ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРАВОСУДИЯ

Ершова Н.А.
Зильберштейн О.Б.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебное пособие

Москва
2019

УДК 330
ББК 65.05
Т 33

Авторы-составители:

И. А. Ершова, зав. кафедрой экономики РГУП, канд. экон. наук, доцент;
О. Б. Зильберштейн, доцент кафедры экономики РГУП, канд. экон. наук, доцент.

Рецензенты:

И. В. Сурма, зав. кафедрой государственного управления во внешнеполитической деятельности Дипломатической академии МИД России, канд. экон. наук;
В. В. Гусев, профессор кафедры «Экономика и управление на предприятиях малого и среднего бизнеса» ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К. Г. Разумовского», д-р экон. наук, профессор.

Ершова Н. А., Зильберштейн О. Б.

Т 33 Теория и практика принятия управленческих решений: Учебное пособие. — М.: РГУП, 2019. — 104 с.

ISBN 978-5-93916-809-0

В учебном пособии представлено последовательное и структурированное изложение курса теории и практики принятия управленческих решений. Пособие содержит широкий набор теоретических и методических материалов для практического освоения курса и формирования у обучающихся необходимых компетенций.

Предназначено обучающимся по магистерской программе: «Государственное и муниципальное управление».

Информационная поддержка СПС «КонсультантПлюс».

© Ершова Н. А., 2019
© Зильберштейн О. Б., 2019
© Российский государственный университет правосудия, 2019

ISBN 978-5-93916-809-0

Содержание

Введение 5

Глава 1. Основные понятия и сущность теоретических основ принятия управленческих решений 6

Глава 2. Классификация управленческих решений и требования к ним 14

Глава 3. Экспертные методы принятия управленческих решений 26

Глава 4. Метод Дельфи при выработке управленческого решения 41

Глава 5. Метод «дерево решений» 46

Глава 6. Активизирующие методы принятия решений 49

Глава 7. Ответственность руководителя при принятии управленческих решений 54

Глава 8. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческих решений 65

Глава 9. Конфликт в процессе принятия управленческих решений 75

Глава 10. Оценка эффективности и качества управленческих решений 85

Заключение 91

Список использованной литературы 94

Вопросы к итоговому контролю 98

Примерная тематика рефератов 100

Приложение. Рабочая программа дисциплины 101

Перечень таблиц и схем

Таблица 1. Характеристика индивидуальных и групповых феноменов 9

Таблица 2. Классификация управленческих решений (степень определенности ситуации) 14
Таблица 3. Сравнительный анализ различных видов управленческих решений 16
Таблица 4. Исходные данные для оценки коэффициента информированности эксперта 30
Таблица 5. Исходные данные для оценки коэффициента индивидуальных качеств эксперта 30
Таблица 6. Данные для определения стабильности работы кандидата 31
Таблица 7. Пример построения таблицы для метода простой ранжировки 38
Таблица 8. Матрица парных сравнений 39
Таблица 9. Типичные ошибки руководителя при принятии решений 55
Таблица 10. Типы полномочий 66
Таблица 11. Виды авторитета 67
Таблица 12. Причины конфликтов 76

Схема 1. Процесс принятия решения 10
Схема 2. Технология разработки и реализации управленческого решения 13
Схема 3. Иерархия оценки качества экспертов 29
Схема 4. Процедура проведения экспертной оценки 33
Схема 5. Общая схема работы метода Дельфи 43
Схема 6. Последовательность построения «дерева решений» 48
Схема 7. Виды ответственности руководителя 56
Схема 8. Основные виды конфликтов 77
Схема 9. Поведение участников в конфликте 79
Схема 10. Основные факторы, влияющие на величину EVA 87
Схема 11. Оценка управленческого решения на основе EVA и сбалансированной системы показателей 88
Схема 12. Алгоритм оценки управленческого решения по формированию и реализации стратегии развития субъекта предпринимательской деятельности 89

Введение

Цель освоения дисциплины (модуля) «Теория и практика принятия управленческих решений» — формирование у магистрантов теоретических и практических знаний, умений и навыков принятия управленческих решений.

