективность работ отражает результативность непосредственно управленческой деятельности. В обоих значениях с целью характеристики эффективности используются обобщающие показатели, а также система индивидуальных характеристик финансовой и общественной эффективности.

Обобщающими признаками социальной эффективности в широком значении могут быть: уровень исполнения заказов потребителей; стабильность функционирования организации на рынке и т. д.

Индивидуальными (частными) признаками общественной эффективности являются: оперативность исполнения заказа, целостность исполнения заказа, предоставление добавочных услуг, послепродажное обслуживание и т. д.

Экономическую эффективность управления в узком значении определяют соответствующие характеристики:

1) обобщающий показатель – прибыль, расходы на содержание аппарата управления;

2) индивидуальные характеристики:

– часть административно-управленческих затрат в единой сумме расходов организации;

– доля управленческих работников в общей численности персонала в организации;

– нагрузка управляемости (реальное количество персонала на одного работника аппарата управления) и т. д.

Обобщающими признаками общественной эффективности в узком значении считаются: часть решений, принятых согласно предложению персонала; число работников, привлеченных к разработке управленческого решения.

К индивидуальным признакам общественной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, сменяемость работников аппарата управления, квалификационная степень персонала и т. д.

Обоснованной считается и оценка эффективности реализации отдельных управленческих функций: организации, планирования, мотивации, контроля (деятельность единичных подразделений аппарата управления). Для обеспечения данного критерия применяется также совокупность характеристик, отображающих специфику работы каждой управленческой функции.

Таким образом, в соответствии с функцией планирования оценивается уровень достижения установленных задач; в аспекте функции организации – укомплектованность организации новым технологическим оборудованием, текучесть кадров; в аспекте функции мотивации – применяемые способы влияния на персонал; в аспекте функции контроля – число нарушений трудовой и технологической дисциплины.

Оценка эффективности управления может реализовываться за разные календарные отрезки времени (месяц, квартал, год). Динамика данных

характеристик, а также сравнение с подобными сведениями однородных организаций, работников в аналогичных природно-географических и финансовых обстоятельствах дают возможность сделать вывод об эффективности деятельности аппарата управления.

Указанный подход к оценке эффективности правомерен как для данных результативности работы аппарата управления в целом, так и для оценки определенных решений. В первом случае эффективность отражает результативность процесса управления, который выражается через комплекс установленных и осуществленных решений в прошлом периоде. Во-втором – описанная методика оценки абсолютно приемлема для оценки отдельных управленческих решений.

Таким образом, для того чтобы гарантировать эффективность управления путем принятия оптимальных решений следует их оценивать. Анализ вносит обусловленность, демонстрирует направленность, дает возможность разрабатывать управленческие решения в соответствии с критериями результативности и устанавливает главные факторы, от которых зависит эффективность управленческой деятельности.

7.3. Правовое оформление управленческих решений как условие их легитимности и обязательности исполнения

Значимость правового фактора при проектировании управленческих решений невозможно анализировать статично, в каком-нибудь одном измерении. При объединении усилий руководителей и юристов часто происходит освобождение сознания от устоявшихся конструкций и стандартов, что дает возможность с новейших позиций выявить пути устранения появившейся трудности. Это довольно трудный процесс обдумывания путей и методов корректировки ситуации с направленностью к наилучшему решению. С помощью инструментов права допустимо[1]:

– разделить и распределить сбор, обработку и направленность итогов исследования информации согласно различным степеням разработки материалов для управленческих решений;

– создать систему принятия решения и четко сопоставить ее с системой ответственности;

– рационально разделить в данной системе принятия решений соответствие экспертной оценки поступкам должностных лиц, отвечающих за утверждение и осуществление одобренной к исполнению управленческой программы;

[1] См.: Управление. Социология. Право / С.В. Боботов [и др.] ; отв. ред. И.В. Павлов, В.П. Казимирчук. М. : Юрид. лит., 1971. С. 103.

– установить формальные (нормативные) пределы независимости в процессе одобрения должностным лицом управленческого решения, для того чтобы не допустить появление произвола, с одной стороны, и лимитирования инициативы – с другой;

– гарантировать четкое распределение функциональных ролей работников, их прав и обязанностей, сформировать систему связей управленческих отношений.

Более значима в данном случае правовая регламентация, при которой порядок и очередность процесса управленческой деятельности в основном стандартизированы и закреплены в определенных нормативных правовых актах: уставе, должностных инструкциях, положениях и т. д.

Таким образом, право применительно к содержанию управленческого решения определяет путем установления запретов и предписаний пределы волеизъявления должностных лиц. Оно, безусловно, содействует разработке и принятию решений, соизмеримых с целесообразными расходами, что найдет выражение в будущем на практике: область более допустимых альтернатив управленческого решения моделируется применяемыми нормами права. В ходе правоприменения происходит влияние права на элементы содержания управленческого решения, при котором право либо совершенно однозначно показывает, каким должно являться содержание решения в аналогичных ситуациях, либо предлагает альтернативы следующих видов: «относительно определенные» (от… и до…) либо «другие» (или… или…) предписания[1], что оказывает воздействие на содержание принимаемых решений. В связи с чем использование норм права считается своего рода источником, устанавливающим рамки принятия управленческих решений.

В системе государственного управления решения разрабатываются, принимаются и реализуются в установленном законодательством порядке компетентными правомочными субъектами – должностными лицами и (или) государственными органами. Соответствующее юридическое волеизъявление управленческого субъекта, наделенного объемом государственной власти, предполагает наступление вполне определенных последствий. Разработка, принятие и реализация государственных управленческих решений также порождают правовые последствия или создают условия, необходимые для возникновения подобного рода последствий. По этой причине принятие решений выступает не только правом, но одновременно и обязанностью государственных органов и их должностных лиц, что предполагает возложение ответственности не

[1] См.: Дюрягин И.Я. Право и управление. М. : Юрид. лит., 1981. С. 83.

только за принятие решений и их реализацию, но и за наступающие в процессе реализации решений последствия. В связи с чем управленческие решения, издаваемые от имени государства, должны облекаться в установленные формы их официального выражения.

В ежедневной управленческой практике встречается множество государственных решений, обусловленных необходимостью осуществления управленческого воздействия в различных сферах и отраслях общественных отношений, отличительные особенности между которыми вполне существенны для нормотворчества и правоприменительной деятельности. Главное в их содержании – государственное веление с целью упорядочения (развития, разрешения, урегулирования и т. д.) общественных отношений, касающихся разнообразных сторон жизни и проявлений деятельности человека как гражданина в социуме и государстве.

Востребованность правового регулирования процесса разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений вызывает потребность в их надлежащем документировании, должной фиксации фактов, явлений, событий и состояний. Процедура принятия (издания, обнародования) управленческих решений государства в документальной форме представляет собой способ письменного сообщения (передачи) социальной информации, необходимой для реализации управления, а также иных видов предметной деятельности. Процесс документирования предполагает соблюдение установленных алгоритмов, правил записи, оформления, регистрации и учета управленческих решений. Надлежащее соблюдение нормативно предписанных правил и требований обязательно, так как придает принимаемым документам официальное выражение и юридическую силу.

Такой ключевой признак, как *юридическая сила*, выступает свойством обязательности исполнения решения, придаваемой ему действующим законодательством, компетенцией принявшего его органа и предписанным порядком оформления в виде официального документа (нормативного или индивидуального правового акта). Придание подготовленному документу юридической силы, подтверждение самого факта его издания – главное целевое назначение процедуры регистрации. Указанная процедура обеспечивается строго определенным для каждой разновидности документов совокупностью реквизитов – обязательных атрибутов их оформления (в том числе название документа, его регистрационный номер, дата принятия, необходимый гриф утверждения, сведения о должностном лице, его подписавшем (название должности, фамилия, инициалы), печать и т. д.). В частности, пока какой-либо официально издаваемый документ, например приказ министра, не прошел регистрационную процедуру, он в правовом плане не существует; если поступивший в организацию документ не имеет регистрационного номера, никто из чиновников не возложит на себя ответственность за организацию и сроки его исполнения, так как не подтверждено его получение. Регистрационные реквизиты дают возможность также вести надлежащий учет, поиск и идентификацию всех организационно-распорядительных документов, а также обеспечить контроль за исполнением управленческих решений.

Наряду с выполнением познавательной, социальной, коммуникативной, исторической роли управленческие документы несут в себе также юридическую и информационную функции. *Правовая функция* реализуется документами, содержащими решения республиканских и местных органов государственной власти, ввиду того что они являются организационным средством закрепления, возникновения, изменения и прекращения юридически значимых состояний, диалектически связанных с управленческими решениями и правоотношениями. В части выполнения *информационной функции* документ выступает основным носителем управленческой информации относительно принятых решениях.

Решения, разрабатываемые и принимаемые органами государственной власти, оформляются посредством издания правовых актов, которые могут иметь вид нормативных и ненормативных (индивидуальных) актов. Исходя из степени юридической значимости, управленческие решения могут быть изданы в письменной, электронной форме либо изложены в устном порядке (разовое поручение, ситуативное приказание, оперативное указание, распоряжение, служебное задание, организационное мероприятие).

