

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

В.М. ЦЛАФ

ТЕОРИЯ СИТУАЦИЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

© Самарский университет, 2019

ISBN 978-5-7883-1405-1

САМАРА
Издательство Самарского университета
2019

УДК 347(075)
ББК 67.401я7
Ц757

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. А. П. Ж а б и н,
д-р экон. наук, проф. Л. В. И в а н е н к о

Цлаф, Виктор Михайлович

Ц757 Теория ситуаций и управленческие решения: учеб. пособие / В.М. Цлаф. – Электрон. текст. и граф. дан. (0,5 Мб). – Самара: Изд-во Самарского университета, 2019. – 1 опт. компакт-диск (CD-ROM). – Систем. требования: PC, процессор Pentium, 160 МГц; оперативная память 32 Мб; на винчестере 16 Мб; Microsoft Windows XP/Vista/7; разрешение экрана 1024x768 с глубиной цвета 16 бит; DVD-ROM 2-х и выше, мышь; Adobe Acrobat Reader. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-7883–1405-1

Предназначено для изучения дисциплины «Теория управления» студентами бакалавриата, обучающимися по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Рекомендуется также для слушателей программ дополнительного образования руководителей, депутатов и специалистов органов государственной власти и местного самоуправления, управленцев из сферы бизнеса и некоммерческих организаций.

Рассмотрены методы разработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях и вопросы организации процессов разработки и принятия организационных и управленческих решений.

Отражены авторские разработки в области теории и методологии управления и обобщение консалтингового опыта автора.

Подготовлено на кафедре государственного и муниципального управления.

УДК 347(075)
ББК 67.401я7

Редактор И.И. Спиридонова
Компьютерная верстка И.И. Спиридоновой
Подписано для тиражирования 10.09.2019.
Объем издания 0,5 Мб.
Количество носителей 1 диск.
Тираж 10 экз.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Изд-во Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

Содержание

Предисловие	5
Введение.....	6
1. Понятие ситуации. Ситуации выбора и проблемные ситуации	7
2. Принятие решений в ситуациях выбора.....	16
3. Анализ и разрешение проблемных ситуаций	22
4. Обеспечение реализуемости управленческих решений.....	31
5. Организация процессов разработки и принятия организационных и управленческих решений.....	37
5.1. Цели и функции решений при осуществлении процессов организации и управления. Объект и субъект управления.....	37
5.2. Содержание управленческих решений.....	43
5.3. Формы управленческих решений	45
5.4. Управленческое решение и право	47
5.5. Организация процесса разработки и принятия решения	48
5.6. Коммуникация в системе управления при подготовке и принятии решений	53
Заключение	57
Библиографический список.....	58

Предисловие

Настоящее учебное пособие предназначается для изучения дисциплины «Теория управления» студентами бакалавриата, обучающимися по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, а также рекомендуется для использования при реализации программ дополнительного образования (повышения квалификации, профессиональной переподготовки) руководителей, депутатов и специалистов органов государственной власти и местного самоуправления, управленцев из сферы бизнеса и некоммерческих организаций.

Назначение пособия – выработать у студентов понимание основных категорий и методов, применяемых для анализа ситуаций, разработки и принятия управленческих решений.

Содержание пособия основано на авторских материалах – результатах разработок автора в области теории управления (1979-2018 гг.), подкрепленных собственной многолетней управленческой и 30-летней консалтинговой практикой.

Введение

Принятие управленческих решений – один из важнейших актов управленческой деятельности любого масштаба: государственного, муниципального, в рамках организации, семьи и т.п. Принципы принятия решений одинаковы во всех случаях. Специфические особенности принятия решений, в зависимости от масштаба управленческой деятельности (например, государственных решений), изучаются в специальных курсах. В курсе теории управления рассматриваются общие принципы и методы, применимые во всех случаях. Для простоты материал в настоящем пособии иллюстрируется примерами принятия решений в организации, аналогичные методы применяются и в государственном, и в муниципальном управлении. Лицо, принимающее управленческое решение, в настоящем пособии именуется менеджером – в разных ситуациях это может быть руководитель любого уровня, например, глава городского округа, руководитель департамента, директор компании, начальник заводского цеха, бригадир строительной бригады и др., а также лицо, выполняющее управленческие функции, не находясь на должности руководителя (тот, кто в различных ситуациях принимает на себя по собственной инициативе роль и ответственность управленца).

Для того, чтобы возникла необходимость принятия управленческого решения, должны сложиться определенные обстоятельства. Совокупность этих обстоятельств образует *ситуацию* принятия решения. Различаются ситуации двух типов: *ситуации выбора* из известных вариантов решения и *проблемные ситуации*, когда необходимые решения неизвестны и подлежат разработке. Типы ситуаций, принципы и методы принятия решений в ситуациях разных типов рассматриваются в первой главе настоящего пособия. Во второй главе приводятся сведения об организации процессов разработки и принятия организационных и управленческих решений.

1. Понятие ситуации. Ситуации выбора и проблемные ситуации

Ситуация, в общем случае, есть *остановка, прекращение деятельности по причинам, внешним по отношению к ее субъекту*¹. В любой ситуации ставится *задача* продолжения деятельности (в неизменном или измененном виде). Если для решения этой задачи субъект деятельности располагает достаточными средствами и методами, деятельность продолжается. В противном случае ситуация классифицируется как проблемная, и необходимы особые средства работы по созданию средств и методов продолжения деятельности.

Ситуация, в которой субъект деятельности способен разрешить задачу ее продолжения, возникает, если после остановки деятельность может быть продолжена несколькими возможными способами. В таком случае задача менеджера – выбрать наилучший способ продолжения. Такая ситуация называется *ситуацией выбора*. Задача выбора вариантов возникает, как правило, объективно, независимо от субъекта деятельности, вследствие чего остановка для выбора становится необходимой. Но это может быть не реальная, а мысленная остановка, если такая ситуация прогнозируется заранее, и менеджер заблаговременно оценивает варианты и выбирает решение, мысленно «останавливаясь перед развилкой дорог».

Существуют две основные разновидности ситуаций выбора. В первом случае имеется конечное множество возможных путей продолжения деятельности, все они известны, число вариантов невелико (задачу можно решить методом перебора вариантов), и из них следует выбрать наилучший, руководствуясь каким-либо критерием. Обычно применяются способы выбора решения, приводящего к минимуму потери (или, что то же самое, максимуму выгоды). Потери и выгоды не обязательно должны иметь денежное выражение², хотя чаще всего для

¹ В настоящем разделе под субъектом деятельности следует понимать менеджера, осуществляющего управление актами деятельности, при исполнении которых возникли обстоятельства, приведшие или могущие привести к остановке.

² См.: Цлаф В.М. Оценка некоммерческих инвестиционных проектов // Новые рынки. – 2002. – №1 (7). – С. 51-54.

их оценивания используются именно финансовые результаты возможных решений. Оценка потерь обычно имеет вероятностный характер; поэтому данный класс задач определяется как выбор решения на основе анализа рисков. Решение таких задач рассмотрено ниже (раздел 2).

В другом случае число вариантов бесконечно велико или конечно, но столь велико, что перебор их невозможен. В таких случаях отыскивают наилучшее решение с помощью специальных методов оптимизации. Совокупность таких методов составляет математическую теорию оптимальных решений, а способы их реализации – теорию оптимального управления, являющуюся частью технической кибернетики. Совокупность математических методов исследования и решения задач оптимизации часто называют *исследованием операций*. Изучение этих методов выходит далеко за рамки настоящего курса, поэтому ограничимся указанием некоторых, практически наиболее важных, классов таких задач.

Один из них, решаемый методами *математического программирования*, – это поиск оптимального решения в условиях ограничений. Всякое решение приходится реализовывать в условиях ограниченных ресурсов. Существуют математические методы, позволяющие получать наибольшую прибыль или другой оптимизированный результат с учетом заданных ограничений, в том числе и при наиболее полном использовании ограниченного ресурса.

Другой класс задач оптимизации касается ситуаций, в которых действуют принципиально разнонаправленные факторы, например, в кооперированной деятельности участвуют субъекты с неустранимым противоречием интересов. Такие задачи решаются с использованием методов математической *теории игр*.

Чрезвычайно важными для управления промышленными предприятиями с многономенклатурными поточными линиями, сетями связи, крупными торговыми предприятиями, разветвленными строительными фирмами являются задачи, связанные с взаимодействием многих субъектов и многих объектов их деятельности. Такие задачи решаются

с применением методов математической *теории массового обслуживания*, в частности, входящей в нее теории очередей.

В разработке методов теории оптимальных решений и оптимального управления велики заслуги отечественных ученых, удостоенных Нобелевской (Л.В. Канторович) и Ленинских (Л.С. Понтрягин, В.Г. Болтянский, Р.В. Гамкрелидзе, Е.Ф. Мищенко, А.А. Фельдбаум и др.) премий.

Однако не для всех ситуаций возможные пути продолжения деятельности известны менеджеру, следовательно, не всякую ситуацию можно классифицировать как ситуацию выбора. Не всегда удается для конкретной цели сформулировать последовательность задач, разрешимых известными средствами и методами и необходимых для достижения цели в конкретных сложившихся условиях. Ситуация недостижимости цели никакими известными методами и средствами называется *проблемной*.

Общей характеристикой любой проблемной ситуации является то, что имеющиеся в распоряжении субъекта методы, средства (в том числе знание) оказываются недостаточными или непригодными для продолжения деятельности. В силу этого процессы производства, воспроизводства и функционирования прекращаются и возникает выбор между *шагом развития* (качественным изменением деятельности) и прекращением деятельности. Выбор в пользу шага развития заставляет, в соответствии с общими принципами диалектики, сформулировать то противоречие, разрешение которого обеспечит развитие, – эта формулировка и есть проблема.

Итак, в проблемной ситуации невозможно сформулировать задачи продолжения деятельности в силу недостаточности наличного знания. В таком случае формулируют не задачи, а *проблемы* – противоречия, порождающие невозможность достижения цели известными способами при наличном материале.

Проблемная ситуация может проявляться в том, что продукты, которые получаются из наличного материала при применении любых известных методов и средств его преобразования, отличаются от за-

данных целевых продуктов (рис. 1). Можно рассматривать проблемную ситуацию и в другом ракурсе – как отличие реально имеющегося материала (исходного состояния объекта деятельности) от такого материала, преобразование которого известными способами позволит получить целевой продукт. Рассмотренная проблемная ситуация в целом характеризуется *несовпадением реального и желаемого* и называется ситуацией *разрыва*. Возможна и ситуация *тупика*, когда к реально имеющемуся материалу не удастся применить никакие известные методы и средства, и получить какой-либо продукт оказывается вообще невозможным. В любом случае проблемность ситуации при выборе средств и методов совершения акта деятельности означает, что никакие известные пути преобразования заданного материала не приводят к получению заданного продукта, и необходимо искать новые, неизвестные пути. Решить проблему – это означает сформулировать перечень задач, ведущих в совокупности от наличного исходного материала к достижению цели и обеспеченных необходимыми средствами и методами их решения. Как правило, решение проблемы требует создания новых средств деятельности или новых методов, применение которых обеспечит возможность формулировать и решать новые задачи.