Дисциплина «Теория и практика принятия управленческих решений» относится к учебным вариативным дисциплинам базовой части профессионального цикла М2 основной образовательной программы (далее — ООП) направления подготовки магистров 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

Курс «Теория и практика принятия управленческих решений» рассчитан на обучающихся, специализирующихся в области управления, ранее изучавших курсы: «Кадровая политика и кадровый аудит организации», «Экономика общественного сектора», «Теория и механизмы современного государственного управления», «Государственные и муниципальные финансы», «Теория организации и организационное поведение».

При обучении используются теоретические труды и практические достижения отечественных и зарубежных специалистов в данной области. Обучаемый должен обладать знаниями по системному анализу организации, жизненному циклу организации, организационной культуре, централизации и децентрализации, видах и типах организаций.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: «Антикризисное управление», «Стратегический анализ», «Государственное управление и административно-правовое регулирование в социальной сфере», «Государственно-частное партнерство».

Материал и знания дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений» необходимы в дальнейшем при написании магистерской диссертации и подготовки к междисциплинарному экзамену, а также в практической деятельности выпускника.

ГЛАВА 1.
Основные понятия и сущность теоретических основ принятия управленческих решений

Решение — результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-то выводу и необходимости действовать.

Характерные признаки решения: выбор из множества альтернатив; выбор исходит из сознательного достижения цели; выбор основан на установке к действию.

Подходы к принятию решений:

- интуитивные решения — выбор исключительно на основе того, что индивидуум считает правильным. Интуитивное — то, что мы называем озарением или «шестым» чувством»;
- решения, основанные на суждениях, — выбор, который делается на основе знаний и опыта;
- рациональные решения — решения, в основе которых лежит аналитический процесс, основанный на научно-практическом подходе, предполагающем выбор оптимального решения с использованием современных технических средств на основе больших объемов информации, помогающих обосновывать принимаемые решения.

Управленческое решение (УР) — часть волевого действия лица, принимающего решения (руководителя).

По сути процесс принятия управленческих решений является основой менеджмента, специфическим видом деятельности, непрерывно осуществляемой на всех уровнях управления[1].

Примеры управленческих решений: (1) Задачи размещения производств; (2) Транспортные задачи; (3) Задачи маршрутизации и многое другое.

Кроме того, ***«управленческое решение»*** определяется следующим образом: выбор, который должен сделать руководитель в процессе осуществления им функций управления и решения конкретных организационных задач.

Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: как процесс (разработка, принятие, реализация) и как явление (план, постановление, устное распоряжение и др.).

Следует отметить, что процесс принятия решения руководителем относится к числу творческих видов деятельности в менеджменте. Этот вид управленческой работы более всех прочих обусловлен психофизиологическими чертами личности руководителя. При этом решение выступает как управленческая процедура, таким образом она должна быть тщательно организована, регламентирована с помощью правовых норм.

То есть сущность УР имеет несколько граней.

Экономическая сущность УР проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого УР требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое УР имеет реальную стоимость. Реализация эффективного УР принесет компании прямой или косвенный доход, а ошибочное решение — убытки.

Организационная сущность УР в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, постоянно координировать их работу.

Социальная сущность УР заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности. Социальная сущность УР проявляется прежде всего в цели УР.

[1] *Харасова А. С., Блаженкова Н. М.* Технология принятия управленческих решений в теории и практике менеджмента // Лидерство и менеджмент. 2015. № 2. Т. 2. С. 99–110.

Правовая сущность УР — точное соблюдение законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

Технологическая сущность УР — возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации УР.

Некоторые ***ключевые понятия теории принятия решений.***

Альтернатива — вариант действия, исключающий возможность реализации другого варианта действия.

Ситуация — состояние системы управления, которое можно оценить с точки зрения достижения целей организации.

Проблема — требующее разрешения противоречие, расхождение между целью и ситуацией.