Государственные управленческие решения в форме правовых актов нормативного характера принимаются управомоченным органом и закрепляют, изменяют или отменяют соответствующие по своей направленности и содержанию нормы права. **Правовые нормы** – установленные правила общеобязательного формально определенного характера, содержащие предписания должного поведения, которые, как и все право, в общем и целом направлены на упорядочение, регламентацию, развитие, а в некоторых случаях – на охрану определенных общественных отношений. Нормы содержат указания на объективные условия, при наступлении которых необходимо руководствоваться данным правилом (гипотеза), круг субъектов регулируемых отношений, объем их прав и обязанностей, возникающих при обстоятельствах, определенных гипо-

тезой (диспозиция), а также перечисляют последствия, которые должны наступить для нарушивших данное предписание (санкция) участников правоотношений. Обычно предписания норм права по своему содержанию имеют относительно общий характер, регулируя определенную группу или сферу общественных отношений. Общеобязательность исполнения правовых норм гарантируется государством с помощью деятельности его органов посредством формирования правосознания индивидов и применения к нарушителям установленных законодательством мер государственного принуждения. Комплекс норм права в данном конкретном обществе и составляет содержание права.

Базовую основу всей нормотворческой деятельности государственного аппарата составляют подготовка проектов и принятие законов, которые по своему содержанию выступают актами государственного управления (в широком смысле), обладающими наибольшей юридической силой. Высшим среди них по юридической силе и социальной значимости является конституция. В связи с чем очевидным является тот факт, что нормотворческий процесс принятия конституции и законодательных актов, изменения их норм с точки зрения технологической и формальной стороны представляет собой особую по сложности процедуру.

Наиболее характерные атрибуты государственно-управленческих решений состоят в следующем.

Решения, разработанные органами государственной власти и оформленные в виде правовых актов, выражают *юридическую значимость* предписанных ими правил поведения и действий. Закрепленные в них меры обычно обязательны для исполнения. По этой причине такое решение не может восприниматься альтернативно, с предоставлением права и возможности оценивать обязательность или необязательность его восприятия и исполнения.

Из данного положения вытекает такая черта государственного управленческого решения, как его *директивность.* Являясь по своей сути властным правовым актом, государственное решение, как правило, предписывает своими нормами совершение либо несовершение определенных действий, наделяет правами, возлагает обязанности, стимулирует к поведению определенным образом, разрешает выполнение определенных процедур и т. д.

Властность проявляется главным образом в одностороннем принятии управленческого решения, которое поэтому не может быть предметом договора сторон.

Решения, принимаемые в процессе государственно-управленческой деятельности, отличаются также *активным организующим потенциа-*

лом и созидательной ролью. Для системы государственного управления и принимаемых в ходе его функционирования решений характерно обычно наличие не одной, а нескольких целей, диалектически связанных между собой. В качестве стратегической, главной, постоянной и поэтому всегда актуальной цели выступает удовлетворение общественных потребностей исходя из приоритетных направлений состояния и динамики общества и государства. На это направлен широкий спектр обеспечивающих, часто изменяющихся, а потому не выделяющихся особым постоянством частных целей, достижение которых реализуется посредством последующих детализирующих управленческих решений.

В качестве неотъемлемого атрибута государственных решений выступает такой признак, как *наличие системы процедур и правил*, устанавливающих порядок их разработки, проведения обсуждения, в том числе общественного, принятия (утверждения), вступления в законную силу, внесения изменений и дополнений и отмены. В этом случае регламентация выступает прочной гарантией ведущей роли государственных решений органов власти и управления в реальных управленческих процессах и отношениях.

Для всех видов управленческих решений, принимаемых в процессе деятельности государственных органов, характерные следующие параметры:

– наличие вертикальных отношений субъектно-объектного характера;

– содержательность управленческих решений – отражает информацию о том, кто и что именно должен сделать, для чего (в каких целях) и т. д.;

– регламентация принятия решения;

– внешняя форма, в которую облекается решение;

– срок действия принятого решения.

Среди разнообразия форм (внешнее выражение внутренних связей, приемов и способов организации, обеспечения взаимодействия элементов и социальных процессов как между собой, так и с окружающими условиями) особое место занимают управленческие акты органов власти (управления) и должностных лиц. Подобные акты представляют собой выраженные в письменной форме директивные веления компетентных государственных органов, содержащие управленческие нормы и положения.

Отдельную группу правовых актов составляют государственные решения, которые неизменно содержат указание на ответственность за нарушение предусмотренных данным актом правовых норм. В частности,

к таким решениям прежде всего относятся различные кодифицированные акты: уголовный, бюджетный и налоговый кодексы, кодекс об административных правонарушениях и т. д.

Другую группу представляют собой судебные решения, которые в соответствии с нормами законодательства выносятся в виде приговоров по уголовным делам, производствам об административных правонарушениях либо в форме постановлений суда, которыми завершается рассмотрение по существу гражданских дел, а также по делам, разрешенным в процессе конституционного судопроизводства.

7.4. Основные формы подготовки управленческих решений. Процедуры согласования и утверждения решения

Управленческие решения (предписания) выступают средством регулирования поведения как отдельных граждан, так и их коллективов благодаря тому, что они являются велениями управляющих субъектов и поддерживаются различными средствами воздействия, вплоть до применения мер принуждения.

Вместе с тем содержание любого явления или процесса должно быть облечено в соответствующую форму, так как «содержание всегда оформлено, причем форма влияет на содержание, способствуя или мешая его реализации и развитию. Содержание предопределяет форму, а форма содержательна»[1].

В советской юридической литературе в качестве формы управленческой (административной) деятельности определяли «внешнее организационно-правовое выражение конкретных однородных действий аппарата государственного управления, совершаемых в целях практического осуществления поставленных перед ними задач»[2], практическое выражение в конкретных действиях органов и других субъектов управления[3].

Формы государственного управления выражают, каким образом, в каком виде реализуется та или иная функция органов государственного управления. И если функции государственного органа представляют собой основные направления его деятельности, производные от поставленных целей, то формы управления являются внешним проявлением конкретных действий по достижению данных целей. Следовательно, форма управления отражает объективную сторону содержания управленческой деятельности.

И.В. Козелецкий обоснованно утверждает, что «так как в формах реализуются функции и методы исполнительно-распорядительной деятельности, то они и являются внешним проявлением этой деятельности, способом выражения ее содержания в конкретных условиях»[1].

В.М. Горшенев считает, что «органическая связь чисто фактической деятельности и ее правовой формы определяется как диалектическая связь формы и содержания. Фактическая деятельность – это содержание. Правовая деятельность – правовое опосредствование фактической деятельности»[2].

Таким образом, находясь в диалектической взаимосвязи с содержанием управленческой деятельности, форма управления в то же время остается относительно самостоятельным элементом, ввиду того что содержание может быть выражено в различных формах в зависимости от реализуемых субъектом государственного управления задач и функций.

В связи с чем субъект управления при реализации конкретного направления деятельности самостоятельно выбирает форму управления в соответствии с конкретным вопросом, подлежащим разрешению. Однако выбор той или иной формы строго обусловлен административно-правовым статусом государственного органа.

Каждый государственный орган не только имеет право, но и обязан использовать в целях практической реализации своих полномочий ту предусмотренную нормой права форму своей деятельности, которая соответствует назначению данного органа управления, поскольку «несоблюдение обязательной формы влечет недействительность или оспоримость действий органа или должностного лица»[3]. В научно-правовой и учебно-методической литературе административно-правовые формы классифицируют по различным категориям.

---

[1] Лазарев Б.М. Формы советского государственного управления // Формы государственного управления : сб. ст. / Акад. наук СССР, Ин-т государства и права ; редкол.: Б.М. Лазарев (отв. ред.) [и др.]. М., 1983. С. 3.

[2] Административное право : учебник / М.И. Еропкин [и др.] ; под ред. А.Е. Лунева. М. : Юрид. лит., 1970. С. 167.

[3] См.: Советское административное право. Методы и формы государственного управления / С.Г. Березовская [и др.] ; редкол.: Ю.М. Козлов [и др.]. М. : Юрид. лит., 1977. С. 24–26.

[1] Административное право : учеб. пособие. Ч. 1. Административно-регулятивное право / под общ. ред. И.В. Козелецкого, А.И. Сухарковой. Минск : Акад. МВД, 2013. С. 232.

[2] Горшенев В.М. Способы и организационные формы правового регулирования в социалистическом обществе. М. : Юрид. лит., 1972. С. 118.

[3] Бородин С.С., Громыко С.С. Административное право. Общая и Особенная части : курс лекций. СПб. : ГУАП, 2007. С. 161.

В зависимости от правовых последствий различают правовые и неправовые формы государственно-управленческой деятельности.