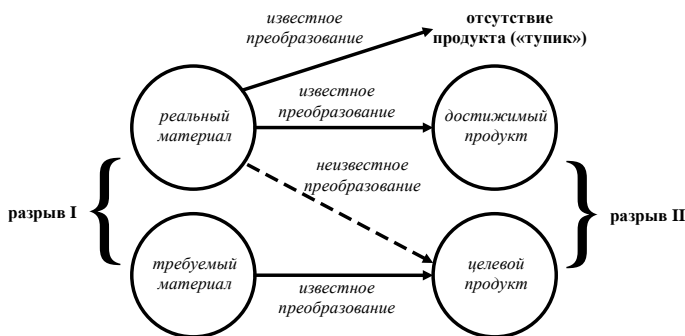


Рис. 1. Схема проблемной ситуации.

Разрыв I – между материалом, требуемым для достижения цели при применении известных средств и методов решения задачи, и реальным материалом; разрыв II – между целевым продуктом акта деятельности и тем, который получается при применении известных средств и методов к реальному материалу.

Очевидно, что проблемная ситуация не может рассматриваться в отрыве от субъекта деятельности – она возникает в деятельности определенного субъекта и именно для этого субъекта. При всем разнообразии проблемных ситуаций можно найти их общие свойства, которые и позволяют сформировать методологическую основу анализа ситуаций и поиска решений.

Общее представление о возникновении проблемной ситуации заключается в следующем.

Деятельность любого субъекта разворачивается в сложных природно-социально-деятельностных системах и служит механизмом происходящих в них изменений, фиксируемых как *процессы*. Кроме деятельности данного субъекта, *факторами* изменений являются и деятельности иных субъектов, и причинно-следственные связи природных явлений (рис. 2).

Процессы, не зависящие от деятельности данного субъекта (порожденные природными явлениями и деятельностью других субъектов) по отношению к данному субъекту называются *естественными*. Процессы, зависящие от деятельности данного субъекта, по отношению к нему являются *искусственными*.

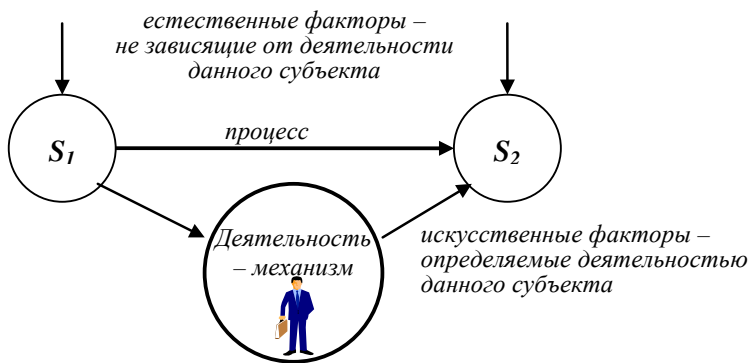


Рис. 2. Элемент процесса (между двумя фиксируемыми состояниями).

S_1 – объект в начальном состоянии, являющийся материалом деятельности;

S_2 – объект в конечном состоянии, являющийся продуктом деятельности.

Любой субъект, осуществляя управленческую деятельность, может двигаться к своей цели только в том случае, если он *использует*, «захватывает» при этом некоторые естественные изменения и причинно-следственные связи в окружающем мире. *Человек посредством управленческих действий не в состоянии привести в движение мир, если в мире не существует причин, приводящих его в движение.* Деятельность управленца состоит в том, чтобы использовать эти причинно-следственные связи в своих целях – и средства управленческой деятельности должны позволить осуществить такой «захват».

Из сказанного вытекает важнейший методологический принцип теории управления: *реализуемые искусственные процессы строятся только на основе естественных* – они могут ускорять или замедлять их, видоизменять, комбинировать, но в любом случае могут быть осуществлены только с их учетом и использованием.

Поскольку каждый объект зависит одновременно от многих факторов, не исключена возможность того, что разные группы факторов «потребуют» от объекта разнонаправленных изменений одних и тех же параметров в один и тот же отрезок времени. Это и есть противоречие на уровне причин изменений. Разрешение противоречия, в соответствии с общефилософскими представлениями, возможно только появлением некоторого нового качества объекта.

Для природных и порожденных человеческой деятельностью процессов это будет выглядеть по-разному. Разрешение противоречия в природных процессах, как правило, состоит в разрушении данного качественно определенного объекта и возникновении чего-то иного. Например, это могут быть аварии и разрушения при наложении действия физических, химических и других факторов (старения, температурного расширения, вибраций и т.п.). Противоречия в процессах, порожденных человеческой деятельностью, или при «столкновении» факторов деятельности происхождения с природными приводят к невозможности достичь цели деятельности: либо к невозможности продолжать деятельность, реализующую этот процесс (*ситуация тупика*), либо к несовпадению планируемого (целевого) и фактически

получаемого результата (*ситуация разрыва*). Наличие тупика или разрыва на феноменальном уровне служит *сигналом* о наличии противоречий на уровне факторов. Эти противоречия должны быть выявлены и описаны, их формулировки суть *проблемы*.

Можно считать, что в упомянутой выше природно-социально-деятельностной системе все создаваемые разными субъектами процессы составляют некоторый единый процесс, механизмом которого является система деятельностей как целое. При этом каждый субъект для достижения своей цели накладывает на систему деятельностей «свои» нормы. Если совокупность норм, накладываемых всеми участниками деятельности, непротиворечива, то процесс «устраивает» всех участников, и *каждый* из них вправе считать его «своим», так как *его* цель этим процессом достигается. Как только один из участников вносит диссонанс в совокупность наложенных норм, деятельность прекращается или, по крайней мере, для одного из участников цель более не достигается.

Итак, отвлекаясь от относительно маловероятного случая непредсказуемых природных катаклизмов как источников проблемных ситуаций, можно утверждать, что *причиной возникновения проблемных ситуаций является возникшая в определенный момент несогласованность норм деятельности разных субъектов, включенных в одну систему деятельностей, не позволяющая одним из них использовать деятельность других как механизм несущих естественных процессов для собственной деятельности*.

Причины возникшей несогласованности норм можно искать:

- в социокультурной области, где могут нарушиться процессы трансляции норм (передачи норм деятельности от одних субъектов другим в процессах образования, воспитания и инкультурации в определенной среде) – в этом случае, например, замена по любой причине одних субъектов другими, не обладающими теми же нормами деятельности, что их предшественники, приведет к изменению норм – для не-

которых субъектов, участвующих в этой системе деятельностей может возникнуть ситуация недостижимости цели;

- в области административно-правовой, рождающей новые институциональные нормы деятельности в соответствии с разрабатываемыми проектами и программами, актуализированными нормами *культуры правотворчества и администрирования* и ценностными ориентациями субъектов власти – если эти нормы не предполагают учета в правотворчестве и администрировании уже сложившихся в системе деятельностей институциональных и социокультурных норм;
- в ценностной области, определяющей экономические интересы, социальные запросы, идеологию, правосознание и этические нормы субъектов деятельности и, как следствие, их цели.

Возникшая несогласованность норм деятельности разных субъектов, включенных в одну систему деятельности, является *необходимым, но не достаточным* условием возникновения проблемной ситуации. Для одного из субъектов, включенных в систему деятельностей, возникает проблемная ситуация (невозможность продолжения деятельности – «*тупик*» или несовпадение планируемого и получаемого результатов – «*разрыв*»), если:

- кто-либо из других субъектов, действующих в той же системе, изменяет свои нормы деятельности, вследствие чего совокупность норм, накладываемых на систему деятельностей разными субъектами, оказывается противоречивой;
- данный субъект в условиях внесения кем-то изменений действует *репродуктивно*, т.е. не изменяя своих норм деятельности, и не имеет необходимых знаний о системе деятельностей, или не умеет пользоваться этими знаниями, чтобы своевременно отреагировать на внесенные кем-то изменения норм и избежать проблемной ситуации³.

³ Сказанное в этом абзаце отражается в известной поговорке: «Умный может найти выход из любой ситуации, мудрый в нее не попадает».

Изложенное создает основу для построения методов анализа и разрешения проблемных ситуаций, рассмотренных ниже (раздел 3).

В общем случае разрешить проблемную ситуацию – значит изменить нормы своей деятельности так, чтобы они стали непротиворечивыми с другими нормами, действующими в системе.

Чтобы разрешить проблемную ситуацию, необходимо:

- определить, в какую систему деятельностей включена деятельность данного субъекта и какие еще субъекты действуют в той же системе;
- рефлексивно выделить нормы деятельности субъектов, включенных в систему;
- выявить, каковы причины (или цели) того, что субъекты системы деятельностей накладывают на систему именно эти нормы и чем вызвано изменение норм;
- выявить и зафиксировать противоречия на уровне причин – сформулировать *проблему* (или перечень проблем, если выявляется несколько противоречий);
- выработать пакет задач, т.е. перечень того, *что надо делать*, чтобы устранить противоречие.

В целом анализ и разрешение проблемных ситуаций осуществляются, как показано в разделе 3.

2. Принятие решений в ситуациях выбора

Принятие решений в ситуации выбора может осуществляться на основе критериев, имеющих разную природу: экономических, социальных, экологических и др. В целях анализа ситуации результаты применения всех этих критериев выражаются математически. Одним из наиболее часто применяемых является метод выбора решения, основанный на анализе рисков. Рассмотрим его на следующем примере⁴.

Предприятие выпускает продукцию по традиционной технологии, при этом оно имеет прибыль 40 млн руб. за некоторый период. Предлагается новая технология, позволяющая за тот же период получить прибыль 100 млн руб.; стоимость технологии 30 млн руб. Но конкуренты могут опередить предприятие с внедрением этой технологии, и тогда предприятие теряет рынок. Если предприятие не покупает технологию, то оно все равно теряет рынок, так как конкуренты технологию купят, и данное предприятие с рынка будет вытеснено. Вопрос: какое решение следует принять предприятию – купить или не покупать новую технологию?

С первого взгляда, решение «купить» представляется заманчивым, так как сулит большую прибыль. Но будет ли данное решение правильным с учетом конкуренции?

Решение данной задачи осуществляется следующим образом.

Возможны две ситуации:

S_1 – конкуренты не успевают внедрить новую технологию раньше, чем данное предприятие;

S_2 – конкуренты успевают внедрить новую технологию раньше, чем данное предприятие.

Какая именно ситуация будет иметь место, точно предсказать невозможно. Можно только говорить о *вероятности* $P(S_1)$ того, что будет иметь место первая ситуация, и $P(S_2)$ того, что случится вторая

⁴ Изложенный в данном разделе метод базируется на общей теории статистических решений. Изложение этой теории см., например: Фельдбаум А.А. и др. Теоретические основы связи и управления. – М., 1963. С.900-922.

