

## МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБОСНОВАНИЯ ШТАТНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

### METHODOLOGICAL ASPECTS OF SUBSTANTIATION OF REGULAR MANAGEMENT DECISIONS AT RUSSIAN ENTERPRISES

**A. Koryakov  
M. Zakharova**

*Summary.* The paper summarizes and analyzes the methodological aspects of managerial decision-making in the practical activities of domestic enterprises. The key requirements for management decisions are highlighted. Their classification according to the main features is carried out. The technological sequence of the development of management decisions at the enterprise is determined. The most significant features of the development and justification of management decisions in the creation of new polymer industries are formulated.

*Keywords:* management decisions, enterprise, management decision lifecycle, classification, tools.

**Коряков Алексей Георгиевич**

*Д.э.н, доцент, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»  
agkoryakov@fa.ru*

**Захарова Мария Владимировна**

*Соискатель, ФГУП «Научно-исследовательский институт «Центр», Москва  
zakharova\_mv@list.ru*

*Аннотация.* В работе обобщены и проанализированы методические аспекты принятия штатных управленческих решений в практической деятельности отечественных предприятий. Выделены ключевые требования, предъявляемые к управленческим решениям. Осуществлена их классификация по основным признакам. Определена технологическая последовательность разработки управленческих решений на предприятии. Сформулированы наиболее существенные особенности разработки и обоснования штатных управленческих решений при создании новых полимерных производств.

*Ключевые слова:* управленческие решения, предприятие, жизненный цикл управленческого решения, классификация, инструментарий.

**В**ыработка, принятие и реализация управленческих решений является, по сути, краеугольным камнем всей экономической теории и практики. Разные школы и направления экономической и управленческой мысли, несмотря на многие разногласия в сфере методологии и инструментария, в конечном итоге, сходятся в признании того, что главной их задачей являются именно правильные управленческие решения о выборе альтернатив использования ограниченных ресурсов. К сожалению, реальная управленческая деятельность такова, что далеко не всегда есть возможность действовать по классическому алгоритму выработки решения. В условиях роста турбулентности социально-экономической жизни современного общества для управленцев становится все более затруднительным следование этому алгоритму.

Необходимо учитывать, что после выработки и принятия решение должно быть практически реализовано, а этот акт уже тесно связан с личностными качествами самого управленца, в первую очередь волей и эмоциями. Отсюда следует, что как бы не было велико стремление научного и бизнес-сообщества сделать процесс работы с управленческими решениями независимым от субъективных факторов, полностью исключить лич-

ностные компоненты из этой деятельности невозможно.

В первом приближении можно выделить три ключевых требования к решениям, принимаемым в ходе управления предприятиями:

- ♦ они должны быть согласованы с первоначальными целями, сформулированными на стадии открытия предприятия и зафиксированными в его миссии и стратегии;
- ♦ решения должны учитывать системные взаимосвязи между отдельными элементами внутри предприятия и с внешней средой, а также вероятные последствия, которые данное решение может в будущем иметь для каждой из этих взаимосвязей;
- ♦ выработка решения должна основываться на разделении труда между разными группами участников этого процесса, чтобы учесть как можно больше мнений профессиональных экспертов, которые должны брать в расчет как можно больше факторов, связанных с решением.

Сама постановка работы по принятию решений включает в себя четыре основополагающих аспекта:

Таблица 1. Группы управленческих решений по отдельным признакам

Признак классификации	Группы управленческих решений
Характер цели	Стратегические, тактические, оперативные
Сложность решения	Очень сложные, сложные, простые
Характер информации	Детерминированные, вероятностные
Алгоритм разработки	Формализованные, неформализованные, их сочетание
Уровень менеджмента	Высший, средний, низший
Функциональная область	Маркетинговые, финансовые, производственные, НИОКР и др.
Масштабность	Глобальные, комплексные, локальные
Зависимость от других управленческих решений	Зависимые, слабо зависимые, независимые
Количество критериев	Однокритериальные, многокритериальные
Количество разработчиков	Индивидуальные, групповые, коллегиальные
Уровень риска	Высоко рисковые, средне рисковые, мало рисковые

Источник: разработано авторами на основе [1, 2, 3, 4, 5]