К *правовым* относят формы деятельности органов власти, которые непосредственно влекут за собой определенные юридические последствия (принятие нормативных и индивидуальных ненормативных правовых актов управления (решений), заключение административных договоров, выполнение других юридически значимых действий).

Формы управления, которые не порождают, не изменяют, не прекращают административные правоотношения, признаются *неправовыми* (выполнение действий организационного характера, осуществление материально-технических операций).

По содержанию правовые формы подразделяют на *правотворческие* (правоустановительные) и *правоприменительные*[1].

По способу выражения правовые формы деятельности субъектов управления подразделяют на словесные (а последние, в свою очередь, на письменные и устные) и конклюдентные. Выделяют и такую форму, как молчание (подразумеваемые правовые акты управления), обосновывая ее существование в процедуре принятия законов[2].

Письменный правовой акт управления есть оформленный в соответствии с предъявляемыми общими и специальными требованиями законности, а также с принципами юридической техники письменный документ, в котором содержатся определенные нормативы, предписания к поведению, положения, правила и т. д.

Устные административные акты не нуждаются в соответствующем письменном оформлении ввиду того, что их предназначение – быстрое и оперативное регулирование состояния и динамики текущего управления в целях решения текущих управленческих задач и реализации наиболее общих функций управления. Актами, выраженными в устной форме, являются разовые поручения, приказы, устные распоряжения, оперативные команды, указания и т. п.

С развитием организационно-технических средств все большее распространение получает *конклюдентная форма правовых актов* (использование дорожных знаков, специальные графические обозначения, светозвуковые и шумовые сигналы и т. д.). Посредством их применения возникают, изменяются или прекращаются административно-правовые отношения.

[1] См.: Кондрашов Б.П. Общественная безопасность и административно-правовые средства ее обеспечения : дис. … д-ра юрид. наук : 12.00.02. М., 1998. Л. 75.

[2] См.: Крамник А.Н., Чуприс О.И. Административное право : учебник. Ч. 1. Управленческое право. Минск : Изд. центр БГУ, 2013. С. 93.

Процедура выбора и использование указанных форм деятельности субъектами управления предопределяются юридическими свойствами этой деятельности. Конклюдентные правовые формы широко применяются в условиях функционирования транспорта, что обусловлено его повышенной опасностью для окружающих (сигналы светофоров, переездная и пешеходная сигнализация, информационные щиты и т. д.).

В свою очередь, «по содержанию и свойствам правовых норм, применяемых органами управления, правоприменительная деятельность подразделяется на регулятивную и правоохранительную»[1].

В зависимости от целенаправленности выделяются также внутренние и внешние формы управленческой деятельности.

Таким образом, в процессе разработки и принятия управленческого решения перед руководителем возникает задача определения конкретной формы его представления, так как каждая из них обладает характерными особенностями и юридическим статусом. Исходя из условий разработки и реализации управленческих решений, могут применяться различные формы представления решения.

В практике управленческой деятельности применяются различные формы разработки решений, среди которых можно выделить:

– указ – индивидуальное управленческое решение Главы государства, в установленном порядке утвержденное Парламентом и обладающее силой закона;

– указание – организационно-правовой акт, носящий технологический и информационно-методический характер, издаваемый руководителем по вопросам, связанным с организацией исполнения правовых актов, и рекомендуемый для разъяснения, наставления;

– закон – нормативный правовой акт, выражающий решение высшей государственной власти, закрепляющий принципы и нормы правового регулирования наиболее важных общественных отношений, носящий общеобязательный и непреложный характер; закон может приниматься в виде кодекса, который выступает системообразующим нормативным правовым актом;

– административный акт – правовой акт, регулирующий управленческие отношения или разрешающий конкретное управленческое дело (спор), устанавливающий новый правовой статус субъектов права, обладающий государственно-властным характером, издаваемый субъектами публичного управления в одностороннем административном

[1] Гавриленко Д.А., Гавриленко С.Д. Административное право : учеб. пособие / под ред. Д.А. Гавриленко. Минск : Амалфея, 2002. С. 190.

порядке уполномоченными на то органами и должностными лицами в соответствии с установленной процедурой (в рамках управленческого процесса) с целью достижения целей управления, решения его задач и осуществления управленческих функций;

– приказ – нормативный правовой акт функционально-отраслевого характера, издаваемый руководителем в пределах компетенции возглавляемой им организации (его структурного подразделения) в соответствующей сфере государственного управления; в широком смысле может представлять собой не только нормативный, но и организационно-распорядительный документ, содержащий решение руководителя, обладающего всей полнотой власти в организации, обязательное для исполнения;

– распоряжение – правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации (его структурного подразделения) в ходе реализации административных функций для решения оперативных вопросов основной деятельности; обязательный для исполнения подчиненными;

– протокол – документ, в котором отражаются состояние и динамика каких-либо событий, обстоятельств, фиксируется ход обсуждения вопросов и принятия решений на заседаниях;

– инструкция – управленческое решение, детально определяющее содержание и методические вопросы регулирования в определенной области общественных отношений, устанавливающее определенный порядок и способ выполнения каких-либо действий;

– договор – правовой акт, содержащий юридические обязательства сторон, фиксирующий договоренности сторон об установлении каких-либо отношений и регулирующий эти отношения;

– соглашение – решение, отражающее результат переговоров относительно какого-либо вопроса между заинтересованными сторонами, а также формирующее общую позитивную социально-технологическую инфраструктуру для какой-либо деятельности;

– план – управленческое решение, отражающее общие и частные цели, а также конкретные задачи деятельности, и увязанные между собой средства, методы, исполнителей и сроки реализации решений;

– контракт – срочный трудовой договор о проведении совместных работ (государственной службе) с указанием взаимных прав и обязанностей, вида и степени ответственности, считающийся подвидом соглашения;

– положение – нормативный правовой акт, включающий в себя совокупность принципов, правил и инструкций, регламентирующих порядок деятельности социальной организации (структурного подразделения), а также закрепляющий права, обязанности и ответственность работающих в ней лиц;

– правила – форма нормативного правового акта, которым устанавливаются процедурные нормы, определяющие порядок осуществления какого-либо рода деятельности, а также организационные нормы поведения и деятельности работников;

– модель – технологическое решение, включающее в себя набор конкретных элементов и связей, воспроизводящих фактические реакции реального процесса или объективного явления на входные воздействия.

Выбор лучшего решения: процедуры согласования и утверждения решения. Реализация первого (формулирование и постановка задачи) и второго (разработка и оценка управленческих решений) этапов технологического процесса дает возможность существенно снизить степень неопределенности в принятии конкретного управленческого решения.

Достижению высокого уровня информационной детерминированности способствует получение дополнительных сведений о разрабатываемом решении посредством структурирования задачи ко времени осуществления выбора решения, построения различных гипотез о состоянии и динамике проблемы, формулирования цели и ограничений управленческого решения, а также формирования альтернативных (потенциально возможных) его вариантов, в определенной степени удовлетворяющих сформулированным ограничениям.

Запланированные и проведенные ко времени выбора решения этапы работ включают в себя наиболее трудоемкую его часть относительно поиска нужного управленческого решения. При этом наиболее ответственным в принятии решения выступает этап выбора оптимального решения.

Данный этап состоит из следующих технологических операций: обобщение и анализ допустимых вариантов, установление круга эффективных вариантов, выбор оптимального (рационального), единственно подходящего решения.

Обобщение и анализ допустимых вариантов решения предполагает формирование множества эффективных решений. Независимо от используемого метода (их комбинации) формирования и выбора допустимых вариантов решений определение круга эффективных решений требует осуществления анализа сформированного множества альтернатив с целью его сужения до двух-трех наиболее эффективных решений путем выявления их предпочтений по рациональности использования ресурсов, минимальному времени и максимальной вероятности снятия проблемы.

В качестве составных процедур анализа вариантов обычно используются:

– определение уровня достижения поставленных целей;

– количественная оценка объема необходимых ресурсов и затрат для его осуществления;

– определение доли (процента) вероятности реализации;

– прогноз наступления прямых и косвенных последствий.

Установление круга эффективных вариантов решения предполагает применение аппарата измерения абсолютной и относительной оценки потенциальной эффективности решения. При этом осуществляется сравнительная оценка вариантов по таким существенным показателям, как время, затраты ресурсов, вероятность (в процентном соотношении) снятия проблемы. По итогам проведенной оценки отбираются альтернативы, наиболее соответствующие требованию эффективности с позиции времени реализации, необходимым для его осуществления ресурсам и вероятности разрешения (снятия) имеющейся проблемы, которые в своей совокупности и составляют множество эффективных решений. В то же время наличие их множества обусловлено неоднозначным формированием и выбором того или иного варианта исходя из комбинации трех рассматриваемых критериев предпочтения (измерения и оценки). В случае если рассматриваемый вариант оказывается удовлетворяющим по всем оцениваемым критериям, то множество имеющихся эффективных решений сужается до рамок одного варианта, который и выступает в качестве искомого решения.