ситуация. В соответствии с правилами теории вероятностей, $P(S_1)+P(S_2)=1$.

При каждом решении: купить или не покупать технологию – в каждой ситуации могут возникнуть потери или прибыль. Риск – понятие, связанное с потерями, поэтому значение риска вычисляется, исходя из потерь (чем больше потери, тем больше риск). Если какое-либо решение в данной ситуации влечет за собой убыток, то потери считаются положительными, прибыль воспринимается как потери со знаком «минус».

Потери при принятии i -го решения в k -й ситуации обозначают W_{ik} . Если $W_{ik}>0$, то данное решение в данной ситуации приводит к убытку, если $W_{ik}<0$ – к прибыли.

С учетом сказанного, условия задачи могут быть записаны в виде следующей таблицы (табл. 1, данные приведены в млн руб.):

Таблица 1

Решения	Ситуации	
	1. Конкуренты не успевают раньше	2. Конкуренты успевают раньше
1. Купить	$W_{11}=30-(100-40)=-30$ (прибыль)	$W_{12}=50+40=90$ (убыток)
2. Не покупать	$W_{21}=40$ (убыток)	$W_{22}=40$ (убыток)

Примечание: Потери W_{11} складываются из затрат на покупку технологии, из которых вычитается получаемая после покупки технологии дополнительная прибыль; потери W_{12} складываются из затрат на покупку технологии и потери получаемой в настоящий момент прибыли; потери W_{21} и W_{22} равны получаемой в настоящий момент, но утрачиваемой прибыли.

Среднее значение потерь при принятии данного решения с учетом всех возможных ситуаций называется *средним риском* решения. Это значение вычисляется по формуле:

$$R_i = P(S_1) \times W_{i1} + P(S_2) \times W_{i2}. \quad (1)$$

Исходя из изложенного, вычисляют значения среднего риска каждого решения:

– средний риск решения «купить»:

$$R_1 = P(S_1) \times (-30) + P(S_2) \times 90; \quad (2)$$

– средний риск решения «не покупать»:

$$R_2 = P(S_1) \times 40 + P(S_2) \times 40. \quad (3)$$

Если вероятности $P(S_1)$ и $P(S_2)$ неизвестны, то, согласно существующему в теории вероятностей принципу Байеса, принимают $P(S_1) = P(S_2) = 0,5$. Тогда $R_1 = 30$; $R_2 = 40$. Риск первого решения меньше, поэтому выбирается первое решение – «купить».

Если предполагается, что конкурент в большей степени, чем предприятие, готов к внедрению новой технологии, то следует изменить значения вероятностей, например, $P(S_1) = 0,4$; $P(S_2) = 0,6$. Тогда $R_1 = 42$; $R_2 = 40$. В данном случае выбирается второе решение – «не покупать», так как оно имеет меньший риск.

Примененная здесь логика рассуждения соответствует *стратегии минимума среднего риска*.

Можно рассуждать иначе. Например, если предприятие не способно оправиться от убытка в 90 млн руб. в случае, если такой убыток будет получен, то рассчитывать средний риск не имеет смысла – нужно перестраховываться и выбирать такое решение, которое обеспечит минимальные потери в *наихудшей* ситуации. Наихудшая ситуация в данном примере – если конкуренты опережают предприятие, а минимальные потери в этой ситуации обеспечит второе решение – «не покупать». Такая стратегия носит название стратегии *минимакса* (минимальные потери в *максимально невыгодной* ситуации) или «стратегии пессимиста».

Третий вариант стратегии – выбирать решение, обеспечивающее максимальный доход в максимально благоприятной ситуации. Такое решение может позволить себе фирма, защищенная резервами от серьезных потерь и позволяющая себе крупно рисковать ради крупного выигрыша. Это – «стратегия оптимиста», и в данном примере она, очевидно, приведет к первому решению – «купить».

В реальности задача усложняется, так как нельзя утверждать категорически, что конкуренты, имея новую технологию, захватят весь рынок. Следовательно, нужно рассматривать разные возможности с разными вероятностями, например, потеря 25, 50, 75, 100% рынка.

Точно так же случайной величиной является прибыль W_{11} , на которую влияют случайные колебания спроса и другие составляющие коммерческого риска. В соответствии с выбранной стратегией в таблицу следует заносить значения потерь (убытков или прибылей), являющиеся средними значениями указанных случайных величин (для стратегии минимального среднего риска), либо наихудшими (для «стратегии пессимиста»), либо наилучшими (для «стратегии оптимиста»).

Пусть, например, потери рынка в случае опережения предприятия конкурентами составят 40%, если технология данным предприятием будет все-таки куплена, и 75% – если не куплена. Тогда приведенная выше таблица примет следующий вид (табл. 2):

Таблица 2

Решения	Ситуации	
	1. Конкуренты не успевают раньше	2. Конкуренты успевают раньше
1. Купить	$W_{11} = 30 - (100 - 40) = -30$ (прибыль)	$W_{12} = 50 + 40 \times 0,4 = 66$ (убыток)
2. Не покупать	$W_{21} = 40 \times 0,75 = 30$ (убыток)	$W_{22} = 40 \times 0,75 = 30$ (убыток)

Применим стратегию минимума среднего риска. Если предположить, что конкуренты более оперативны и, как и раньше, принять $P(S_1)=0,4$; $P(S_2)=0,6$, то $R_1=27,6$; $R_2=30$ – принимается решение «купить» как менее рискованное, несмотря на то, что конкуренты способны внедрить новую технологию быстрее.

Еще более точное рассмотрение данного примера требует определить, что делается с предприятием, если оно теряет рынок: только ли теряется прибыль, или наступают и иные последствия, связанные с выводом из работы персонала, основных средств, возникновением кредиторской задолженности и штрафных санкций и т.п.

Также следует определить, что понимается под «прибылью» при внедрении технологии: чистый приведенный доход (NPV) проекта, недисконтированная чистая прибыль⁵ и т.д. – в соответствии с этим изменятся расчетные формулы для определения потерь.

⁵ Эти показатели применяются в инвестиционном анализе.

В общем случае можно сказать, что непосредственный финансовый результат того или иного решения не полностью характеризует потери или выгоды, к которым приводит его принятие. Поэтому в общую формулу для вычисления среднего риска (1) необходимо вводить не непосредственно значения прибыли или убытка от принятия того или иного решения, а значения величины, характеризующей важность или опасность получения соответствующего финансового результата. Как правило, небольшие по абсолютной величине финансовые последствия считаются малозначимыми, а с ростом их абсолютной величины важность или опасность результата растет быстрее, чем сам финансовый результат. Это связано, в частности, с тем, что непосредственно получаемые финансовые результаты влекут за собой более отдаленные последствия и не только на том рынке, которого касается рассматриваемое решение, но и на других рынках, на которых работает предприятие. Эти последствия при возникновении финансового дефицита могут быть связаны с потерей качества продукции и услуг, нарушениями в каналах распределения, задержкой внедрения новой техники, а при возникновении свободной денежной массы наступают противоположные последствия.

Примерный график кривой важности (опасности) непосредственных финансовых результатов выбранного решения приведен на рис. 3. На нем обозначено: W – потери (как и ранее, но теперь они не имеют чисто финансового смысла), F – непосредственный финансовый результат принятия того или иного решения.

Для принятия решения могут использоваться не финансовые результаты, а другие показатели, в частности, всевозможные индексы, применяемые в экономической и социальной статистике, анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия и других областях знания. Особую сложность представляют многокритериальные задачи, когда для принятия решения необходимо использовать различные показатели, по отношению к которым применяются разные критерии.

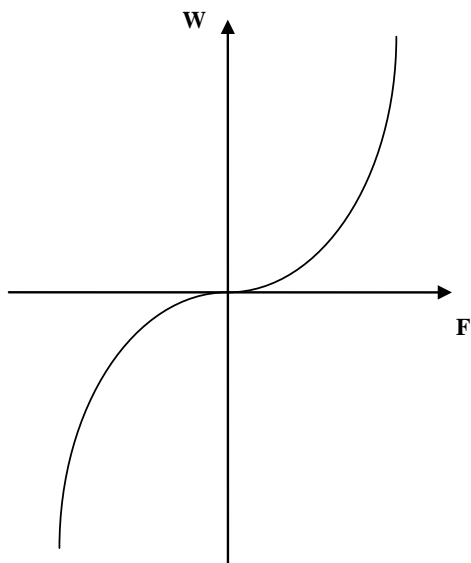


Рис. 3. Зависимость потерь от непосредственного финансового результата принимаемого решения.

Таким образом, реальные задачи значительно сложнее приведенного примера. Но любая из них решается с применением все тех же трех стратегий (минимум среднего риска, «стратегия пессимиста», «стратегия оптимиста»), которые были указаны выше.

3. Анализ и разрешение проблемных ситуаций

Анализ проблемной ситуации есть особый акт управленческой деятельности, осуществляемый, чтобы выявить *противоречия*, порождающие трудности и препятствия на пути достижения цели. Эти противоречия выявляются не на уровне видимых фактов (феноменальном уровне), а на уровне их причин, сущностных свойств тех систем, в которых осуществляется деятельность. Результат анализа – перечень построенных *проблем*. Проблемой называют формулировку противоречия, порождающего трудности или препятствия.

Изложенные в разделе 1 представления о происхождении проблемной ситуации создают основу для разработки методов ее анализа. При этом необходимо учитывать следующее.

Хотя анализ опирается на изучение реальности, он, как и всякая мыслительная процедура, может быть выполнен лишь на уровне абстрактного. Каждая область науки имеет свои специфические способы абстрагирования, выраженные в системе категорий и понятий данной науки и совокупности средств исследования. Поэтому представление реальности с помощью аппарата любой науки выделяет лишь одну «проекцию» реальности. Осуществляя анализ, следует стремиться к тому, чтобы учесть максимальное число разных аспектов, каждый из которых задается своим способом абстрагирования. Необходимо найти форму описания ситуации с учетом всех возможных аспектов и синтеза полученных при исследованиях знаний. Возможная процедура анализа, соответствующая приведенным выше требованиям, состоит в применении *позиционно-аспектной матрицы*.

Матрица составляется следующим образом. Составляется список функционально-деятельностных позиций, которые могут быть источниками проблемной ситуации в том смысле, что субъекты, занимающие эти позиции, могут быть теми «нарушителями» согласованных норм деятельности, которые порождают проблемные ситуации. Список позиций составляется не *по факту* их наличия в данной системе деятельностей, а *по необходимости* их наличия. Тем самым таблицы позволяют выявить фактическое отсутствие некоторых необходимых

позиций. Далее оценивается тот «человеческий материал», который фактически занимает эти позиции. Характеристика должна быть дана в максимальном количестве аспектов. Выше было показано, что проблемная ситуация возникает вследствие административных, ценностных или социокультурных изменений, соответственно, эти три аспекта составляют основу схемы анализа; при необходимости каждый из них может быть подразделен на несколько «суб-аспектов» для более детальной характеристики ситуации.

