**Л. 1. Понятие, предмет и методологические основы**

**теории принятия управленческих решений**

**1.Понятие и методологические основы**

**принятия управленческого решения**

Разработка эффективных управленческих решений – необходимое условие обеспечения эффективного функционирования организации, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики, регулирования социально-психологических отношений в организации, создания положительного имиджа.

В общем виде управленческое решение определяет программу деятельности коллектива по эффективному разрешению сложившейся проблемы на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Импульсом управленческого решения является необходимость снижения остроты или полного снятия проблемы, т.е. приближение в будущем действительных параметров объекта к желаемым (прогнозным).

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- для чего делать (реализация идеи, решение проблемы);

- что делать (какие новые запросы потребителей необходимо удовлетворять, либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности);

- как делать (по какой технологии);

- с какими затратами;

- в каком количестве;

- в какие сроки;

- где (место, производственные помещения, персонал);

- кому поставлять и по какой цене;

- что это дает инвестору и обществу в целом?

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществляемый лицом принимающим решение, в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение целей организации.

Принятие решений представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В государственном управлении принятие решений осуществляется государственными служащими различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не одной личности, а общества или отрасли в целом. Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого государственных служащих соответствующего уровня необходимо наделить полномочиями и возложить на них ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения является его согласованность с ранее принятыми решениями как по горизонтали, так и по вертикали управления.

Содержание решения может быть экономическим, организационным, социальным, правовым, технологическим.

Экономическое содержание управленческого решения проявляется в том, что на разработку и реализацию любого из них требуются финансовые, материальные и другие затраты. Поэтому каждое решение имеет реальную стоимость. Реализация эффективного управленческого решения должна принести прямой или косвенный доход.

Организационное содержание решений позволяет создать четко определенную и закрепленную систему прав, обязанностей, полномочий и ответственности работников и отдельных служб по выполнению отдельных операций, работ, этапов разработки и реализации решений.

Правовое содержание решений состоит в точном соблюДЕНИЙ законодательных актов, уставных и других документов самой организации (либо разработке и принятии необходимых нормативно-правовых актов).

Технологическое содержание решений проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решений.

Социальное содержание управленческих решений заложено в механизме государственного управления, которое подразумевает что все принятые решения направлены на улучшение социальной среды в государстве.

Различают индивидуальную, групповую, организационную и межорганизационную формы принятия решений.

Индивидуальная (единоличная) форма принятия решения характерна тем, что руководитель лично организует и проводит все этапы разработки решения от начала до конца, хотя на практике руководитель, ответственный за принятие решений, всегда работает с помощью своих заместителей, подчиненных специалистов и привлекаемых экспертов. Более того, каждый работник тоже может принимать частные индивидуальные решения.

Групповая форма принятия решений предполагает осуществление процесса принятия решения лицами, взаимодействующими друг с другом по организационно установленным и формализованным процедурам. Для решения тех или иных проблем руководитель использует уже существующие группы или формирует новые.

Организационная форма сложнее групповой, что объясняется увеличением числа действующих в этом процессе лиц и групп, различием, а иногда и противоречием, интересов и стоящих задач, сложностью структуры и взаимосвязей внутри организации, более высокой степенью риска и неопределенностью результатов. В итоге окончательное решение, принимаемое руководителем, находится как бы в верхней части «дерева решений», принятых отдельными лицами, группами, подразделениями.

Межорганизационная форма принятия решений требует скоординированного взаимодействия между различными организациями при условии совместного целеполагания, урегулирования конфликтов, рационального распределения дефицитных ресурсов, учета различных факторов и последствий.

**2. Механизм принятия решений в системе**

**государственного управления**

**Механизм принятия государственных решений отличает сочетание распределения власти и собственно управленческих технологий**, которое не покрывается ни механическим преломлением некой идеальной модели принятия решений в государственной сфере, ни идеальными формами «мыслительного процесса» власть предержащих.

Так, государство оценивает и решает свои проблемы как институт, образующий форму правления и организации общественного порядка на

определенной территории. В этом плане принятие решений неразрывно связано с поддержанием отношений и совместной деятельности людей по распределению власти и обеспечением таких вытекающих из ее применения функций, как безопасность населения, осуществление высшего суверенитета и т.д.

В то же время государство ориентировано на решение проблем с воспроизводством общественных благ, сдерживание рынка, ограничения естественных монополий, компенсации неравенства доходов, преодоления информационного разрыва в обществе и других социальных вопросов. Осуществление данных функций демонстрирует, что управляющее воздействие государства связано с ограниченным кругом объектов и решением вполне определенных задач.