Выбор оптимального (рационального), единственно подходящего решения осуществляется во всех случаях, когда совокупность эффективных решений включает в себя более одного варианта. Применением процедуры оценки оптимальных вариантов является использование качественных показателей эффективности для измерения относительной ценности исследуемых решений (социальные критерии, компоненты научно-технического прогресса, экономические показатели и иные факторы). Ведущими критериями при такой оценке выступают определение и измерение отрицательных последствий от принятия конкретных вариантов решений. Полученный результат подобной оценки может быть сформулирован в качестве функции относительной важности (либо ранжирования альтернатив), посредством которых и выбирается оптимальное решение.

В случае отсутствия однозначного предпочтения одного из множества эффективных вариантов по измеряемым и оцениваемым показателям относительной ценности содержание оптимального (рационального) решения формируется руководителем (коллективным субъектом принятия решений) посредством синтеза и компиляции преимущественных управленческих действий в принимаемом решении из исследуемых вариантов. При этом главным критерием осуществляемого синтеза должны быть наименьшие негативные последствия от реализации принимаемого решения.

Организация разработки и принятия управленческих решений. В идеале хотелось бы иметь надежную и проверенную методику организации работ по разработке, принятию и реализации управленческих решений. Однако, учитывая то обстоятельство, что эффективность решений зависит от действия множества по своему содержанию и направленности различных факторов, установить единую процедуру разработки и реализации решений, которая подходила бы для всех складывающихся управленческих ситуаций, невозможно.

Данная проблема может быть упрощена при декомпозиции ее на составные компоненты:

– выделение конкретной части, касающейся содержательной стороны работы при формировании и принятии решения;

– последовательное изучение организации технологических процессов разработки, принятия и реализации решений.

В силу действия ряда объективно-субъективных причин сформулируем только общие *рекомендации относительно организации и выполнения процедур разработки и реализации решений:*

1. На оптимальность (рациональность) принимаемых решений существенное влияние оказывает информационная база, применяемая при анализе проблемы и выработке проектов решения.

2. В качестве не менее важного компонента рассматриваемой проблемы выступает доведение решений до исполнителей. Основные рекомендации в части реализации данного положения:

– не допустить деформирования содержания решения в ходе доведения его до исполнителей исходя из иерархии различных уровней управления реализацией отдельного решения;

– обеспечить должную степень согласования, координации и взаимодействия всех исполнителей при выполнении мероприятий, направленных на достижение поставленных в принятом решении целей.

3. После доведения принятого решения до исполнителей успех его реализации во многом зависит от правильного выбора исполнителей.

4. Формирование должного морально-психологического климата в среде исполнителей и развитие благоприятной атмосферы сотрудничества.

5. Установление системы эффективного контроля и обратной связи на всех этапах реализации управленческого решения, в том числе разработка методики и процедур, регламентирующих порядок внесения изменений и дополнений в принятое решение, а также применение понятной для всех подсистемы оценки достигнутых результатов при подведении итогов.

В целях успешной и качественной организации принятия, реализации и обеспечения должного контроля принятого решения перечень и содержание мероприятий по его реализации обычно нормативно закрепляют приказом или иным распорядительным документом соответствующего руководителя.

Выделяют следующие виды информации, необходимые для поиска, обобщения и анализа и требующие учета при разработке управленческого решения:

– информация о наиболее характерных управленческих проблемах, возникающих в ходе организационно-управленческой деятельности;

– информация о ранее принимаемых в организации управленческих решениях, касающихся конкретной проблематики;

– набор готовых (типовых) управленческих решений, направленных на нивелирование стереотипных проблем, в том числе нуждающихся в реализации незамедлительных действий (в частности, чрезвычайные ситуации природного и техногенного характера, угроза жизни и т. д.) (применительно к деятельности ОВД такие действия могут содержаться в специальных планах функционирования ОВД в особых условиях).

Кроме того, информационная база формируется относительно каждой функциональной подсистемы управления.

Методические рекомендации по структуре, составу и содержанию информационной базы:

1. Первоначальная информация о проблеме должна содержать:

– описание проблемной ситуации – диагностируемое состояние управляемого объекта в определенный момент времени, соотношение желаемого и фактического состояния объекта;

– конкретные условия, необходимые для разрешения проблемы – материальные, человеческие, информационные, временные и иные ресурсы;

– идентификацию и описание симптомов проявления проблемы, объективность, полноту, достоверность информации, ее содержательную формулировку.

2. Указанная информация накапливается посредством заполнения соответствующих карточек (формуляров) с помощью персонального компьютера на машинных носителях либо на документальных носителях традиционными способами и заносится в единую информационную базу.

3. Информация о решениях, принятых в сходных условиях, должна отражать логическую последовательность и результаты действий руководителя по поиску оптимального решения (фактически информация содержит готовый продукт как итог мыслительного процесса руководителя в строгой технологической последовательности восприятия, идентификации и разрешения конкретной проблемы). Данные сведения особенно важны, когда для решения проблемы приглашается компетентный эксперт.

4. Письменная и электронная форма представления информации может быть произвольной, но, как правило, такие данные вносятся в информационную базу в виде структурированной технологической карты конкретного решения, в которой управленческая информация размещена исходя из назначения следующих разделов: признанная часть (обоснование принятия решения), основная часть и перечень мероприятий по реализации решения.

5. Набор готовых (типовых) управленческих решений по стереотипным проблемам. Сведения данного раздела информационной базы также формируются посредством представления структурированной карточки решения исходя из разрабатываемой технологической карты процесса решения, которая включает в себя: признанную часть (обоснование), принятое решение и предлагаемую методологию по его реализации.

Признанная часть (обоснование) решения включает в себя целевое назначение решения, его наименование, проектное описание имеющейся проблемной ситуации и прогнозируемые последствия в случае непринятия решения. Принятое решение должно содержать данные о должностном лице, его принимающем; подразделении (отделе, службе), которое готовит управленческое решение; перечне, содержании и объеме необходимой исходной осведомительной и отчетной информации для подготовки решения; непосредственно содержание принимаемого решения и сведения о лицах, уполномоченных осуществлять процедуру его согласования.

В современных системах управления, исходя из разделения труда, сложилась ситуация, при которой разрабатывают решение одни работники организации, принимают (утверждают) вторые, а реализуют третьи. Иными словами, руководитель достаточно часто утверждает и несет ответственность за принятие управленческого решения, которое не раз-

рабатывал; работники, готовившие и анализировавшие решение, не принимают участия в его реализации, а непосредственные исполнители не участвуют в разработке и обсуждении проектов готовящихся решений.

Разработка и принятие управленческих решений в организации нередко ошибочно рассматривается именно как индивидуальный, а не групповой процесс. В то же время, несмотря на то, что основные этапы процесса принятия решений конкретными организациями и отдельными работниками совпадают, формирование решений в организации коренным образом отличается от процедур индивидуального принятия решения. Ведь в конечном счете именно организация, а не отдельный руководитель обязана реагировать на возникающие проблемы. При таком понимании не персонально руководитель, а все члены коллектива должны стремиться к повышению эффективности ее функционирования. Безусловно, руководители определяют направления развития организации, но чтобы стратегия и управленческое решение были реализованы, нужны совместные действия всех работников организации.

Именно поэтому в групповых процессах принятия решений важным шагом на этапе, предшествующем принятию управленческого решения, в предусмотренных случаях выступает процедура его *согласования*, которая представляет собой структурный элемент процесса разработки решения, суть которого заключается в достижении признания другими субъектами (органами коллективного управления должностными лицами) предполагаемого решения проблемы.

Согласование общеорганизационных и значимых социально-экономических решений с другими руководителями осуществляется для достижения ситуации равновесия среди множества узконаправленных интересов подразделений, которые всегда учитывают, и целями всей организации, выступающими основным критерием выбора и принятия решений. Соответственно, принятое управленческое решение не может считаться окончательным без его согласования, так как в процессе согласования в его содержательную часть может быть внесено много изменений.

В связи с этим определенное значение имеет организационная форма обсуждения и разработки проекта решения – единоличная или коллегиальная. Принятие решения есть неотъемлемая функция управленческой деятельности руководителя при участии членов коллектива организации. Участие выступает фактором, способствующим повышению степени рациональности решения, которая зависит от того, как руководитель ведет себя в процессе принятия решений. Необходимо помнить, что при

групповой разработке решения индивидуальная ответственность руководителя за последствия его принятия при этом не снижается. В связи с этим на данном этапе существенным и принципиально важным является вопрос об оптимальном сочетании единоначалия и коллегиальности. При этом в тех ситуациях, когда решение принимает руководитель единолично, повышается ответственность конкретного должностного лица за качество и установленные сроки выполнения намеченных мероприятий. Групповое решение, наоборот, как правило, более согласованно и сбалансированно по содержанию и представленным интересам. Оно отражает профессиональный опыт многих людей, выражает разные точки зрения и теоретико-методологические подходы. Подобное решение как бы проходит дополнительную апробацию на обоснованность и своевременность. В ходе разработки проекта будущие соисполнители, как правило, сами принимают в обсуждении активное участие, обосновывают и вносят свои предложения, выражают конструктивные замечания и пожелания.