Описание ситуации составляется в виде таблицы следующего вида (табл. 3):

Таблица 3

Функционально-деятельностные позиции	Аспекты								
	социокультурный	правовой	ценностный					идеология	правосознание
			экономические интересы	социальные запросы	этические нормы	эстетические критерии			
.....									
.....									

В «клетки» таблицы вписываются характеристики ситуации применительно к каждой позиции в каждом аспекте.

Аналитическая работа с каждой таблицей после ее заполнения основана на следующем положении: *противоречия могут возникать между тем, что отнесено к разным аспектам по одной позиции* (по одной горизонтали между разными клетками), *либо между тем, что отнесено к разным позициям в одной таблице* (по вертикали). Противоречия «по диагонали» возникают лишь вследствие противоречий «по горизонтали» и «по вертикали» и не должны рассматриваться самостоятельно.

Выявленные с помощью таблицы противоречия (проблемы) формулируются каждое в виде совокупности двух противоречащих друг другу суждений, соединенных союзом **НО**. Поясним это на примере.

Рассмотрим следующую ситуацию. Некоторое предприятие, где большой политической силой обладает профсоюзная организация, выпускает товар для продажи населению, и в силу ограниченной покупательной способности населения не может продавать его по цене выше P . Однако под давлением профсоюза (под угрозой забастовок) работникам назначен достаточно высокий уровень зарплаты, при котором для окупаемости издержек необходима продажа по цене, превышающей P . Продажа товара покупателю по такой цене состояться не может, предприятие простаивает, но менеджер не имеет возможности снизить зарплату из-за протеста работников.

В позиционно-аспектную матрицу для анализа такой ситуации достаточно включить всего две позиции: *менеджер* и *профсоюзная организация* – и два аспекта: правовой и социокультурный. Заполненная для данного примера матрица приведена ниже (табл. 4).

Таблица 4

Функционально-деятельностные позиции	Аспекты	
	социокультурный	правовой
Менеджер	Обладает достаточными знаниями в области экономики. Не является лидером: не владеет методами убеждения, не обладает бесспорным авторитетом.	Обязан устанавливать уровень издержек в соответствии с возможностями получения дохода.
Профсоюзная организация	Члены профсоюза не осознают объективно сложившейся ситуации. В силу традиций, сложившихся в позиции наемного персонала, считают возможным требовать высокой заработной платы, не интересуясь источниками ее формирования. Ощущают свою позицию лишь в том, что касается возможностей предъявлять требования руководству, но не в том, что относится к интересам предприятия.	Обладает правами, определенной частью 2 Трудового кодекса РФ: выступать представителем работников в трудовых спорах с работодателем, участвовать в коллективных переговорах с работодателем по содержанию коллективного договора, в том числе, по вопросам оплаты труда и по обязательствам отказа от забастовок, контролировать выполнение коллективного договора работодателем

Анализ матрицы выявляет следующие противоречия.

1. В позиции «профсоюзная организация» имеется противоречие между социокультурным и правовым аспектами: профсоюзная организация имеет правовые основания для оказания давления на работодателя путем внесения соответствующих условий в коллективный договор, **НО** ее члены не осознают своей ответственности за состояние предприятия.

2. В правовом аспекте имеется противоречие между позициями: менеджер обязан устанавливать уровень издержек в соответствии с экономическими требованиями, **НО** не может этого сделать, так как профсоюзная организация в силу «продавленных» ею условий коллективного договора угрожает организацией забастовок.

3. В социокультурном аспекте также имеется противоречие между позициями: работники – члены профсоюзной организации не осознают ситуации, **НО** менеджер не способен воздействовать на сознание персонала (членов профсоюза), не являясь лидером.

Очевидно, что разрешение этих противоречий будет означать успешное разрешение ситуации. При этом первым необходимо разрешать противоречие в социокультурном аспекте: если менеджер приобретет лидерские качества (для чего существуют специальные тренинги), то он сможет убедить коллектив отказаться от непомерных требований к уровню зарплаты, и предприятие станет работоспособным. Дальнейшая работа менеджера как лидера должна заключаться в том, чтобы персонал, обладая определенными правами, осознал и свою ответственность, вытекающую из наличия этих прав. Тем самым будет устранена возможность аналогичных ситуаций на будущее.

Приведенный пример показывает, что анализ позиционно-аспектной матрицы позволяет формулировать несколько проблем. В практике управленческого консультирования автору встречались случаи, когда было сформулировано 60-70 проблем по одной матрице. Следовательно, необходимы методы сортировки, упорядочивания проблем, определения порядка их разрешения. Такие методы были разработаны, в частности, таллиннской школой консалтинга.

Помимо случаев, когда проблемная ситуация имеет «внешние» по отношению к менеджеру источники, она может быть порождена самим менеджером вследствие недостаточности его квалификации – несоответствием сформулированных задач поставленной цели, выбранных средств и методов решения – задачам или свойствам материала деятельности. Поэтому дополнительно к описанному выше анализу с помощью позиционно-аспектной матрицы целесообразно провести анализ по схеме, характеризующей структуру акта деятельности (рис.4). Разрыв любой связи или несоответствие друг другу элементов на этой схеме приводит к возникновению проблемной ситуации.

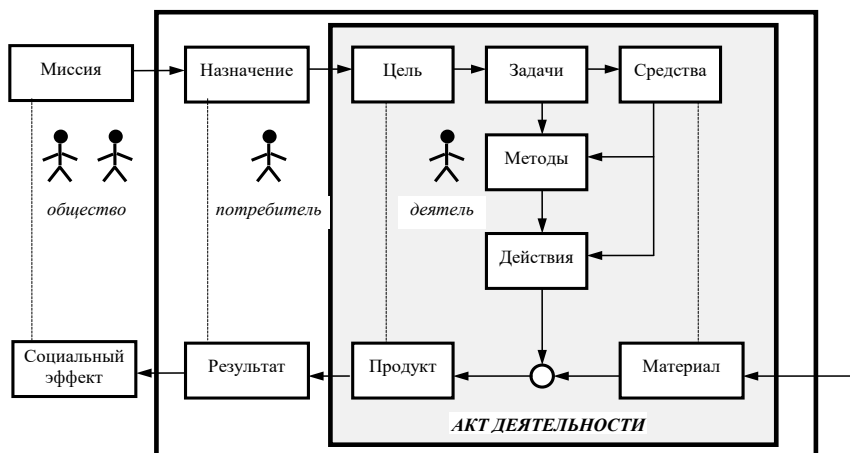


Рис. 4. Схема акта деятельности и использования его продукта

Важно, чтобы проблемы формулировались менеджером не как «объективные» противоречия, связанные с чьими-то «чужими» интересами или действиями, а как проблемы *для себя*, поскольку с «чужими» проблемами сделать все равно ничего невозможно.

Однако в описанном выше процессе анализа проблемы будут неизбежно первоначально сформулированы как противоречия между внешними факторами. Менеджеру, осуществляющему анализ, необходимо сделать еще один шаг, еще одно мыслительное усилие – эти

«объективные» проблемы «развернуть» так, чтобы они стали проблемами «для меня».

«Что **Я** должен делать, чтобы решить проблему?» – только постановка такого вопроса может обеспечить разрешимость проблемной ситуации как логически, так и психологически. Психологически – только решение *своих* проблем может мотивировать человека к активизации творческого потенциала, необходимой для решения проблемы, но связанной со стрессовыми состояниями, информационной перегрузкой, мобилизацией всех физических и духовных сил. Логически – *никто не может планировать чужие действия, не планируя своих собственных*. Даже руководитель, обладающий широкими властными полномочиями по отношению к своим подчиненным, может планировать их действия только как следствие своих собственных действий – приказов, инструкций и т.д. Однако при такой постановке возникает новая возможность решения проблем – через самоопределение. А именно, решение проблемы есть ответ на вопрос: «Что я должен делать?» – т.е. перечень задач. Но это и есть тот вопрос, ответом на который завершается самоопределение. Методологическая схема самоопределения предполагает, что ответ на него может быть получен, исходя из ответов на два вопроса: «Что я хочу?» и «Что я могу?», причем второй вопрос подразумевает оценку как потенциала (собственных возможностей, т.е. средств деятельности, которыми располагает данный человек или данная организация: интеллектуальных, знаний, технологических, организационных и др.), так и ресурсов (внешних факторов, которые могут быть вовлечены в деятельность в качестве материала или средств), а также допустимости тех или иных решений с точки зрения действующих правовых, нравственных и иных норм (в переводе на английский язык второй вопрос распадается на два: «What can I do?» и «What may I do?»).

Практически это означает, что все позиции, внесенные в позиционно – аспектную матрицу, нужно соотнести с позицией менеджера. «ОНИ делают вот что. Я делаю вот что. Получается плохо (возникла проблемная ситуация). Что Я должен делать, чтобы получилось хоро-

шо (разрешить проблемную ситуацию)?» – только такой способ рассуждений приводит к конструктивным решениям.

Итак, переход от «объективных» проблем к проблемам «для менеджера» и дальнейшее их решение осуществляются путем *самоопределения* менеджера в проблемной ситуации – прежде всего, путем ответа на вопросы «что я хочу» и «что я могу» относительно тех противоречий, которые сформулированы как «объективные» проблемы (рис. 5).

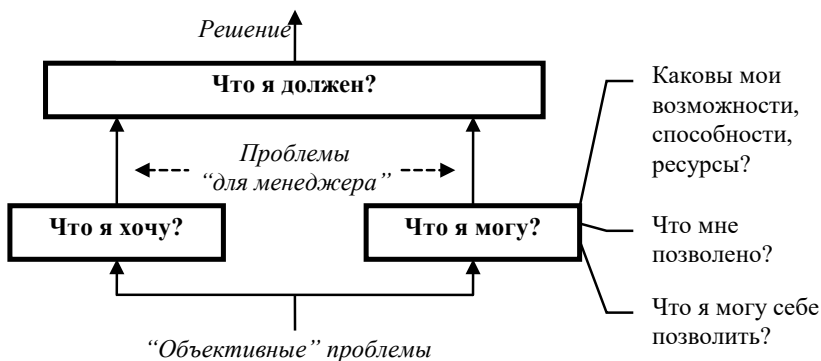


Рис. 5. Процедура самоопределения в преобразовании и решении проблем

Ситуация для менеджера проблемна только в том случае, если противоречиво его самоопределение в ней, т.е. если менеджер что-то «хочет» в отношении ситуации, но не может этого сделать. Таким образом, форма представления проблемы на данном этапе анализа преобразуется в «Я хочу *D*, НО Я не могу *D*», где *D* – некоторая процедура, по предположению, разрешающая «объективное» противоречие.