Основания для классификации проблем:

- степень важности, предопределяемая влиянием проблемы на настоящее и будущее;
- масштабность. Характеризуется числом лиц, кого проблемы затрагивают или кому их приходится решать;
- величина риска, который измеряется вероятностью появления нежелательных последствий;
- степень срочности, т.е. настоятельность немедленного решения. Срочность чаще всего обратно пропорциональна важности;
- структурированность и формализация. Одни проблемы легко поддаются расчленению на отдельные элементы, между которыми хорошо просматриваются взаимосвязи, другие — нет.
- возможность решения. Считается, что 25% проблем нельзя решить, 15% можно решить лишь в данных условиях, скажем, из-за нехватки средств. Для решения 10% препятствий вообще не существует и это может быть сделано в любой момент, 50% проблем относят к мнимым[1].

Информация — сообщения получаемые системой из внешней среды.

Лицо, принимающее решение (ЛПР) — субъект управления, то есть подчеркивается его отличие от лиц или организаций, готовящих, обосновывающих решение (или варианты, альтернативы решения), таковы, например, эксперты, члены групп исследования операций, работники «штабов» в линейно-штабной организационной структуре управления. ЛПР — понятие собирательное. Им может быть не только один человек

[1] См. подробнее: *Веснин В. Р.* Основы управления: Учебник. М., 2015.

(«индивидуальное» ЛПР), но и группа коллектив, организация («групповое» ЛПР).

Рассматривая вопросы, касающиеся ЛПР, необходимо обратить внимание на феномены (когнитивные искажения) поведения человека в процессе подготовки, разработки и реализации решения.

Принято выделять индивидуальные и групповые феномены (*табл. 1*).

Таблица 1

Характеристика индивидуальных и групповых феноменов

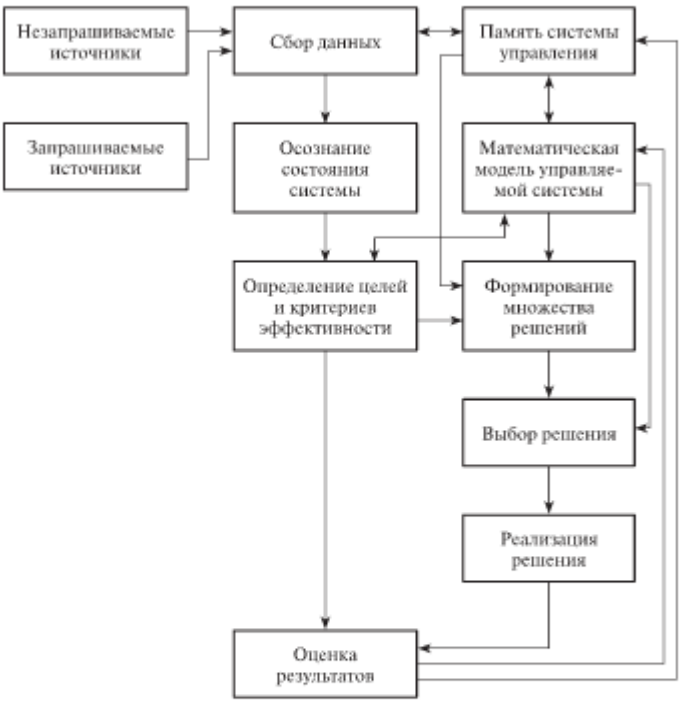
индивидуальные феномены	групповые феномены
Феномен репрезентативности Феномен доступности Феномен иллюзии контроля Феномен валентности Якорный эффект Иллюзия достаточности первых операций Эффект отношения к риску Доминирования первой альтернативы Реактивного сопротивления	Групповой поляризации Социальной фасилитации Эффект численности Эффект состава Статусного доминирования Идиосинкразического кредита Феномен конформизма

Основания для классификации управленческих решений: 1) степень повторяемости проблемы; 2) значимость цели; 3) сфера воздействия; 4) длительность реализации по периодам действия; 5) количество критериев выбора; 6) количество рассматриваемых целей; 7) по субъекту; 8) способ фиксации решения; 9) по характеру использованной информации; 10) скорость принимаемого решения; 11) по функциональной направленности; 12) по функциональному содержанию; 13) по степени регламентации; 14) в зависимости от творческого вклада менеджеров.