- ♦ организационный: перед началом процесса требуется проведение комплекса мероприятий, в ходе которых между участниками распределяются обязанности по оценке текущего состояния предприятия, выявлению проблемных мест, составлению перечня альтернатив решения, выбору конкретной альтернативы, документальному оформлению принятого решения и его практической реализации;
- ♦ информационный: в основе деятельности, связанной с выработкой решения, лежат акты, которые приводят к превращению исходной информации о проблемной ситуации в новое знание, на котором базируется принимаемое решение;
- ♦ психологический: выработка управленческого решения требует от руководителя не только глубокого знания своей профессиональной области, но и хорошей морально-психологической подготовки, способности выстраивать правильные коммуникации с подчинёнными, вышестоящим руководством и всеми лицами, чьи интересы затрагивает это решение;
- ♦ юридический: вырабатываемое решение должно вписываться в рамки законодательства, регламентирующего сферу деятельности предприятия.

Как показывает многолетний опыт, менеджер-одиночка физически не может охватить в своей работе все перечисленные аспекты, и потому для успешного претворения в жизнь любого решения требуется слаженная кооперация в составе комплементарной команды.

В связи с тем, что работа с каждым управленческим решением состоит из разноплановых направлений со сложной внутренней структурой весьма сложной задачей является их классификация. Потому что в процессах выработки решений можно выделять лишь отдель-

ные общие компоненты, а в целом каждая проблемная ситуация в деятельности предприятия индивидуальна. Тем не менее анализ литературы по данной проблематике позволяет выделить некоторые наиболее общие группы управленческих решений (таблица 1).

Каждое новое управленческое решение имеет свои индивидуальные особенности, но в то же время при его разработке всегда используется опыт, накопленный от предшествующих аналогичных решений. Среди признаков, представленных в таблице 1, следует обратить особое внимание на уровень сложности. От него зависит количество факторов, которые необходимо учесть в ходе выработки: согласно представлениям классической теории считается, что для простых решений достаточно учесть 2 фактора, сложных — от 3 до 5, а для особо сложных — 6 и более факторов. При этом также важно понимать, что несмотря на тесную связь процесса принятия решения с переработкой информации, ни один управленец и ни в какой ситуации не может обладать ею в достаточном объёме. Неопределённость большего или меньшего масштаба является неотъемлемой частью процесса принятия всех решений в современной экономической жизни. А даже если управленец имеет достаточный объём начальной информации для выработки решения, то в современных условиях практически невозможно установить жестко детерминированные связи между её компонентами. Большинство управленческих решений, вырабатываемых сегодня на предприятиях, носит стохастический характер. В связи с этим ещё более сложной становится проблема формирования системной методологии осуществления этого вида управленческой деятельности.

Попытки придать ей строго формализованный характер предпринимаются теоретиками и практикующими специалистами уже многие десятилетия, и успехи на данном поприще можно считать существенными.



Рис. 1. Технологическая последовательность разработки управленческого решения  
 Источник: разработано авторами на основе [6, 7, 8, 9,10]

На текущий момент в литературе имеется более или менее общепризнанная графическая схема этапов выработки управленческого решения. Главная идея этой формализованной технологической последовательности состоит в предельно возможной минимизации действия субъективного фактора на результаты работы управленца (рисунок 1).

Как и в любой хозяйственной деятельности человека, в описанном процессе самыми важными составляющими являются старт и завершение. Говоря об инициации процесса выработки решения, важно учитывать, что оно разрабатывается в том случае, когда выходные параметры управляемой организации отклоняются за предусмотренные пределы. Данные пределы имеют

строго определенное поле допуска, которое формируется под влиянием ряда факторов. Например, объем продаж продукции предприятия может изменяться в определенных пределах в зависимости от поставок части сырья, осуществляемых воздушным транспортом, на стабильность работы которого влияют погодные условия. Качество продукции также подвержено изменениям. В частности, оно, как правило, снижается накануне и после праздников. Поэтому прежде, чем выработать решение, необходимо иметь качественную и достоверную информацию, определяющую его принципиальную необходимость. Следует учитывать, что количество таких решений в работе предприятия должно быть наименьшим, так как его устойчивость как системы зависит от частоты управляющих воздействий. Их число должно быть оптимальным с учетом того, что лишние воздействия «раскачивают» производственную систему предприятия и отрицательно влияют на его работоспособность.