Данное представление проблемы непродуктивно для ее решения, так как формула «не могу» закрывает возможности дальнейшего движения. Следующий шаг состоит в рефлексивном анализе этой формулы; при этом отыскивается причина противоречия и выясняется, что:

(а) возможности совершить D могут быть найдены или приобретены;

либо

(б) эти возможности отсутствуют, так как субъект *не хочет предпринимать какие-то необходимые действия*, и формулировка проблемы преобразуется в «Я хочу D , НО Я не хочу D_1 », где D_1 – необходимое условие D . В данном случае необходимо дальнейшее самоопределение в отношении полученной формулы;

либо

(с) возможности совершить D отсутствуют по причинам, не зависящим от данного субъекта, тогда проблема признается *логически неразрешимой*. Но это не означает, что работа по преодолению проблемной ситуации на этом завершается – необходимо либо найти нестандартные, не подающиеся логическому выводу решения, либо найти способ создания условий, в которых причины ситуации, сохраняясь, не могут более привести к нежелательным последствиям. Первый путь требует мобилизации интуиции лиц, заинтересованных в решении проблемы, что реализуется организацией *мозгового штурма*, второй – это «уход от проблемы» с обеспечением безопасности выявленного противоречия в будущем.

Завершение самоопределения – ответ на вопрос «*Что я должен*» – есть *решение* проблемы. Таким образом, процедуры построения и решения проблем смыкаются и в целом включают две стадии:

1) построение «объективных» проблем;

2) самоопределение менеджера в отношении этих «объективных» проблем – субъективизация (интериоризация) и решение проблемы.

Приведенная выше процедура, разумеется, не является единственно возможной. Так, вместо использования позиционно-аспектной матрицы можно получить информацию для анализа ситуации посредством специальной организации групповой работы с людьми, вовлеченными в ситуацию. Однако этот инструмент требует владения целым комплексом социотехнических и психотехнических умений и используется, преимущественно, профессиональными консультантами по

управлению. Мы рискуем утверждать, что общая схема, на которой построена описанная процедура: «ситуация \Rightarrow анализ \Rightarrow «объективные» проблемы \Rightarrow самоопределение менеджера (субъективация проблемы) \Rightarrow решение» – является универсальной схемой анализа и разрешения проблемной ситуации. Эффективность ее применения подтверждена многолетним опытом консультационной и образовательной деятельности в области управления.

4. Обеспечение реализуемости управленческих решений

Для обеспечения реализуемости управленческого решения выполняется ряд процедур проверки реализуемости, показанных на рис. 6. Решение реализуемо, если все процедуры проверки дают положительный результат. В случае отрицательного результата при выполнении процедуры выявляются факторы, обусловившие такой результат; эти факторы должны быть устранены.

Термин «решение» означает в данном случае как управленческое решение, принимаемое в конкретной ситуации, так и *планы*, и *программы*, предусматривающие развертывание комплексов процедур на протяжении достаточно длительных интервалов времени.



Рис. 6. Процедуры анализа реализуемости решения.

Процедура «Проверка наличия условий»

1. Организационные условия предполагают наличие организационной структуры или неформальной группы, в рамках которых может быть выполнено данное решение.

2. Правовые условия означают (а) достаточность нормативных актов, регулирующих те процедуры (действия), которые необходимо выполнить для реализации решения – в тех случаях, когда социокультурное регулирование признается недостаточным; (б) отсутствие нормативных актов, препятствующих выполнению необходимых процедур (действий).

3. Социокультурные условия означают: (а) достаточность профессиональной квалификации предполагаемых исполнителей для исполнения решения; (б) наличие традиций, обычаев, поддерживающих необходимые для выполнения решения процедуры (действия) и задающих приемлемые способы их выполнения; (в) отсутствие традиций, обычаев, препятствующих выполнению необходимых процедур (действий) или определяющих способ их выполнения, неприемлемый для исполнения данного решения. В совокупности условия (б) и (в) предъявляют определенные требования к организационной культуре.

4. Политические условия означают отсутствие лиц и/или социальных групп (в том числе, коллективов организаций), экономические интересы и социальные запросы которых входят в противоречие с целью реализации данного решения и которые, вследствие этого, будут изыскивать возможности противодействовать его исполнению. Под социальными запросами здесь понимаются требования субъекта в отношении его социального статуса и социальной роли.

5. Идеологические условия предполагают, что выполнение данного решения не противоречит представлению исполнителей о должном образе действий в данной ситуации. Отсутствие идеологических условий может также привести к политическому противодействию исполнению данного решения со стороны лиц или социальных групп, обладающих «нежелательной» идеологией (идеология понимается здесь как форма выражения ценностных ориентаций в виде совокупности

идей, определяющих область *должного* в деятельности и мыследеятельности в соответствии с самоопределением личности или социальной группы).

6. Этические условия предполагают, что процедуры (действия), необходимые для выполнения данного решения, не противоречат представлению исполнителей о нравственно допустимых действиях. Отсутствие этических условий порождает политическое противодействие.

7. Социально-психологические условия предполагают наличие у исполнителей достаточной мотивации для реализации данного решения. В коллективах, отличающихся нестабильным социально-психологическим климатом, необходимо, чтобы эта мотивация оказалась более сильной, чем та, которая порождает нестабильность, т.е. чтобы риск невыполнения решения из-за стихийных процессов в коллективах был невелик. Данный аспект анализа условий примыкает, с одной стороны, к вопросам организационной культуры, а с другой стороны – к анализу риска, формируя один из его факторов.

8. Экономические условия предполагают, что сложившаяся структура привлечения и расходования финансовых и материальных ресурсов не противоречит исполнению данного решения. Экономические условия являются производными от правовых, социокультурных, идеологических и этических условий.

9. Техничко-технологические условия предполагают достаточность технической и технологической оснащенности исполнителей для реализации решения.

Процедура «Проверка наличия ресурсов»

1. В схеме на рис. 6 не делается различий между понятиями *потенциал* как совокупность возможностей, которыми располагает в данный момент исполнитель решения, и *ресурс* как совокупность возможностей, которые могут быть привлечены исполнителем извне. Порядок проверки наличия ресурсов предполагает, что вначале проверя-

ется достаточность потенциала, а в случае отрицательного результата – возможность привлечения внешних ресурсов.

2. Интеллектуальный ресурс есть часть трудового (кадрового) ресурса, отличающаяся способностью к выполнению интеллектуальных процедур, необходимых для реализации данного решения. Отсутствие достаточного интеллектуального ресурса заставляет формулировать решение как *регламент (технология, алгоритм)*, т.е. точно предписываемая и однозначно понимаемая последовательность действий, ведущих к достижению цели данного решения.

3. Эпистемическое обеспечение есть обеспечение реализации решения *знаниями*, т.е. информацией, систематизированной надлежащим образом и пр.

Процедура «Проверка возможности противодействия»

В случае обнаружения возможности противодействия следует принять меры к тому, чтобы его *обойти, заблокировать* или *сделать изначально невозможным*.

Обойти противодействие – значит сделать так, чтобы оно оказалось безвредным для реализации решения. Очень часто это означает, что большую или решающую часть работы по реализации решения следует выполнить до того, как лица, которые могут организовать противодействие, узнают об этом решении или успеют что-либо предпринять. Защита управленческой информации от несанкционированного доступа имеет в этом отношении большое значение.

Блокировать противодействие – это значит сделать его невозможным, применяя силу. Возможно применение всех инструментов власти: принуждения, убеждения, авторитета, стимулирования. Принуждение может быть применено непосредственно к тем, кто осуществляет противодействие. Остальные инструменты власти могут использоваться, например, для мобилизации общественного мнения в пользу реализуемого решения и, тем самым, создания обстановки, в которой эффективное противодействие не может быть оказано.

Но наилучшим способом является, безусловно, исключение самой возможности противодействия путем переговоров и достижения компромисса. Такой путь создает, возможно, не очень устойчивое, но все же действующее на какой-то период согласие сторон. В наиболее благоприятных условиях или благодаря высокой квалификации в области ведения переговоров может быть даже достигнута договоренность о совместных действиях, т.е. противодействие превращается в содействие. Для движения по этому пути необходимо четкое понимание ценностных ориентаций и социокультурных норм предполагаемого «противника», а также условий его деятельности, в силу которых он, возможно, должен совершать поступки против своего желания. Ситуация возникновения противодействия может быть рассмотрена как проблемная. Тщательный анализ ситуации позволяет найти те противоречия, которые ее создают, а далее следует попытаться их разрешить путем переговоров.

Процедура «Проверка на возникновение побочных эффектов»

Побочные эффекты решений возникают вследствие того, что всякое решение направлено на изменение лишь некоторых (целевых) условий или ресурсов деятельности, но исполнение решения неизбежно затрагивает *все* или *многие* условия и ресурсы. Непредусмотренное изменение «нецелевых» условий или ресурсов и есть побочный эффект реализации решения. Побочные эффекты свойственны *любым* решениям, но могут быть более или менее значимы. Особенно опасны ситуации, когда, вследствие взаимосвязи всех видов условий и ресурсов, побочный эффект по прошествии некоторого времени «возвращается» в целевую область, разрушая планируемый эффект решения. Цель данной проверки – выявление значимых побочных эффектов.

Побочные эффекты принципиально неустранимы, но могут быть приняты специальные меры для смягчения их последствий – дополнительные решения, направленные на условия и ресурсы, затрагиваемые основным решением, и компенсирующие или блокирующие его воздействие. *Необходимо* принятие таких решений для разрыва кольце-

вых взаимосвязей условий и ресурсов, в результате которых может произойти описанный выше эффект разрушения целевого воздействия.

Наилучший способ избежать или максимально снизить вероятность побочных эффектов – на этапе подготовки решения синтезировать знания об объекте управления и его окружении, полученные в максимально возможном количестве аспектов и областей науки, т.е. использовать *всестороннее* (по возможности) знание объекта и ситуации.

Процедура «Оценка риска невыполнения»

Риск невыполнения решения создается *случайными, непредсказуемыми* факторами. В лучшем случае, удастся более или менее корректно назвать *возможные* факторы риска и оценить *вероятность* невыполнения решения в результате их воздействия. Поэтому весь данный раздел проверки выполняется вероятностно-статистическими методами.

Метод борьбы с рисками – их *распределение*, реализуемое в различных видах страхования.

Выявляемые другими блоками проверки недостаточность условий и ресурсов, противодействие выполнению решения и его побочные эффекты не являются факторами риска, так как имеют неслучайный, регулярный характер. Введение их в число факторов риска методологически некорректно и искажает картину, в частности, может привести к нелепым попыткам страхования от неслучайных событий.

5. Организация процессов разработки и принятия организационных и управленческих решений

5.1. Цели и функции решений при осуществлении процессов организации и управления. Объект и субъект управления

Управленческие решения (более точно – организационно-управленческие, или оргуправленческие, решения) подразделяются на организационные и собственно управленческие.