Кроме того, различие между лицом, принимающим решение, и другими участниками принципиально важно в том числе с точки зрения определения вида, меры и характера ответственности. Прежде всего именно тот руководитель, который наделен государственно-властными полномочиями принимать (утверждать) управленческие решения, в целом отвечает за его качество и наступившие последствия. В качестве непременного требования, предъявляемого к руководителю любого уровня иерархической структуры государственной власти и управления, выступает единство полномочий и ответственности. Указанное требование нарушается в том случае, если члены управляющей организации не исполняют предназначенных им ролей.

В наиболее идеальной ситуации исполнители действуют в направлении развития решений руководителей, однако практика далека от своего идеала и подобным образом реализация решений происходит не всегда. Простое признание решения в редких случаях бывает автоматическим, даже когда оно явно хорошее, продуманное и перспективное. В связи с чем руководитель должен убеждать работников в методологической правильности собственной точки зрения, доказывать коллективу, что его решение несет пользу и выгоды как организации, так и отдельным ее работникам. Вероятность быстрой и продуктивной реализации значительно возрастает в случае, если исполнители имеют возможность выразить свое мнение по поводу содержания принимаемого решения, обосновать и внести конструктивные предложения, высказать замечания

и т. д. В подобной ситуации такое принятое решение воспринимается как собственное, а не как будто навязанное сверху. Следовательно, лучшим способом согласования решения является привлечение работников к процессу и составным процедурам его принятия. В то же время этот способ не следует абсолютизировать: в практике встречаются случаи, когда это невозможно или нецелесообразно сделать и руководитель находится в ситуации, когда следует принимать решение единолично, не прибегая к помощи инструментов обсуждения и согласования. Однако систематическое оставление без внимания мнений подчиненных ведет к формированию авторитарного стиля руководства.

Утверждение является одним из способов письменного удостоверения документа после процедуры его подписания, подтверждения его оригинальности, наделения юридической силой. Нормативный правовой акт, иной организационно-распорядительный документ, подлежащий процедуре утверждения, обладает юридической силой только с момента его утверждения.

Лицо, утверждающее решение, имеет право использовать одну из нескольких возможностей: одобрить решение, отклонить его, потребовать дополнительную информацию, указать на необходимость продолжения анализа проблемы.

Если процесс принятия решения осуществлен методологически правильно, то процедура утверждения решения, как правило, становится формальностью. Полный отказ от процедуры утверждения решения – относительно редкое явление, так как он указывает на серьезные просчеты в процессе принятия управленческого решения. В остальных случаях руководитель может отложить утверждение решения до момента полного выяснения всех существенных условий и факторов либо осуществления дополнительного анализа новых альтернатив. Пройдя процедуру утверждения, решение получает директивный характер и становится обязательным для выполнения.

Если полномочия по разработке и принятию решения были делегированы лицу, принимающему решение, от владельца проблемы (в частности, вышестоящего руководителя), то принятое управленческое решение должно быть утверждено.

Официально принятый документ может быть утвержден несколькими способами, имеющими идентичную юридическую силу (п. 5 Инструкции по делопроизводству в государственных органах, иных организациях, утвержденной постановлением Министерства юстиции Республики Беларусь от 19 января 2009 г. № 4):

– путем проставления руководителем организации в грифе утверждения собственноручной (личной) подписи;

– издания организационно-распорядительного документа (составления протокола).

Перечень организационно-распорядительных и иных документов организации, подлежащих утверждению, устанавливают в соответствии с законодательством и нормативно закрепляют в табеле (инструкции по осуществлению делопроизводства), других локальных правовых актах организации. Основания, порядок и право утверждения, согласования (визирования) нормативно закрепляются в статусных документах организации (устав, положение), принятых в их развитие положениях о структурных службах, должностных инструкциях работникам и иных организационных локальных правовых актах.

7.5. Требования к оформлению управленческих решений

Правовые акты управления обладают своей структурой, составными элементами формального и материального характера. К компонентам структуры относят реквизиты, представляющие собой внешние (формальные) признаки правового акта. Данные атрибуты характеризуют его внешнюю форму. Материальные элементы выражают содержание административного правового акта, т. е. его внутреннее описание, то, что он в себе содержит.

В Законе Республики Беларусь от 17 июля 2018 г. № 130-З «О нормативных правовых актах», в ведомственных инструкциях по делопроизводству (или документационному обеспечению управления) конкретных государственных органов определена примерная структура реквизитов и содержания правовых актов управления.

В частности, в соответствии с указанным Законом в качестве обязательных реквизитов (элементов) правового акта выделяют (ст. 56):

1) конкретный вид правового акта;

2) название, отражающее предмет правового регулирования и его основное содержание;

3) число, месяц, год, место принятия (издания) правового акта и присвоенный ему регистрационный номер;

4) должность, подпись, инициалы и фамилию должностного лица, уполномоченного законодательством подписывать правовые акты управления;

5) соответствующий гриф (утверждения, приложения, ограничительный «для служебного пользования», секретности), присвоенный документу в случаях и порядке, предусмотренных законодательством.

В определенных видах актов (в частности, в постановлениях, выносимых в рамках административного процесса при рассмотрении дел об административных правонарушениях) может содержаться несколько иной набор реквизитов.

Однако без самого текста (содержания документа) не может быть правового акта, содержание которого тоже обладает (может иметь) свою собственную структуру. По своему материальному содержанию акт состоит из преамбулы (обоснование принятия), основной (регулирующей) и резолютивной (постановляющей, заключительной) частей. Преамбула включает в себя информацию о причинах, мотивах, необходимых условиях и целях (основаниях) принятия правового акта. Основная часть описывает предмет правового регулирования и применяемые методы. В заключительной (резолютивной) части формулируются выводы и предложения, определенные предписания, решения, распоряжения, просьбы. Срок вступления в силу акта и порядок его официального опубликования также могут быть указаны в этой части. При этом между данными частями должна прослеживаться логическая структура и смысловое соответствие.

Вводная часть текста, или преамбула, по общему правилу для принимаемого документа не обязательна. Вместе с тем для ряда правовых актов (особенно затрагивающих права, свободы и законные интересы граждан) указанное требование носит обязательный характер, например Конституция Республики Беларусь (Основной закон), постановление о наложении дисциплинарного взыскания, постановление о привлечении к административной ответственности или иные подобного рода акты. В противном случае причины издания акта, особенности привлечения к ответственности не будут восприняты и понятны не только лицу, привлекаемому к юридической ответственности, но и окружающим.

Согласно законодательству Республики Беларусь формальные компоненты (реквизиты) не являются структурными элементами (единицами) правового акта и не входят в его понятие. В качестве структурных элементов (единиц) правового акта нормативного и ненормативного характера рассматривают только структурные части его содержания: введение (преамбула) и текст, который, в свою очередь, может подразделяться на отдельные статьи или пункты (подпункты). Последние могут образовывать главы и разделы. Преамбула не составляет основную часть и не входит в понятие текста.

В свою очередь, статьи правового акта нормативного характера могут делиться на части (абзацы) или пункты. Части могут состоять из

абзацев; а пункты – из подпунктов, частей или абзацев. Допускается деление подпунктов на части или абзацы.

Административные правовые акты могут состоять из одной фразы. В подобном случае в начальной ее части излагают основание или причины, побудившие к изданию издания акта, а в конечной – решение, распоряжение, предписание. Кроме того, допускается излагать содержание текста правового акта управления только посредством резолютивной части без констатирующей (основной) части.

Требования, предъявляемые к правовым актам управления, разграничивают на требования, относящиеся к подготовке и принятию актов управления, основаниям и порядку вступления их в действие, а также к содержанию и форме.

Наряду с общими и специальными требованиями законности и целесообразности, широко освещенными в теории административного права[1], особое место занимают организационно-технические требования, призванные обеспечить непосредственное оперативное и дифференцированное руководство, среди которых можно перечислить следующие.

В целях реализации дифференцированного руководства правовые акты управления издают с учетом особенностей конкретных сфер и отраслей государственного управления, характера решаемых задач, специфики выполняемых функций определенных государственных органов и должностных лиц.

Содержание текста правовых актов должно быть непротиворечивым, внутренне согласованным, иметь логически построенную структурную композицию и соответствовать требованиям нормотворческой техники. В процессе изложения первоначально размещаются наиболее общие, а потом более конкретные положения.

Названия административного правового акта, его разделов, конкретных глав и статей должны иметь краткое и лаконичное изложение, быть четко сформулированными и выражать их основное содержание.

В структурном отношении построение акта должно обеспечивать текстуальное расположение нормативных правил и предписаний в определенной логической последовательности, делать его восприятие доступным, способствовать правильному пониманию, а также применению акта в практической деятельности государственных органов.

В акте должны найти отражение обязательные реквизиты, которые упоминались выше: вид акта (постановление Совета Министров, поста-

[1] См.: Административное право : учеб. пособие / И.В. Козелецкий [и др.] ; под общ. ред. И.В. Козелецкого. Минск : Акад. МВД, 2019. С. 288–290.