Принятие решений не является каким-то обособленным, единовременным актом. Это процесс, протекающий во времени и состоящий из нескольких этапов (*схема 1*).

Далее укрупнённо опишем основные блоки процесса принятия решения. Процесс принятия решения начинается с осознания того состояния или ситуации, в которой находится принимающий решение человек. Этот первый начальный этап можно считать в определённом смысле предварительным, предшествующим процессу решения. Здесь выявляется удовлетворённость или неудовлетворённость тем состоянием, в котором находится система.

Схема 1. Процесс принятия решения



На втором этапе формируется желание изменить или сохранить существующее состояние системы определённым образом, т. е. устанавливается цель принятия решения.

Третий этап заключается в определении всех возможных способов или путей достижения цели, перехода в желаемое состояние. Здесь важно в максимальной степени обеспечить полноту возможных решений вплоть до их избыточности. Впоследствии лучше исключить непривлекательное решение, чем пропустить эффективное.

Четвёртый этап заключается в выборе из множества возможных решений эффективного в смысле достижения желаемой цели, с соблюдением при этом некоторых правил выбора. Результатом именно этого этапа является единственное принятое решение. Этот этап является центральным, но он невозможен без первых трёх.

Процесс принятия решения завершает пятый этап — реализация принятого решения[1].

Существует достаточно большое число вариантов описания процесса принятия решения кроме приведенного нами выше. При этом в научной и учебной литературе отмечается, что под процессом принятия решения понимается преобразование исходной информации в выходную информацию в виде приказа, распоряжения. Как мы отмечали выше, выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, который включает ряд этапов, причем их количество различно и у разных исследователей составляет от 3 до 17 этапов[2].

Так, например, процесс принятия решения делится подробно на следующие этапы: 1) определение причин появления проблемы; 2) формулировка проблемы; 3) определение цели задач и критериев; 4) выбор методов и средств решения задач, определение ограничений и необходимых ресурсов; 5) составление списка альтернатив; 6) обзор информации и прогноз; 7) разработка постановки задачи; 8) разработка математической модели; 9) выбор метода решения и разработка алгоритма; 10) согласование решения с исполнителями, оценка альтернатив и выбор оптимального решения; 11) анализ решения; 12) принятие решения; 13) пересмотр проблемы цели, задач, методов средств и необходимых ресурсов; 14) доведение решения до исполнителей; 15) исполнение решения; 16) оценка полученного результата и при необходимости внесение коррекции в содержание предыдущих этапов; 17) документирование[3].

---

[1] См. подробнее: *Мартемьянов Ю. Ф., Лазарева Т. Я.* Экспертные методы принятия решений: Учеб. пособие. Тамбов, 2010.

[2] См., например: *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. М.: 2010; *Ворожбит О. Ю., Даниловских Т. Е.* Совершенствование методического подхода к принятию и реализации управленческих решений в рыбохозяйственных предпринимательских структурах // УЭкС. 2013. № 12 (60). URL: http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-metodicheskogo-podhoda-k-prinyatiyu-i-realizatsii-upravlencheskih-resheniy-v-rybohozyaystvennyh.

[3] *Павликов С. Н., Тарута М. А., Павликов А. С.* Методы принятия управленческих решений // Научные труды Дальневосточного технического рыбохозяйственного университета. 2010. № 22. С. 187–192.

Этапы процесса разработки и реализации управленческого решения следует осуществлять в рамках единого механизма принятия управленческих решений, призванного обеспечить целостность и последовательность процедур каждого этапа в целях обеспечения качества управленческого решения, которое выявляется на стадии контроля и определяется конечным его результатом (степенью достижения цели или вкладом в общую цель организации) (*Схема 2)*.

В другом случае технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения, реализация решения.