Организационные решения определяют создание новых актов и систем деятельности для реализации необходимых процессов с использованием имеющихся ресурсов. Создаваемые акты и системы деятельности являются *объектами процесса организации*. Эти акты и системы деятельности и порождаемые ими процессы могут быть как принципиально новыми, так и заменять существующие, тем самым изменяя общую структуру процессов и деятельности в конкретной социально-деятельностной системе.

Для формирования новых актов и систем деятельности необходимо создавать функциональные и организационные структуры или проектные команды, инфраструктуру создаваемой системы (вспомогательные виды деятельности и их обеспечение), осуществлять подготовку исполнителей и решать другие задачи. Все эти задачи должны быть отражены в организационном решении (или совокупности организационных решений).

Целью организации является создание нового процесса путем создания его механизма – деятельности (системы деятельности), реализующей процесс.

Собственно управленческие решения определяют процесс изменения объекта управления для достижения его желаемого состояния.

Объектом управления является *процесс развития или продуцирования изменений* деятельности, осуществляемой в социально-деятельностной системе. В частном случае, когда осуществляется процесс *регулирования* (управления без постановки новых целей

управляемого процесса) объектом управления является процесс *функционирования*.

Так как воздействие на управляемый процесс осуществляется путем воздействия на деятельность, являющуюся механизмом этого процесса, объектом управления можно считать эту деятельность. В таком случае можно считать, что *управленческие решения принимаются в целях планирования деятельности, обеспечения выполнения планов, контроля и оперативного регулирования деятельности, являющейся механизмом управляемого процесса*.

Воздействие на указанную деятельность, в свою очередь, осуществляется путем воздействия на субъекта этой деятельности с применением формальной власти (принуждения, составляющего основу процесса *руководства*, или стимулирования⁶) или неформальной власти (убеждения, стимулирования или авторитета, составляющих основу процесса *влияния*). Руководство и влияние входят в число *средств* управления. *Управленческие решения создают или изменяют механизмы применения формальной власти в данной организации или (для органов публичной власти – государственного или муниципального управления) в данном территориально локализованном социуме – институциональные нормы*. Они могут также содержать предписания выполнения определенных конкретных единичных действий или уникальной совокупности действий – проектов⁷.

⁶ Стимулирование может быть инструментом как формальной, так и неформальной власти. Стимулирование в соответствии с нормативными актами или организационно-распорядительными документами, действующими в организации, использует формальную власть. Стимулирование средствами, имеющимися у лица, принимающего на себя функции управления в пределах предоставленных *прав* (но не обязательно должностных обязанностей), является инструментом неформальной власти. В последнем случае применяются средства так называемого морального стимулирования (хотя это название неточно): похвала, выражение недовольства и др. способы создания у человека мотивации к совершению нужного действия, не требующие формальной власти.

⁷ Проект – это «временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Термин "временное" означает, что у любого проекта есть четкое начало и четкое завершение. Завершение наступает, когда достигнута цель проекта; или осознано, что цели проекта не будут или не могут быть достигнуты; или исчезла необходимость в проекте, и он прекращается». Во всех случаях проект

Так как управляемые процессы, деятельности, являющиеся их механизмом, и субъекты, осуществляющие эти деятельности, являются элементами социально-деятельностных систем, то объектом управления можно считать социально-деятельностную систему, в которой реализуются управляемые процессы.

Таким образом, *цель управления – достижение предусмотренного проектом течения управляемого процесса или проектного (целевого) состояния социально-деятельностной системы.*

Цель управления может включать как характеристики результата управляемого процесса, так и характеристики хода этого процесса, а также деятельности, являющейся механизмом управляемого процесса. Например, целью управления процессом может быть достижение минимума затрат ресурсов, используемых в деятельности – механизме процесса.

Оргуправленческие решения устанавливают:

- миссию деятельности;
- компоненты отдельных актов деятельности: их назначение (планируемые результаты), объекты (материалы и продукты), цели, задачи, средства (в том числе привлекаемые ресурсы всех видов), методы;

конечен во времени. Проекты не являются постоянно продолжающейся деятельностью. Уникальность результатов означает, что реализация проекта однократна, не осуществляется в режиме воспроизводства и не обеспечивает воспроизводства соответствующей деятельности, хотя в процессе реализации проекта может создаваться потенциал для реализации других проектов (См.: Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®, 3-е издание, ©2004 Project Management Institute), – национальный стандарт США ANSI/PMI 99-001-2004, являющийся международным стандартом *de facto* по управлению проектами. Пп.1.2.1, 1.2.2). Процессы управления изменениями (в отличие от регулирования функционирования) реализуют всякий раз заданное конкретное изменение объекта, определенное временными рамками, и не осуществляются в режиме воспроизводства. Поэтому процессы управления можно рассматривать как реализацию проектов достижения определенных состояний объекта управления. В этом смысле целевое состояние объекта управления можно называть проектным. Такая терминология основывается еще и на том, что цель является результатом проектирования желаемого и достижимого состояния объекта управления на основе результатов исследования исходной ситуации (определения ее характеристик – построения модели), ее анализа (определения проблем) и прогнозирования естественных (неуправляемых) изменений.

- структуру связей между актами деятельности, объединяющих их в единую систему деятельности;
- перечень субъектов деятельности, структуру организаций или взаимосвязей отдельных лиц, являющихся субъектами деятельности, совокупность отношений субординации и координации в этих организациях и между этими лицами, перечень требований к субъектам деятельности.

Так как все используемые в деятельности ресурсы являются продуктами других (обеспечивающих) актов деятельности, можно исключить их из приведенного перечня, считая, что оргуправленческое решение может устанавливать единичные действия или институциональные нормы повторяющихся действий (воспроизводимой деятельности) как для «основной», так и для обеспечивающих деятельностей.

В таком случае конкретные оргуправленческие решения могут быть направлены на:

- исполнение единичного действия или процедуры (совокупности действий), реализацию проекта по заранее установленным правилам (нормам);
- установление правил исполнения единичного действия, процедуры или проекта;
- установление институциональных норм деятельности, осуществляемой в циклах воспроизводства;
- установление организационных отношений, в том числе, структур процессов, функций, отношений власти - подчинения (организационной структуры) в организации или совокупности организаций, являющихся субъектами управляемой деятельности;
- создание, реорганизацию (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) или ликвидацию организаций, являющихся субъектами деятельности;
- установление условий (в том числе, ограничений), при выполнении которых данная деятельность или акт деятельности могут осуществляться;

- установление тех ресурсов, которые могут / должны быть привлечены для реализации конкретных актов деятельности;
- установление требований и критериев, согласно которым те или иные лица, организации могут быть включены в число субъектов деятельности.

Как следует из сказанного выше, оргуправленческие решения обеспечивают достижение целей организации / управления путем выполнения одной из следующих *функций*:

- инициализации и институционального нормирования единичного действия или уникальной совокупности действий (реализации проекта), изменяющего объект;
- введения или изменения институциональной нормы, регулирующей деятельность, которая является механизмом управляемого процесса и осуществляется в режиме воспроизводства.

Оргуправленческие решения можно классифицировать по следующим признакам:

- по видам универсальных процессов: решения в организации, управлении развитием, планировании и оперативном регулировании функционирования;
- масштабу объекта: федеральные, региональные, местные, относящиеся к одной организации, одному лицу и т.д.;
- целям: (см. цели);
- временному периоду действия: относящиеся к единичному действию, краткосрочные, долгосрочные;
- типу осуществляемого управления: оперативные, стратегические;
- регулируемым отношениям или видам деятельности: кадровые, финансовые, ..., комплексные;
- субъекту: единоличные – коллегиальные;

- способу принятия: на основе власти (руководство, влияние) – на основе партнерства (соглашения);
- правовому содержанию: устанавливающие свободу (разрешающие), ограничивающие свободу (предписывающие, запрещающие), разграничивающие интересы и создающие компромисс между отдельными требованиями;
- юридической силе;
- стереотипные – инновационные;
- императивные (однозначные) – диспозитивные (допускающие выбор).

Субъект *принятия* оргуправленческого решения – руководитель, лицо, обладающее правовой компетентностью для принятия решения.

Субъект *разработки* оргуправленческого решения – тот, кто умеет анализировать ситуацию, формулировать и разрешать проблемы, ставить задачи, находить средства и методы их выполнения. Выполнение этих работ может быть обусловлено должностными (функциональными) обязанностями, но может быть и инициативным, не связанным с должностным положением лица, разрабатывающего решение (принцип «управления из любой точки»). Как во втором случае придать разработанному решению подкрепление силой формальной власти – один из главных вопросов *проведения* управленческого решения. Для этого используются убеждение, авторитет, стимулирование неформальными средствами.

Далее рассматриваются оргуправленческие решения, принимаемые в различных организациях. Решения, принимаемые органами публичной власти (государственного и муниципального управления) принципиально не отличаются от рассматриваемых, но излагаются в других документах (законах, постановлениях, распоряжениях) и отличаются процедурой подготовки. При необходимости эти отличия отмечаются по тексту.

Для краткости оргуправленческие решения далее именуются управленческими. Различение организационных и собственно управленческих решений при необходимости осуществляется по тексту.

5.2. Содержание управленческих решений

Если управленческое решение инициирует единичное действие, его содержание включает три элемента:

- кому адресовано решение (кто должен выполнить действие);
- описание действия;
- возложение контроля за выполнением действия на должностное лицо организации.

Решение, вводящее новую или изменяющее действующую институциональную норму включает три элемента нормы⁸:

1) гипотезу – элемент нормы, указывающий на условия ее действия (время, место, субъектный состав), которые определяются путем закрепления определенных юридических фактов⁹. Может быть абсолютно определенной, абсолютно неопределенной (предоставляет право нижестоящим руководителям применять норму в необходимых случаях по собственному усмотрению) или относительной (содержит указания на ограничительные условия действия). В другом отношении может быть общей (определяет условия действия нормы общими родовыми признаками) или конкретной (казуистической, устанавливающей частные специальные условия действия нормы, например, путем перечисления соответствующих юридических фактов);

2) диспозицию – определяет модель поведения субъектов путем установления прав и обязанностей, возникающих при указанных в гипотезе условиях – это основная регулирующая часть нормы;

3) санкцию – последствия для субъекта, реализующего диспозицию (поощрение или наказание).

⁸ См.: Правоведение: учебник/ под ред. д-ра юрид. наук, проф. А.В.Малько. – 3-е изд. - М.: Кнорус, 2007. С.81-83.

⁹ Юридический факт – конкретные жизненные обстоятельства, с которыми данная норма связывает наступление определенных юридических последствий.