новление (приказ) республиканских органов государственного управления, решение местных органов власти и т. д.); число, месяц, год и место его принятия (издания), присвоенный регистрационный номер; подписи должностных лиц, уполномоченных законодательством подписывать соответствующие акты.

Языковые и стилистические требования, предъявляемые к тексту правового акта: «текст излагается лаконично, простым и ясным языком, исключающим различное толкование норм, с соблюдением официально-делового стиля литературного языка и юридической терминологии; в тексте не допускается употребление просторечий и экспрессивных форм разговорной речи, в одном и том же смысле разных понятий (терминов), иноязычных заимствований при наличии равнозначных слов и терминов в белорусском или русском языке нечетких словосочетаний, обобщенных рассуждений, восклицаний и призывов, образных сравнений, эпитетов, метафор, аббревиатур, кроме общеизвестных, ненормативной лексики»[1].

Текст правового акта, как правило, должен иметь документальную форму (печатную или электронную). Письменные акты – особый вид документов служебного характера, и в ряде случаев они должны быть оформлены на специальных бланках, организационных формулярах, иметь четкие оттиски печатей, штампов.

Государственно-управленческие акты должны соответствовать общим правилам подготовки организационно-распорядительной документации с учетом предъявляемых требований к их текстам, перечня образцов бланков, порядка подготовки и оформления, их регистрации, учета, обработки, передачи и хранения. Формируется номенклатура дел, проводится систематизация, а также унификация документов. Все это устанавливается единой государственной системой делопроизводства, государственными и отраслевыми стандартами, типовыми и ведомственными инструкциями по делопроизводству в государственных органах.

Каждое подготавливаемое управленческое решение:

– имеет выдержанный в определенной форме стиль написания с точки зрения русского языка, логичности подачи текста и формы изложения;

– удобно для восприятия с позиции специальной (юридической) терминологии, ее адекватного восприятия всеми субъектами, которым предназначено данное решение;

[1] Административное право : учеб. пособие / И.В. Козелецкий [и др.] ; под общ. ред. И.В. Козелецкого. С. 290.

– предельно ясно и точно передает смысл, а также само существо предписываемых к исполнению действий, сформулированных в акте;

– содержит обязательную необходимую информацию и закрепляет конкретные способы исполнения предписанных мер;

– директивные документы организационно-распорядительного характера (приказы, распоряжения, постановления и др.) не содержат конкретно неопределенных фраз и безадресных формулировок, которые создают трудности относительно однозначного понимания поставленных в решении задач и нарушающих порядок осуществления намеченных мероприятий либо в определенной степени допускающих противоречивые, взаимоисключающие меры.

Совокупность процедур по разработке управленческих решений называют регламентом (от фр. reglement, regie – правило). Содержание регламентов органов государственной власти, включающих в себя определенные процедуры и операции, представляет собой достаточно объемные документы, подробно детализирующие нормотворческую технологию подготовки, принятия и издания правовых актов.

В качестве *общеобязательных требований, предъявляемых к разработке и принятию государственно-управленческого решения,* выступают:

– наличие социально-экономического обоснования и правовой экспертизы проекта решения;

– соблюдение нормативно установленной (законом или регламентом государственного органа) технологической процедуры принятия решения;

– сведение к минимуму воздействие на решение субъективных элементов выбора (например, требования к оформлению управленческих решений Совета Министров, подготавливаемых в виде проектов постановлений и распоряжений, индивидуальных управленческих решений (распоряжений) Премьер-министра, его поручений и указаний, а также подготовка пакета проектов нормативных правовых актов, законопроектов для внесения в парламент подробно регламентировано в отдельном нормативном правовом акте).

Пренебрежение рассмотренными требованиями приводит к определенному правовому состоянию, характеризующемуся возникновением у правового акта такого свойства, как дефектность. Дефектность выступает юридическим основанием для лишения правовых актов их юридической силы, признания их в качестве недействительных или оспоримых документов.

7.6. Формы реализации решений, порядок учета и контроля исполнения управленческих решений

Наравне с видовым разнообразием конфигурации подготовки управленческих решений в теории, а также практике управленческой деятельности имеется большое число форм их реализации, главными из которых, а также более популярными считаются:

– предписание – служебное уведомление тому или иному должностному лицу о неукоснительном исполнении принятого решения в предписанный срок;

– деловая беседа – намеренно сформированное собрание с подчиненным, командой подчиненных с целью обмена суждениями согласно предварительной, заранее спланированной теме, важной для организации;

– убеждение – деловой диалог, осуществляемый руководителем с целью достижения у подчиненных ему лиц необходимых представлений относительно содержания управленческого решения с целью его исполнения;

– разъяснение – деловой диалог, осуществляемый руководителем с целью истолкования, установления сущности, а также содержания управленческого решения;

– принуждение – совокупность мер психологического, физиологического, материального, а также координационного влияния в отношении подчиненных лиц в определенных процессуальных формах для обеспечения исполнения установленных целей организации;

– наставление – деловой диалог, осуществляемый руководителем для обучения, передачи навыков с целью эффективного исполнения решения;

– сообщение – деловой диалог, осуществляемый руководителем для передачи второстепенных данных, нужных для исполнения решения;

– обучение – деловой диалог, осуществляемый руководителем для предоставления новых знаний либо сведений с целью исполнения решений;

– совет – деловой диалог, осуществляемый руководителем для доведения своего мнения по поводу осуществления решений;

– тренинг – намеренно сформированная работа по исследованию и осуществлению решений, в процессе которой фиксируются умения исследования решений;

– совещание – форма совместной деловой коммуникации, осуществляемой руководителем с участием коллектива с целью выработки и своевременного доведения непосредственно до подчиненных ему лиц определенных задач;

– заседание – узкопрофессиональное собрание с целью решения координационных вопросов;

– отчет – информация специалиста об итогах проведенной работы по осуществлению решения;

– деловое слово – жесткое решение руководителя, отданное подчиненным ему лицам в устной форме.

Цикличный характер исследования управленческого решения состоит в том, что если при реализации решения его эффективность оказалась невысокой, то решение следует изменить, улучшить либо разработать снова.

Таким образом, цикл реализации управленческого решения может возобновляться вплоть до тех пор, пока не будет установлено, что реализация решения обеспечит необходимую эффективность, а также достижение цели.

В случае если цель принятия управленческого решения согласно некоторым обстоятельствам не может быть достигнута, то корректировке подлежит непосредственно сама цель, а также проблемная ситуация.

Управленческое решение должно быть ориентировано на устранение проблемы. Определенные трудности возможно устранить целиком, иные – частично, а некоторые вообще не находят решения, лишь снижается их напряженность. Невзирая на то что решение проблемы вопроса возможно осуществить с помощью корректировки и согласования целей, главенствующими без исключения являются решения, нацеленные на изменение определенной ситуации. В случае если ситуация меняется несущественно либо изменяется не в согласовании с целью организации, то в данной ситуации это означает, то что не были учтены какие-либо условия, оказывающие большое влияние на процедуру осуществления решения, или возникли новые условия как итог регулярно модифицирующихся факторов внешней среды.

Методика реализации решения устанавливает исполнителей, лицо, осуществляющее контроль за реализацией решения, форму доведения решения до исполнителей, а также прогнозируемый итог решения.

Главными составляющими плана реализации решения считают: расчет вероятности искажения сущности решения при доведении его до исполнителей, а также потребность скоординированных действий исполнителей с целью достижения ожидаемого результата. Данные проблемы можно разрешить путем подробного планирования.

Следует также гарантировать осуществление следующих условий:

– проект должен быть конкретным, т. е. определять, кто именно, в каком месте, когда и каким именно способом осуществит ту либо другую задачу;

– в решении необходимо четко определить область его действия;

– все без исключения задачи, предусматриваемые решением, должны быть поделены согласно задачам, срокам, а также объектам.

Проект реализации конкретного решения считается дополнением к приказу либо распоряжению, в котором находит воплощение данное решение.

Модель проекта может быть представлена в виде табличного либо сетевого графика.

Табличная форма проекта включает в себя следующие реквизиты: шифр деятельности, сущность работы, сроки выполнения, исполнителя, осуществляющего надзор за исполнением соответствующего решения. Достоинства табличной формы – показательность, удобство обработки на персональном компьютере, порядок внесения изменений и т. д. Главный минус – невозможность отобразить взаимосвязи среди различных параметров по осуществлению решения, из-за чего данная форма способна результативно использоваться только с целью представления сравнительно элементарных решений.

Сетевой график позволяет последовательно отследить реализацию любого варианта решения, а также предсказать результат определенных итогов (окончательных, переходных). Кроме того, сетевой график дает возможность наглядно представить, а также построить связи между исполнителями, осуществить контроль за процессом реализации решения. Сетевой график представляет собой графическую схему хода реализации решения, где все без исключения действия и события представлены в научно обоснованной очередности с отражением необходимых взаимосвязей. График обладает временной осью, а также требуемыми областями, отражающими типы работ и исполнителей.