Формат применения управленческих воздействий предполагает, что усилия государства, прежде всего, связаны с решением наиболее общих задач троякого рода, а именно:

- поддержанием сложившегося в обществе социально-политического порядка, способа правления, сохранение стабильности и упорядоченности базовых общественных отношений;

- целенаправленным регулированием различных областей, сфер, отношений, процессов и явлений в соответствии с интересами общества и правящего слоя;

- созданием предпосылок для будущего развития социальных объектов за счет наложение или, напротив, снятия ограничений для тех или иных вариантов их эволюции.

Решая данные задачи, государство неизменно применяет как методы макросоциального, стратегического воздействия на соответствующие объекты управления (предполагающие соответствующее конституционно- законодательное закрепление порядка), так и их оперативного регулирования, динамической корректировки связей и явлений.

Констатируя сочетание властно-управленческих установок при целеполагании (целеосуществлении), следует подчеркнуть, что разные типы политической системы создают принципиально разную социально-политическую среду для осуществления управленческих функций и принятия решений. Например, демократия или авторитаризм демонстрируют весьма различные условия принятия государственных решений в зависимости от наличия (отсутствия) в обществе конкурентных или гомогенных систем организации власти, степени доверия людей к правящему классу, наличия у граждан достаточных прав и свобод и т.д.

Такая двойственность механизма принятия государственных решений означает также, что управление государством представляет собой один аспект работы всей политической системы. Внутренняя двусоставная природа механизма принятия решений в государстве отражается и в функциональной ориентации его институтов. Так, одни институты выполняют смешанные властно-управленческие функции, (например, парламент), другие - чисто административные (в частности, рядовые министерства и ведомства), третьи - сугубо политические (например, институт президента или администрации президента). Другими словами, административно-управленческие задачи встраиваются в работу политической системы, не только не меняя ее базовые параметры, но и не всегда провоцируя должное внимание властей к своим проблемам. К примеру, хорошо известно, что за несколько месяцев до (и после) парламентских и особенно президентских выборов, управленческие задачи как бы отходят на второй план и весь аппарат государства переключается на обеспечение либо преемственности власти, либо ее трансформацию в связи с приходом новой политической команды.

Такое позиционирование административно-управленческих задач в политической системе свидетельствует о том, что власть, во-первых, использует механизмы принятия решений в целях управления государством лишь в известных целях, а во-вторых, при весьма определенных обстоятельствах.

Помимо своего двусоставного характера механизм принятия решений имеет также и двунаправленное содержание. В частности, из-за сложных процедур и процессов сочетания властного и управленческого сегментов политической системы механизм принятия государственных решений включает в себя как процессы, связанные с организацией внутреннего процесса выработки целей, так и с усилиями по целенаправленному регулированию внешних объектов управления. В то же время и в первом и во втором случаях суть управления остается неизменной: в «воздействии на организацию и изменении ее структуры в целях принятия оптимальных решений».

Иными словами, в первом случае речь идет о необходимости согласования используемых в государстве алгоритмизированных и стихийных, институциональных и не институциональных практик, соединении политических и юридических процедур, коллективных и индивидуальных действий, связей и отношений, выработанных на кооперативной и конкурентной основе. Точнее говоря, чтобы добиться производства решения как некоего продукта сложносоставного процесса, государственным структурам необходимо наладить соответствующее взаимодействие между акторами, выработать должные процедуры, способы взаимосвязи, распределить ресурсы и т.д. Ведь все рациональные действия государства в области принятия решений непременно соседствуют с разноликими стихийными процессами, формами оспаривания вырабатываемых и продвигаемых целей.

С другой стороны, государство должно реализовывать и внешние по отношению к своему аппарату задачи. То есть в данном случае акцент переносится с организации совместных действий на своевременный учет управляемых и неуправляемых переменных. Здесь у государства существует немало ограничений, препятствующих рациональному урегулированию социальных отношений, а также возможностей.

разнонаправленных действий со стороны различных акторов. Конечно, помощь экспертов и научного сообщества, мощные ресурсы, имеющиеся в наличии у государства могут упорядочить и оптимизировать характер действий государственных органов и их контрагентов. Однако, и она не в состоянии уничтожить влияние стихийных факторов. И лишь применительно к отдельным решениям, все эти факторы могут изменить соотношение сознательности и стихийности в пользу более рациональных подходов. В этом случае механизм принятия решений должен функционировать таким образом, чтобы производимые решения, реализуемые цели совпадали с изменениями в объекте управления.

Понятно, что сложность и того, и другого процессов обусловлена наличием различных уровней государственного устройства, взаимодействием центральных региональных и местных центров, оказывающих собственное влияние на принятие решений.

**3.Теории принятия государственных решений**

Специфика принятия государственных решений обусловлена соединением подсистем власти и государственного управления. При этом государственное управление представляет собой ближайшее окружение механизма принятия решений и от его характера зависит направленность действий по выдвижению и реализации целей.