Вводимые институциональные нормы могут быть следующих типов:

- императивные нормы, фиксирующие *обязанности*, не допускающие выбора, механизм принуждения к исполнению которых обеспечивается формальной властью;
- диспозитивные нормы – фиксирующие обязанности, выбираемые субъектом самостоятельно или по договоренности с другими субъектами (на основе договора), т.е. добровольные *обязательства*, механизм принуждения к исполнению которых запускается только в случае нарушения прав одной из сторон договора;
- императивные нормы, фиксирующие *полномочия*, т.е. право осуществлять принуждающее, силовое действие по отношению к другим субъектам;
- императивные нормы, фиксирующие *права*, т.е. определяющие границы зоны дискреционного поведения; механизм принуждения к исполнению таких норм также запускается в случае нарушения прав.

Решение, вводящее или изменяющее институциональную норму, должно содержать указание, на кого возлагается осуществление контроля и принуждения лиц, не выполняющих норму, к ее выполнению, включая применение санкций, если это не установлено нормативными актами большей юридической силы.

Контроль выполнения нормы в организации возлагается на должностное лицо более высокого уровня, чем лицо, непосредственно ответственное за выполнение функции, которой касается норма (часто на заместителей руководителя, если они не являются одновременно руководителями подразделений, ответственных за выполнение нормы), либо на лиц, функциональной обязанностью которых является выполнение контроля: контролеров, ревизоров, аудиторов. Результаты контроля доводятся, в зависимости от состава контролируемых норм, до собственника, коллегиального органа управления (собрания акционеров, совета директоров, наблюдательного совета и пр.) или до ис-

полнительного органа (правления, руководителя). В государственном и муниципальном управлении контроль осуществляется специальными организациями: счетными палатами, контрольно-ревизионными управлениями, правоохранными органами и иными органами государственного надзора (прокуратурой, милицией, органами метрологического надзора, технического надзора, инспекциями, контрольными подразделениями законодательных или исполнительных органов власти и др.). Субъект контроля в государственном и муниципальном управлении определяется законом. Лицо, при необходимости принимающее решение о наложении санкции (например, судья), называется *гарантом нормы*. Лицо, осуществляющее принуждение, называется *инфорсером*. Примеры инфорсеров, действующих от лица государства, – судебный пристав, инспектор ГИБДД. В организациях в случаях наложения дисциплинарных взысканий в ролях гаранта нормы и инфорсера выступает руководитель.

5.3. *Формы управленческих решений*

Управленческие решения излагаются в письменной (документированной) или устной форме.

Виды документированных управленческих решений в организации:

1) Локальные нормативные акты – правоустанавливающие документы, которые разрабатываются в целях установления обязательных для исполнения норм деятельности организации, ее подразделений и работников, занимающих определенные должности.

Локальный нормативный акт может устанавливать права, полномочия, обязанности и ответственность подразделений и работников, занимающих определенные должности, а также определять правила совершения определенных действий или выполнения определенных функций. Принятие локального нормативного акта относится к организационным решениям.

Локальные нормативные акты могут издаваться в форме положений, инструкций, регламентов, приказов, указаний.

Положения, инструкции, регламенты устанавливают комплекс взаимосвязанных норм, относящихся к регулированию определенного вида деятельности или отношений в организации.

Положения определяют порядок создания, реорганизации и ликвидации подразделений, права, полномочия, обязанности и ответственность подразделения, организацию его деятельности (положения о подразделениях), или комплекс взаимосвязанных норм в определенной области деятельности (например, положение о материальном стимулировании работников организации).

Инструкция устанавливает правила, регулирующие научно-технические, технологические, финансовые и иные узкоспециальные стороны деятельности подразделений Компании и ее работников, занимающих определенные должности (например, инструкция по делопроизводству, инструкция по формированию фонда материального стимулирования).

Регламент устанавливает однозначно предписываемую последовательность действий по реализации какого-либо процесса (административный регламент, регламент выполнения бизнес-процесса).

Локальные нормативные акты, касающиеся отдельных норм, издаются в форме приказа.

Указание (в том числе, методические указания) является вспомогательным правоустанавливающим документом и издается по вопросам организации и/или методики исполнения других локальных нормативных актов, может иметь силу обязательного для исполнения или рекомендательного документа, что должно быть указано в тексте документа.

Нормативные акты органов государственного и муниципального управления издаются в форме законов, постановлений и распоряжений.

2) Распорядительные (оперативно-распорядительные) документы издаются в целях совершения работниками организации действий, не предусмотренных нормативными актами, или когда совершение действия, согласно нормативным актам, требует издания распорядитель-

ных документов (прием на работу, увольнение, выплата премии и т.п.).

Распорядительные документы в организациях могут издаваться в форме приказов или распоряжений.

Приказ – распорядительный документ, предписывающий или запрещающий определенные действия в определенных условиях, распространяющийся на широкий или неопределенный круг лиц, подчиненных руководителю организации, и на относительно длительный или неопределенный интервал времени.

Распоряжение – документ, предписывающий или запрещающий выполнение определенного действия определенным лицом (лицами) в конкретный, точно установленный срок.

Предписание совершить конкретное действие конкретному лицу в конкретный срок оформляется в виде приказа, если это установлено законом или иными государственными нормативными актами (приказы о приеме на работу, о наложении дисциплинарного взыскания и т.п.)

Юридическую силу распорядительного документа имеют также другие документы (решения совещаний, графики выполнения работ и др.), утвержденные руководителем организации, и резолюции, наложенные руководителем организации на внутренних документах, полученных им от работников, или на входящих документах.

Распорядительные документы органов публичной власти издаются в форме распоряжений (губернатора, главы города и т.п.)

В устной форме могут излагаться распоряжения или указания.

5.4. Управленческое решение и право

Решение есть одновременно акт реализации права и акт создания права.

Каждое решение, оформляемое нормативно-правовым актом (в организации – локальным нормативным актом или распорядительным документом), имеет определенную юридическую силу. В зависимости от статуса нормативно-правовых актов формируется иерархия реше-

ний по уровню юридической силы и определяется место каждого принимаемого решения как правового акта в этой иерархии. Локальные нормативные акты и распорядительные документы приобретают юридическую силу постольку, поскольку это установлено нормативно-правовыми актами государства или местного самоуправления.

Решение как акт реализации права реализует нормы, установленные нормативными актами большей юридической силы.

Решения как правоустанавливающие акты подразделяются на решения, устанавливающие свободу (разрешающие), ограничивающие свободу (предписывающие, запрещающие), разграничивающие интересы и создающие компромисс между отдельными требованиями. Решение является основанием возникновения прав, обязанностей и ответственности.

Субъект управленческого решения должен обладать правовой компетентностью для принятия решения.

5.5. Организация процесса разработки и принятия решения

Процесс разработки управленческого решения включает сбор необходимой исходной информации, ее передачу к месту обработки, обработку в соответствии с принятым методом формирования и выбора альтернатив. Порядок выполнения всех этих процедур определяется государственными (муниципальными) или локальными нормативными актами или распорядительными документами, фиксирующими порядок подготовки решения.

К общим правилам организации подготовки и принятия управленческого решения в организации относятся следующие.

1) Проекты локальных нормативных актов разрабатывают и вносят заместители руководителя организации, руководители подразделений на основании поручений руководителя организации либо в инициативном порядке. Рекомендуются создание рабочих групп из наиболее квалифицированных специалистов для разработки проектов нормативных актов, в необходимых случаях – привлечение внешних консультантов.

Локальные нормативные акты приобретают юридическую силу после удостоверения – подписания или утверждения руководителем организации, действующим на основе единоначалия, или утверждения коллегиальным органом управления. Субъект, правомочный утверждать локальные нормативные акты определенного вида, определяется нормативными актами большей юридической силы: законами, положениями, уставами и т.п. Подписью руководителя удостоверяются локальные нормативные акты, издаваемые в форме приказа. Положения, инструкции, регламенты, указания удостоверяются путем утверждения. Утверждение может быть выполнено с помощью грифа «Утверждаю» (в случае утверждения руководителем) или «Утверждено» (в случае утверждения коллегиальным органом) на документе, или путем издания приказа об утверждении. Утверждаемые документы не имеют подписи. На локальных нормативных актах, удостоверяемых грифом утверждения, проставляется печать на грифе.

Перед удостоверением, как правило, осуществляется согласование локального нормативного акта. Согласование может быть внутренним (с должностными лицами организации) или внешним (с органами или организациями, имеющими право надзора (контроля) за определенными аспектами деятельности организации или взаимодействующими с организацией в сфере, затрагиваемой согласовываемым нормативным актом). В определенных случаях внешнее согласование может быть установлено в качестве обязательного государственными нормативными актами. Внутреннее согласование осуществляется с теми должностными лицами, которых касаются устанавливаемые нормативным актом права, полномочия, обязанности и ответственность.

Внешнее согласование осуществляется путем получения от согласующего органа (организации) письма, выражающего согласие с содержанием данного нормативного акта или подписи руководителя или уполномоченного на то работника этого органа (организации) на листе согласования, приложенном к согласуемому документу, или подписи указанного лица на грифе согласования («Согласовано») на документе.

Внутреннее согласование осуществляется путем подписи согласующего лица на грифе согласования, в листе согласования или путем визирования документа.

Согласующие подписи проставляются на первом экземпляре документа.

При необходимости указываются должность и дается расшифровка подписи согласующего лица. Простановка даты согласования обязательна после каждой подписи.

Возражения по проекту локального нормативного акта, возникающие при согласовании, излагаются в справке, которая прилагается к проекту. В таком случае в листе согласования (если согласование осуществляется путем подписи на листе) или при визировании перед подписью делается отметка «Замечания прилагаются».

Если в процессе согласования в проект документа вносятся изменения принципиального характера, то он подлежит повторному согласованию.

Руководитель организации, действующий на основе единоначалия, вправе принять решение об утверждении локального нормативного акта без согласования или о согласовании документа с ограниченным кругом лиц, если обязательность согласования не установлена государством.

В целях снижения риска невыполнения утвержденного локального нормативного акта отдельными работниками или подразделениями организации в период разработки акта рекомендуется придерживаться следующих принципов¹⁰:

- четкая формулировка проблемы, для решения которой разрабатывается новый нормативный акт, определение ограничений решения этой проблемы и обоснование выбора предлагаемого варианта решения; изложение указанных вопросов в пояснительной записке к проекту нормативного акта;

¹⁰ См.: Тамбовцев В.Л. Основы институционального проектирования. /В.Л.Тамбовцев.– М.: Инфра-М, 2008.

- четкое определение в проекте нового акта круга тех лиц, которых коснутся вводимые изменения деятельности, однозначное описание вводимых или изменяемых норм и условий, при которых они должны применяться;
- установление в проекте нового акта эффективных процедур контроля его выполнения и ответственных лиц;
- своевременное решение вопроса об обучении работников выполнению нового нормативного акта и отражение его в плане работ по внедрению акта;
- проверка наличия достаточных стимулов для работников к выполнению нового нормативного акта (поощрений за выполнение, наказаний за невыполнение) в действующих положениях о материальном и нематериальном стимулировании работников, в необходимых случаях разработка предложений по изменению (дополнению) этих положений и решение этих вопросов одновременно с согласованием нового акта;
- максимально широкое обсуждение проекта нового акта с работниками организации с учетом возможных ограничений распространения информации о новом акте.