Сетевой график включает в себя два ключевых момента: событие (итог деятельности) – показывается в качестве кружка, и саму работу – в качестве стрелки среди событий. Работа предполагает предусмотренную решением процедуру, требующую затрат как времени, так и ресурсов. В работу, кроме того, включают процедуру ожидания, требующую затрат времени без определенных материальных и человеческих ресурсов.

Главными компонентами сетевого графика считают: событие, путь, критический подход, работу, исходное событие, завершающее событие. Неблагоприятный подход устанавливает максимальную длительность исполнения совокупности работ с целью получения конкретного результата.

Формирование условий для эффективной реализации решения. Помимо единых должностных условий в отношении исполнителей управ-

ленческих решений предъявляются вспомогательные (специализированные) условия.

Исполнители должны владеть:

– значительной компетентностью касаемо вопросов, имеющих отношение к реализуемому решению;

– правомочностью выполнения конкретных работ, предусмотренных решением, а также необходимыми возможностями и правами, которые соответствующий руководитель делегирует им согласно своей должности либо на период выполнения решения (в данном случае такое делегирование должно отражаться непосредственно в самом решении);

– навыками осуществления контроля – разделение персонала на руководителей и исполнителей нередко условно, так как реализация решения требует принятия определенных сопутствующих управленческих решений, т. е. исполнитель является также лицом, принимающим решения.

С целью достижения результативности выполнения решений немаловажно сформировать единые требования для исполнителей, в том числе обеспечить:

– осведомленность исполнителей (они обязаны отчетливо воплощать в своих действиях цели и характерные черты установленного решения, а также обладать допуском ко всем данным, необходимым для реализации решения);

– ресурсами с целью реализации решений либо выполнения определенных действий, сопряженных с данными решениями. Теоретической схемы распределения обязанностей и ответственности не существует. В любом случае разделение обязанностей, а также ответственности должно отвечать характеру проблемы;

– мотивацию исполнителей, т. е. сформировать требования с целью согласования интересов исполнителя касаемо целей решения. Цель вышестоящего руководителя – сформировать интерес к собственной деятельности подчиненных, в том числе гарантировать соответствие их работы единым интересам решения и независимую и беспрепятственную реализацию интересов любого звена управления в границах сформированных условий;

– возможность определенных событий решения, т. е. события по осуществлении решения не обязаны нарушать и переступать нормы права либо морали.

Стандартный метод развития организационно-функциональной структуры механизма осуществления решений. Метод развития организаци-

онно-функциональной структуры механизма осуществления решений содержит соответствующие процедуры:

– структуризацию задач решения – установление целей абсолютно для всех исполнителей, осуществляющих решения;

– конкретизацию целей в технико-финансовых признаках деятельности объекта управления – организации, определенного исполнителя, структурного подразделения;

– постановку ключевых вопросов, требующих решения с целью реализации поставленных целей;

– определение путей и методов решения сформулированных вопросов.

При применении данного метода следует осуществление конкретные действия:

– определить уровень значимости конкретных задач;

– структурировать вопросы и задачи в процессе осуществления решения по горизонтали (согласно типам работы) и по вертикали (согласно степеням управления);

– создать систему целей, которая должна быть сравнимой, абсолютной, определенной, реальной и взаимоувязанной, т. е. цели должны сопоставляться с определенными функциями управления, обладать привязкой к подразделению, а также исполнителю и обладать временной обусловленностью.

Структуризация целей позволяет:

– отметить главные функции и вопросы, направленные на достижение генеральных целей;

– обнаружить недочеты в имеющейся системе управления, которые могут воспрепятствовать осуществлению решения;

– целесообразно разделить функции и вопросы на различных стадиях управления среди служб, а также должностных лиц;

– определить рациональную технологию исполнения работ по осуществлению решения;

– дать оценку результативности разных альтернатив решения.

Соотношение между системой целей и функциями не имеет строго формализованного содержания, по этой причине процедура развития функций управления реализацией решения представляет собой интерактивный (диалоговый) процесс.

Более значимым нюансом данной процедуры считается подбор средств и методов осуществления решения, адекватных установленным целям.

Процедура учета и контроля выполнения управленческих решений. Управление лишь тогда результативно и качественно, если все без исключения, что учтено в управленческих решениях, надлежащим образом выполнено. Разработать превосходное решение весьма сложно, однако еще сложнее его реализовать. Большое количество управленческих решений не осуществляются либо осуществляются формально, многие необходимые и грамотно разработанные управленческие решения остаются только на бумаге, а при смене руководителей совсем забываются. Исполнение управленческого решения – процедура реализации в жизнь запланированных задач, анализ приобретенных промежуточных и окончательных итогов, внесение поправок в процедуру осуществления запланированного. Это процедура перманентного решения как стандартных, так и циклических задач.

Контроль считается особенным видом управляющего влияния и одной из ключевых функций управления, состоящей в мониторинге реализации целей, установленных организацией, осуществлении принятых управленческих решений. Сущность его заключается в рассмотрении состояния и итогов реализации управленческих решений. В отсутствие хорошо разработанного контроля и надлежащим способом установленного информирования и своевременного регулирования система управленческих отношений должным образом не работает. Особенно результативен он в мониторинговом порядке, который дает возможность вовремя что-то исправить, скорректировать либо уточнить. Оперативное вторжение в управленческий процесс способно реализоваться в форме наблюдения всего того, что совершается с установленным данным субъектом управленческим решением. Иногда подобного контроля абсолютно достаточно, для того чтобы гарантировать разумное результативное руководство; корректирование, т. е. дополнение, изменение, уточнение, внесение поправок, а также регулировку – перемену структуры аппарата управления, а также его кадрового состава, улучшение системы взаимодействия исполнителей разных областей и уровней и т. д.

Наличие поддержки и контроля со стороны руководства обеспечивает точность собственных решений, а также определяет необходимость в их исправлении. Реализовывать контроль – означает, с одной стороны, определять эталоны, достигнутые итоги и их расхождения от определенных стереотипов; с другой – прослеживать процесс исполнения установленных управленческих решений и производить оценку достигнутых результатов в процессе их реализации. Непосредственно итоги

контроля являются базой для руководителей при внесении поправок в принятые прежде решения, если расхождения в процессе осуществления установленных прежде решений значительны. Необходимость осуществления контроля за исполнением управленческих решений обусловлена рядом причин. Главная причина потребности в осуществлении контроля – наличие элемента информационной неопределенности присуща каждому управленческому решению, реализация которого подразумевается в перспективе.

Исполнители могут допустить погрешности в процессе реализации принятых решений. Недостаток отлаженной системы контроля как итога результативной взаимосвязи целей и средств способен послужить причиной кризисной ситуации, фактором основательного сбоя системы управления на любом уровне. В случае если принятое прежде решение оказалось недостаточно результативным либо неверным, хорошо разработанная система контроля способна вовремя это выявить и внести коррективы в решения организации. Это объективно и для решений, включающих в себя компонент риска. Система контроля дает возможность обнаружить те позитивные моменты и сильные стороны, которые заложены в самом решении и проявили себя при его реализации. Один из значимых нюансов контроля заключается в том, чтобы установить, какие направления работы организации более результативно содействовали реализации ее общих целей. Функции управления результативны только при наличии функционирующей системы контроля. Контроль – это существенная и непростая функция управления, малоприятная для работников организации. Одна из основных отличительных черт контроля, которую необходимо учитывать в первую очередь, заключается в том, что контроль должен быть безграничным. Ни составление плана, ни формирование организационных структур, ни мотивировку невозможно анализировать в отрыве от контроля.

Все без исключения разновидности контроля сходны, так как обладают одной и той же целью: содействовать тому, чтобы получаемые результаты были максимально близкими к требуемым. Выделяют три вида контроля за исполнением управленческих решений: предварительный, текущий, заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до практического начала работ. Главный способ его реализации – осуществление конкретных правил, процедур, а также линий поведения. Так как принципы и линии направления формируются с целью обеспечения исполнения проектов,

их жесткое выполнение – способ удостовериться, что работа производится в установленном направлении.

Текущий контроль осуществляется в процессе работ, выполнения задач. Его объектом являются исполнители. Постоянный контроль за деятельностью подчиненных, рассмотрение возникающих вопросов, а также предложений по модернизации деятельности дает возможность устранить отклонения от запланированных планов.

Заключительный контроль – сопоставление полученных результатов с требуемыми либо по окончании контроля за работой, либо по истечении конкретного предварительного периода времени. Несмотря на то что заключительный контроль осуществляется в конце реализации решения, что не позволяет вовремя среагировать на трудности в момент их появления, тем не менее он обладает двумя значимыми качествами: предоставляет руководству данные, необходимые для разработки планов в случае, если такие работы предполагается осуществлять в перспективе. Этот процесс дает возможность также получить сведения о появившихся проблемах и разработать новые планы таким образом, чтобы исключить данные проблемы в перспективе; содействует мотивации. Если руководство организации объединяет мотивационные факторы с достижением конкретного уровня продуктивности, то, несомненно, достигнутую эффективность необходимо определять четко и справедливо.