Процесс принятия государственных решений рассматривается в науке двояко: либо как отдельный акт, момент выбора целей, определения оптимальной альтернативы; либо устойчивое взаимодействие, процесс, в основных своих параметрах совпадающий с процессом государственного управления как таковым. При этом в любом случае принятие решений будет рассматриваться как эпицентр процесса государственного управления, концентрирующий в процессе целеполагания все усилия руководителей государственных органов, функции структур и институтов, их ресурсы и возможности.

Независимо от специфики подхода и трактовки процессуальных свойств принятия государственных решений, в формате целеполагания все предлагаемые идеи и подходы в конечном счете так или иначе интерпретируют два теоретико-методологических подхода. Приверженцы этих направлений придерживаются двух различных философских представлений, в равной мере выражающих их отношение как к возможностям человека влиять или управлять внешними по отношению к себе процессами, так и к природе общества и государства. В конечном счете эти воззрения можно обозначить как методологические основания нормативной (прескрептивный) и поведенческой (дескриптивной) теорий.

Однако, среди всей совокупности подходов к государственному управлению можно выделить наиболее значимые, среди которых: Теория ограниченной рациональности и инкременталистская теория. Современные теории государственного управления: сетевая теория, теория электронного правительства, теория государственного менеджмента.

Г. Саймон формулируя свою теорию «**ограниченной рациональности**» познавательные механизмы выступают способом такой интерпретации управленческой ситуации, которая позволяет эффективно осуществлять управленческие действия.

Данный способ решения управленческих задач предполагает выбор вариантов действий, дающий субъекту возможность достаточно адекватно оценить проблему, прогнозировать ее решение и получить вполне предсказуемые результаты.

Ч. Линдблом в своей «**инкременталистской**» модели исходил из предположения, что главное, что движет управляющим субъектом и помогает ему решать поставленные цели - это его интересы.

Рациональность же в данном случае проявляется в инкрементальной, пошаговой тактике последовательного продвижения к поставленной цели, позволяющей минимизировать возможные потери от принятого решения. Однако применительно к сложным комплексным проблемам рациональный способ мало применим или вообще неприменим.

В реальной действительности, на практике чаще складывается комплексный подход, что объясняется тем что государственные органы решают самые разнородные задачи: от выработки политического курса до реагирования на обращение частного лица (например, за разрешением на строительство дачи). По этой причине в их деятельности используются не только методики качественного описания ситуации, но и средства количественного анализа (особенно применительно к изучению отдельных, прежде всего структурированных фаз и состояний процесса принятия решений).

**Сетевая теория.**

Сетевая организация принятия решений ставит эффективность выработки и реализации целей в зависимости от характера сетевых сообществ. К последним сегодня относят:

- политические сообщества,

- профессиональные сети,

- межуправленческие сети,

- сети производителей,

- проблемные сети.

**Теория электронного правительства**

Основной управленческий смысл данной теории состоит, с одной стороны, в переориентации органов государственного управления на использование новых информационно-коммуникативных технологий, а, с другой, свидетельствует о трансформации государства как особого института и его качественной трансформации в качестве органа управления. В то же время в сугубо практическом плане и тот, и другой тип преобразований свидетельствует о формировании в государстве такой технической (кадровой, организационной) инфраструктуры, позволяющей его органам власти и управления осуществлять свои функции на основе установления массовых цифровых коммуникаций со своими контрагентами. Тем самым существенно корректируются и функции государства как субъекта управления: принципиальнейшей задачей его органов становится переработка специализированных информационных потоков и установление устойчивых контактов с различным и социальным и аудиториям и при использовании маркетинговых и немаркетинговых технологий.

**Теория государственного менеджмента**

В 1982 г. американские ученые Т. Питерс и Р. Уотерман отметили приверженность корпорации принципу действия, предполагающего более высокую активность персонала; стремление организации быть ближе к клиенту; самостоятельность и предприимчивость; и др.

В следствии чего были выделены следующие черты данной системы принятия решений:

- необходимость последовательного снижения управленческой роли государства и сокращение для него управленческой повестки дня;

- потребность глобального видения даже частных проблем корректирующего сбор информации и диагностику ситуации;

- усиление гибкости системы управления, предполагающее повышение удельного веса резервных планов развития, запасных ресурсных центров и т.д.;

- постоянное применение новых (адаптированных к ситуации) методов управления;

- ориентация на фрагментацию публичности управления, предполагающее уменьшение различий в диагностике проблем частным и общественным сектором;

- стимулирование реальных трансформаций в самом обществе или, другими словами, акцент в управленческой деятельности на формы имплементации решений;

- усиление подотчетности административных структур или повышение вертикальных форм согласования и коррекции решений.

Среди сторонников этой менеджеральной революции концепции «нового открытия правительства» и «новой модели управления» воспринимались и воспринимаются как ответы на все проблемы государственного управления в современном обществе. Однако, практика - даже помимо структурных контртенденций - продемонстрировала немало факторов, сдерживающих и принципиально ограничивающих применение такого подхода к государственному управлению и механизму принятия государственных решений.