2) Распорядительные документы организации издаются на основе единоначалия и подписываются или утверждаются руководителем.

В пределах своих полномочий, установленных локальными нормативными актами, распорядительные документы в форме распоряжений могут издавать заместители руководителя организации и руководители подразделений. Они также могут использовать в этих целях утверждающие подписи и резолюции на других документах.

Проекты приказов (распоряжений) готовят и вносят руководители подразделений на основании поручений руководителя организации, его заместителей, либо в инициативном порядке.

В структуре приказов обычно выделяют три части:

- описание ситуации, породившей необходимость издания приказа;
- цель издания приказа;
- предписание или запрещение совершения определенных действий для достижения указанной цели с указанием круга лиц и периода времени, на которые распространяются эти предписания и запрещения.

Заключительным пунктом приказа контроль за его исполнением возлагается на конкретное должностное лицо.

В структуре распоряжений, а также приказов, выполняющих функции распоряжений и издаваемых в соответствии с требованиями закона или иных государственных нормативных актов, первые две части отсутствуют; в приказах они заменяются ссылкой на основание для издания приказа. Контроль за исполнением распоряжений и приказов данного типа не устанавливается, так как они адресуются конкретному лицу (лицам).

Удостоверение приказов и распоряжений осуществляется подписанием их руководителем организации.

Придание юридической силы распорядительного документа другим документам осуществляется путем их утверждения – проставления подписи в грифе утверждения на документе или издания приказа об утверждении документа. На локальных распорядительных документах, удостоверяемых грифом утверждения, проставляется печать на грифе.

Согласование распорядительных документов перед удостоверением, регистрация удостоверенных распорядительных документов осуществляется по тем же правилам, что и локальных нормативных актов.

3) Особо следует рассматривать решения, принимаемые на основе партнерства (например, договоры общественного согласия, соглашения), когда решения принимаются несколькими равноправными сторонами, каждая из которых на основании данного решения добро-

вольно принимает на себя обязательства по его исполнению. Исполнители, непосредственно не участвовавшие в принятии такого решения, привлекаются к его исполнению на основе полномочий подписавших решение лиц – т.е. на основе руководства или влияния, осуществляемого этими лицами по отношению к остальным исполнителям.

Подготовка решений, принимаемых на основе партнерства, осуществляется параллельно всеми сторонами. Для координации деятельности сторон по подготовке решения из представителей сторон формируются рабочие группы, комиссии или другие рабочие органы.

При принятии решений важно различать решения, принимаемые единолично (на основе единоначалия) или коллегиально. Коллегиальные решения принимаются на основе компромисса или консенсуса. Компромисс – метод принятия *политических* решений. Для управленческих решений основным является метод *консенсуса*.

5.6. Коммуникация в системе управления при подготовке и принятии решений

Подготовка и принятие решений осуществляется в процессах коммуникации.

Коммуникация в системе управления осуществляется в устной или письменной (документированной) форме. Движение документов в процессе внутренней коммуникации формирует внутренний документооборот организации.

Коммуникация в устной форме в процессе управления может осуществляться в форме переговоров, консультаций, совещаний, заседаний, собраний, конференций (например, переговоров руководителя с представителями работников, консультаций с экспертами, совещаний руководителей отделов, заседаний совета директоров, собрания акционеров, конференции профсоюзной организации).

Из перечисленных форм в организационном отношении выделяется конференция, на которой присутствуют не все заинтересованные в коммуникации лица, а определенное число их делегатов, выбранных в

порядке и в соответствии с нормами представительства, установленными законом или локальными нормативными актами. Поэтому конференции предшествуют выборы делегатов.

Для некоторых видов собраний (например, собраний акционеров) законом установлены жесткие правила их подготовки, созыва, признания состоявшимися (например, в отношении кворума). Такие же правила, если они не установлены законом, но законом допускается или предписывается их установление на уровне организации, могут быть установлены локальными нормативными актами.

В установленных законом, локальными нормативными актами или распоряжениями руководства случаях устная коммуникация фиксируется в протоколах. По результатам собраний, конференций принимаются решения, фиксируемые в письменной форме в протоколах или отдельных документах. По результатам совещаний, переговоров, консультаций могут быть в письменной форме составлены решения, меморандумы, заявления для прессы и другие документы, а также документы гражданско-правового характера (договоры, контракты и др.)

Документы, обеспечивающие внутреннюю коммуникацию (далее – внутренние документы), создаются:

- при осуществлении коммуникации в порядке выполнения инструкций, регламентов и иных нормативных актов, регламентирующих деятельность;
- в порядке исполнения распорядительных документов и устных распоряжений руководства;
- при возникновении обстоятельств, требующих уведомления руководства, подчиненных или других работников организации;
- для исполнения входящих документов.

Внутренние документы создаются работниками организации, занимающими любые должности в любых подразделениях.

Внутренние документы создаются в форме служебной записки, справки, информационного письма, докладной записки, предложения,

заключения, отчета, списка, перечня, пояснительной записки, объяснительной записки.

Служебная записка – документ, создаваемый по инициативе исполнителя или во исполнение нормативных актов, распорядительных документов, устных распоряжений, излагающий (описывающий, подтверждающий) факт, который должен быть доведен до сведения получателя документа. Описание факта может быть дополнено кратким анализом обстоятельств его появления. Данный вид документа не содержит предложений, вытекающих из описываемого факта. Служебная записка может быть адресована работнику организации, занимающему такое же или более высокое положение в служебной иерархии.

Справка – документ, аналогичный служебной записке, но создаваемый по запросу получателя.

Информационное письмо – документ, аналогичный служебной записке, но передаваемый на более низкие уровни служебной иерархии.

Докладная записка – служебная записка, дополненная предложениями составителя по совершению действий в связи с указанным фактом.

Предложение – докладная записка без констатирующей (описательной) части.

Заключение – документ, содержащий мнение должностного лица, специалиста, комиссии, внешней организации или органа управления по какому-либо вопросу или документу.

Отчет – упорядоченная совокупность сведений о проведенных мероприятиях и их результатах, в том числе, о выполнении планов, заданий, об имевших место отклонениях от запланированного или нормированного иным способом хода событий и т.п., представляемая вышестоящему должностному лицу или предназначенная для сохранения указанной информации для аналитического использования в будущем.

Список – документ, содержащий перечисление лиц или предметов в определенном порядке, составляемый в целях информации и регистрации.

Перечень – систематизированное перечисление документов, иных предметов, в том числе, работ, составляемое в целях распространения на них определенных норм и требований. Физические лица (с указанием фамилии, имени, отчества и т.п.) включаются только в списки, но не в перечни. Должностные лица, указываемые наименованием должностей, могут включаться как в списки, так и в перечни.

Пояснительная записка – документ, направляемый вместе с проектами локальных нормативных актов, распорядительных документов, справками, отчетами, перечнями, исходящими документами для разъяснения их актуальности и особенностей содержания и использования.

Объяснительная записка – документ, направляемый руководителю составителя документа по требованию этого руководителя, с объяснением причин нарушения составителем установленных норм деятельности.

Внутренние документы подписываются составителем и, как правило, не проходят процедуры согласования. Документы, направляемые на вышестоящие уровни руководства, минуя непосредственных руководителей составителя, как правило, должны быть завизированы его непосредственными руководителями.

В большинстве организаций действует норма, требующая регистрации внутренних документов в установленном в этой организации порядке.

Заключение

На основании материала, изложенного в настоящем пособии, можно сделать следующие выводы.

1) Необходимость принятия управленческого решения возникает, когда складываются определенные обстоятельства – возникает *ситуация выбора* из известных вариантов решения или *проблемная ситуация*, когда необходимые решения неизвестны и подлежат разработке.

2) Если число вариантов в ситуации выбора конечно и невелико, можно выбрать нужный вариант путем оценивания каждого из них и выбора варианта, приводящего к минимуму потерь (или, что то же самое, максимуму выгоды). Для этого целесообразно использовать методы общей теории статистических решений, основанные на расчете рисков каждого варианта.

3) Если число вариантов в ситуации выбора не допускает их перебора (бесконечно или очень велико), для выбора варианта применяют математические методы теории оптимальных решений.

4) Анализ и разрешение проблемной ситуации могут быть построены по универсальной схеме: «ситуация \Rightarrow анализ \Rightarrow «объективные» проблемы \Rightarrow самоопределение менеджера (субъективация проблемы) \Rightarrow решение».

5) При разработке управленческих решений следует уделять особое внимание их реализуемости, для чего необходимо выполнять ряд проверочных процедур.

6) Организация процессов разработки и принятия организационных и управленческих решений должна подчиняться определенным правилам, обеспечивающим результативность этих процессов и соответствие содержания и формы их результатов действующим правовым нормам.

Библиографический список

1. ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов.
2. ГОСТ Р 7.0.8-2013. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения.
3. Мескон М. Основы менеджмента. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1995. – 704 с.
4. Парсонс Т. О структуре социального действия. / Т. Парсонс. – М.: Академический Проект, 2000. – 880 с.
5. Пермяков Ю.Е. Право. / Ю.Е. Пермяков. // Основы жизненного самоопределения: Учебное пособие. Под ред. Э.Я. Дмитриевой.– Самара: Самарский дом печати, 1996. – С.322-355.
6. Правоведение: Учебник. Под ред. д.ю.н. проф. А.В.Малько. 3-е изд. - М.: Кнорус, 2007. С.81-83.
7. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®), 4-е издание. – Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.
8. Тамбовцев В.Л. Основы институционального проектирования. /В.Л.Тамбовцев.– М.: Инфра-М, 2008.
9. Фельдбаум А.А. Теоретические основы связи и управления./ А.А. Фельдбаум, А.Д. Дудыкин, А.П. Мановцев, Н.Н. Миролубов. – М.: Физматгиз, 1963. – 932 с.
10. Цлаф В.М. Проблема стимулирования труда: социокультурный аспект. / В.М. Цлаф. // Социологические методы управленческого консультирования: Материалы Всесоюзной конференции.– Тольятти, 1990. С.97-112.
11. Цлаф В.М. Анализ ситуаций: вопросы методологии и методики./ В.М. Цлаф. // <https://yadi.sk/d/arFC19VmqhK36/2009.pdf>.

12. Цлаф В.М. Управленческие проблемы: их сущность и логическая структура. / В.М. Цлаф. // Вопросы методологии. – 1998. – №1-2.
13. Цлаф В.М. Методологические основы теории управления социально-деятельностными системами: Учебное пособие / В.М. Цлаф – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 76 с.
14. Цлаф В.М. Оценка некоммерческих инвестиционных проектов./ В.М. Цлаф // Новые рынки. – 2002. – №1 (7). С.51-54.
15. Burke W.Warner. Organization Development. A Normative view. / W.Warner Burke. – Reading: Addison-Wesley P.C., 1987. –190 pp.