Другой компонентой жизненного цикла управленческого решения является его завершающая стадия, связанная с реализацией. Главная проблема здесь в том, что эту стадию, в отличие от выработки, практически невозможно формализовать. Реализация решений всегда требует организации новой системы, в структуре которой формируются функции и роли исполнителей, создаются системы коммуникаций, взаимодействий, контроля и ответственности. Управленцу в процессе реализации выработанного решения необходимо координировать выполнение большого количества взаимосвязанных в пространстве и времени операций и процедур, требующих личного распорядительства при возникновении непредвиденных обстоятельств или конфликтов. Эффективность процесса реализации управленческого решения сильно зависит от используемых на предприятии методов мотивации персонала. В общем случае этап реализации управленческого решения включает следующие подэтапы:

1. Разработка общего плана реализации;
2. Подбор исполнителей для каждой группы операций;
3. Инструктаж исполнителей, формирование единой цели реализации выработанного решения;
4. Учет психофизиологических факторов работы исполнителей и их мотивация к выполнению поставленных задач;
5. Корректировка плана и его детализация с учетом трудоемкости отдельных видов операций и возможностей конкретных исполнителей, распределение зон ответственности;
6. Непосредственная реализация запланированных мероприятий;
7. Контроль выполнения операций исполнителями;

8. Анализ результатов и оценка эффективности реализации решения.

Завершающий подэтап оценки эффективности работы исполнителей и должностных лиц тесно связан с осуществлением контроля за выполнением предыдущих подэтапов реализации управленческих решений. Здесь многое зависит от специфики деятельности организации. Процесс контроля характеризуется тремя составляющими:

- ◆ содержанием, то есть что контролируется и в чем заключается оценка контролируемых параметров;
- ◆ организацией, определяющей ответственных лиц и последовательность процессов контроля;
- ◆ технологией, определяющей методы и средства, используемые в процессах контроля.

Само по себе понятие об эффективности управленческих решений является очень сложным и многоплановым, но в конечном итоге о нем следует судить в первую очередь по повышению конкурентоспособности предприятия в макро-рыночном окружении.

Таковы общие закономерности процессов выработки, принятия и реализации управленческих решений, которые в каждой конкретной сфере хозяйственной деятельности преломляются через локальные особенности. В частности, в сфере создания новых производств полимерных материалов можно выделить три наиболее существенные из них:

- ◆ потребность в инициациях новых решений возникает с достаточно большой периодичностью, в силу постоянного совершенствования технологий полимерных производств и необходимости поддержания их в актуализированном состоянии на каждом отдельном предприятии;
- ◆ выработка конкретного решения в управлении новыми полимерными производствами в первом приближении сводится к выбору конкретной технологии из нескольких альтернативных, однако каждая из этих альтернатив связана с ещё несколькими сопутствующими, которые связаны с объёмами привлекаемых оборотных средств и персонала;
- ◆ в ходе реализации решений практикующие руководители новых полимерных производств, как правило, подбирают исполнителей исключительно из числа лиц, хорошо знающих одни только особенности технологии, в то время как сопутствующие аспекты работы предприятия (межличностные взаимодействия и профессиональное совершенствование сотрудников) выпадает из их поля зрения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баканов М.И., Шерemet А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности. М.: Финансы и статистика, 2005
2. Голов Р.С., Мыльник А.В. Инновационно-синергетическое развитие промышленных организаций (теория и методология). — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2010. — 420 с.
3. Горелик О.М. Производственный менеджмент. Принятие и реализация управленческих решений. — М.: КноРус, 2007.
4. Кемпбелл Э., Саммерс Лаче К. Стратегический синергизм, 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 416 с.
5. Коряков А.Г., Трифонов И.В., Куликов М.В. Диверсификация предприятий ОПК: задачи, проблемы, решения // Самоуправление. 2020. Т. 2. № 1 (118). С. 207–210.
6. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. — 496С.
7. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. 2-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2006. — 416 с.
8. Разработка и принятие управленческих решений: учеб. пособие / Н.Б. Филинов, — М.: 2009. — 308 с.
9. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: учеб. пособие по специальности «Менеджмент орг.» / Шеметов П.В. [и др.]. — 2-е изд., стер. — М.: Издательство «Омега-Л», 2011. — 398 с.
10. Коряков А.Г. Механизмы управления устойчивым развитием промышленного предприятия // Транспортное дело России. 2012. № 4. С. 52–54.

© Коряков Алексей Георгиевич ( agkoryakov@fa.ru ), Захарова Мария Владимировна ( zakharova\_mv@list.ru ).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Финансовый университет при Правительстве РФ