В процедуре контроля имеется три этапа: формирование плановых критериев; сравнение с ними достигнутых результатов; утверждение требуемых корректирующих действий.

В управлении контроль ориентирован в первую очередь на соблюдение законности, а также дисциплины. Любой руководитель организации должен реализовывать *внутренний контроль* за деятельностью подчиненных ему лиц. Он ежедневно проводит проверку явки на работу, соблюдение рабочего режима, осуществляет текущий контроль исполнения задания, заслушивая информацию и доклады подчиненных. Руководитель может проконтролировать решение задачи с выездом на место, при беседе с персоналом. Контроль может осуществляться путем организации совещаний, а также обсуждения на них непосредственно решаемой проблемы.

В области государственного управления осуществляется и *внешний контроль*. Он обладает различными формами: со стороны высших органов, со стороны специальных органов государственного контролирования, со стороны жителей, общественных объединений, а также граждан.

Имеются также специальные органы *функционального контроля*, осуществляющие свою деятельность в конкретной сфере. В соответствии с результатами внутреннего и внешнего контроля делаются надлежащие выводы, положительные либо отрицательные. Нередко подобные выводы производятся в отношении конкретных руководителей и работников (вознаграждение за добросовестный труд либо взыскание за плохо сделанную работу и т. д.).

Мониторинговое наблюдение дает возможность:

– проследить соответствие результата начальным замыслам и планам;

– вовремя обнаружить возникающие проблемы, внезапные обстоятельства и отрицательные тенденции;

– дать оценку эффективности применяемых ресурсов, а также используемых форм и методов управляющего влияния;

– незамедлительно отреагировать на происходящее и внести в процесс управления необходимые поправки и изменения;

– предотвратить различные отклонения и срывы;

– гарантировать прямую и обратную связь, что в результате обеспечивает необходимое качество управления.

Процесс осуществления контроля при реализации решения считается неотъемлемым шагом принятия управленческого решения. Объектом контроля считаются не только действия исполнителей, но и вероятность и необходимость выявления и решения проблем, которые требуют новых решений.

Процесс контролирования организуется в рамках метода осуществления одноименной функции. Контроль дает возможность обнаружить предпосылки отклонений и предоставляет возможность осуществить соответствующие вспомогательные решения по оценке хода реализации основного решения, а также приобрести опыт на перспективу.

При вспомогательном контроле можно:

– стимулировать работу исполнителей;

– получить удовлетворение от хорошо проделанной работы;

– организовать обучение исполнителей;

– вовремя устранить образовавшиеся в процессе исполнения решений отклонения и несоответствия;

– реализовать решение о внесении коррективов в ранее принятое решение;

– дать оценку потенциальным возможностям, обнаружить резервы и возможности, которые могут быть использованы в последующих решениях;

– дать оценку функционирующей системе принятия решений и разработать мероприятия по ее улучшению.

Более значимым при организации контроля и реализации решения считается возможность исправления данного решения.

Факторами исправления принятого решения могут являться: погрешности, допущенные непосредственно в самом решении, изменения в обстановке, случившиеся с момента принятия решения, инициированные внезапными внутренними и внешними факторами, недостаточная организация исполнения решения, обнаружение (появление) дополнительных возможностей, позволяющих реализовать намеченные цели. Неизмененное решение (при появлении такого рода потребности) не только становится нерезультативным, но и преобразуется в фактор дезорганизации управления.

При необходимости корректировки прежде принятого решения возможны два варианта: внесение необходимых изменений в решение и принятие нового решения в соответствии с новой ситуацией.

Корректировка решения характеризуется и отрицательными результатами вследствие утраты темпов реализации, а также повышения трудозатрат аппарата управления из-за незначительности перемен, регулярно вносимых в принятое решение. Любая необходимость усовершенствования решения потребует многостороннего исследования и оценки. Желание оперативно внести изменения при неудовлетворительном его исполнении способно повлечь за собой новые ошибки.

По этой причине корректировке решения должны предшествовать предоставление возможности исполнителям отыскать пути устранения появившихся препятствий; детальное исследование как самого решения, так и хода его реализации с учетом новой обстановки.

Управленческий цикл завершается ***подведением результатов***. Данный процесс считается неотъемлемым компонентом результативного контроля и ориентирован в главной степени на улучшение системы принятия решений непосредственно в организации в целом. Подведение результатов должно осуществляться в каждом случае, вне независимости от того, как исполнено решение (реализованы установленные цели либо задачи или они не решены вообще). В ходе подведения результатов изучают все без исключения этапы процесса разработки, принятия и реализации решения; дают оценку результатам, анализируют выявленные в деятельности исполнителей недочеты и акцентируют внимание работников на появившихся проблемах. В таком случае подведение результатов реа-

лизации определенного решения служит основанием для начала нового управленческого цикла, формирует исходную базу для новых решений.

При подведении результатов реализации управленческого решения осуществляется анализ и оценка достигнутых результатов. На данной стадии выявляются сильные и слабые стороны принятых решений и административного процесса в целом, раскрываются резервы и возможности, планируются меры, которые должны быть учтены при утверждении последующих решений. В практике государственного управления превалирует административный метод по схеме: «команда – исполнение – контроль – отчет – оценка – новая команда». По сути, решение принимается сверху, реализуется внизу, а оценивается обществом. Наличие постоянного давления сверху с целью достижения ожидаемого результата приводит к излишнему повышению значимости способов контроля, а также надзора и принуждения. В механизме контроля доминирует жесткое следование указанию при отсутствии возможности творческой доработки решения снизу. Следовательно, появляется желание исполнителей получить необходимый результат абсолютно любой ценой, а в случае если положительный итог реализации решения не достигнут – преувеличить достигнутое либо нивелировать недочеты. В таких случаях исполнителей практически не волнуют вопросы точности, полезности, а также рациональности решения, так как возможность оценки относится к субъекту управления. Работник не способен, а порой, по сути, и не заинтересован справедливо дать оценку реализации своих решений. Насколько качественно сделана работа первого цикла, настолько качественными и результативным станут дальнейшие решения и их итоги. Для эффективного управления нужно владеть объективной информацией о переходных и окончательных итогах осуществляемых усилий. Следует понимать, что считается реальным источником достигнутого результата: обоснованное решение и профессиональная организация дела, компетентность и способности исполнителей либо результат излишних материальных расходов, а может стечение подходящии факторов. Необходимо понимать также предпосылки отклонений, которыми являются финансовые факторы, политическая неуравновешенность, низкая организационная деятельность аппарата управления, применение старых общественных и административных технологий, низкая компетентность исполнителей, а также недостаточная правовая культура объекта управления, низкое качество непосредственно самого управленческого решения и т. д. В процедуру принятия, осуществления и дачи оценки управленческих

решений вовлечен широкий круг людей: политические лидеры и чиновники, руководители и эксперты, штабные и линейные сотрудники, а также ученые и общество. В государственных органах, в особенности местного и республиканского уровней, каждый год принимается огромное количество управленческих решений. Должностные лица много времени посвящают исследованию и реализации данных решений. Им нужно регулярно аргументировать разнообразные варианты документов, находить подходящие альтернативы ресурсного обеспечения, «состыковывать» и координировать разнообразные решения между собой, стремительно исследовать процесс реализации одних решений и учитывать их результаты при разработке новых. Безусловно, что они испытывают потребность в научно аргументированных технологиях разработки и реализации управленческих решений. Особенно это важно с точки зрения организации контроля и исполнения, а также улучшения компетенции в реализации функции контроля, повышения уровня дисциплины аппарата управления, его мастерства и ответственности, освоения различных стилей уравнения.

Учет и контроль – две взаимосвязанные управленческие процедуры, которые формируют представления о состоянии исполнения определенных управленческих решений. Контроль должен быть многосторонним и глубоким. Невозможно делать выводы на основе какого-либо одного факта, поскольку практически постоянно факту может быть предъявлен контрфакт. Следует принимать во внимание комплекс фактов и внешних обстоятельств, которые препятствовали точному исполнению решения и которые было практически нереально преодолеть. Итогом контроля считается конкретный вывод, в согласовании с которым осуществляется управленческое (основное либо промежуточное) решение. Оно порождает абсолютно новый цикл управленческого процесса.

Учебное издание

СИВАКОВ Юрий Леонидович,
ГИММЕЛЬРЕЙХ Олег Викторович

ТЕОРИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Учебное пособие

Редактор *М.Н. Колотуха*
Технический редактор *А.В. Мозалевская*
Корректор *М.С. Прушак*

Подписано в печать 29.07.2022. Формат 60×84 $^{1}/_{16}$.
Бумага офсетная. Ризография. Усл. печ. л. 29,60. Уч.-изд. л. 26,70.
Тираж 105 экз. Заказ 164.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/102 от 02.12.2013.
Пр-т Машерова, 6, 220005, Минск.