1. Стадия подготовки управленческого решения включает в себя следующее: экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации; выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

2. Стадия принятия решения включает в себя следующее: разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

3. Стадия реализации решения включает: меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей; осуществляется контроль за ходом его выполнения; вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

В научной литературе отмечается, что при рассмотрении процесса принятия решений следует учесть два важных момента. Первый — принимать решения сравнительно легко, но трудно принять хорошее решение. Второй состоит в том, что принятие решений — психологический процесс. Известно всем, что человеческое поведение не всегда логично, иногда нами движет логика, иногда чувства[1].

Процессы принятия решений по сравнению с другими видами психических процессов человека обладают более высокой сложностью и очень сильными индивидуальными различиями. Все люди принимают решения по-разному. Нельзя встретить двух людей, которые мыслят и ведут себя совершенно одинаково даже при решении одной и той же задачи. Поэтому способы, используемые для принятия решений, варьируют от спонтанных до высокологичных.

[1] *Терентьев Н. Ю.* Стили и процесс принятия решений // ПУФ. 2014. № 1 (13). URL: http://cyberleninka.ru/article/n/stili-i-protsess-prinyatiya-resheniy.

Схема 2. Технология разработки и реализации управленческого решения[1]

1. Анализ проблемной ситуации	1.1. Плановая диагностика организации — выявление потенциальных угроз и существующих проблем. 1.2. Обнаружение симптомов проблемной ситуации, возникшей под воздействием изменений условий внешней или внутренней среды, некорректного менеджмента. 1.3. Выявление и осознание проблемной ситуации, требующей разработки и принятия управленческого решения.
2. Разработка управленческого решения	2.1. Анализ внутренней среды организации. 2.2. Анализ внешней среды организации. 2.3. Определение целей принятия управленческого решения. 2.4. Разработка критериев достижения поставленных целей. 2.5. Генерирование альтернативных вариантов управленческих решений по проблемной ситуации. 2.6. Оценка и согласование альтернативных вариантов решений. 2.7. Выбор оптимального управленческого решения. 2.8. Утверждение выбранного варианта решения.
3. Реализация управленческого решения	Реализация принятого решения осуществляется посредством изменения параметров управляемой системы.
4. Контроль реализации решения	Контроль исполнения решения заключается в проверке соответствия фактических параметров управляемой системы предписанным.
5. Оценка эффективности принятого решения	Эффективность принятого решения оценивается величиной дополнительной прибыли, полученной на единицу вложений, затраченных на разработку и реализацию управленческого решения.
6. Совершенствование процесса разработки и реализации управленческого решения	6.1. Анализ данных информационной подготовки, реализации, результатов контроля и оценки эффективности управленческого решения и пополнение информационно-аналитической базы менеджмента. 6.2. Расширение инструментария разработки и реализации управленческих решений.

[1] *Харасова А. С., Блаженкова Н. М.* Указ. соч.

ГЛАВА 2.
Классификация управленческих решений и требования к ним

В организации принимается большое количество самых разнообразных решений на различных уровнях управления. Они характеризуются многими признаками, отражающими разные стороны решений. Совокупность этих признаков позволяет осуществить классификацию управленческих решений. В литературе присутствуют способы такой классификации по различным совокупностям признаков. Обобщая подходы различных исследователей, можно предложить следующую классификацию управленческих решений (*табл. 2*)[1].

Таблица 2

Классификация управленческих решений (степень определенности ситуации)

Признаки	Виды решений
Значимость цели характер решаемых задач)	стратегические
	тактические
	оперативные
Степень повторяемости проблемы (формализации процесса принятия решения)	запрограммированные (типичные, традиционные
	незапрограммированные (нетрадиционные, нетипичные
Характер использованной информации (степень определенности ситуации	детерминированные
	вероятностные
Субъект, принимающий решение	индивидуальные (единоличные)
	групповые (коллегиальные, коллективные

[1] См.: *Веснин В. Р.* Указ. соч.

Признаки	Виды решений
Способ обоснования решения	интуитивные
	основанные на рассуждении
	рациональные
Количество критериев выбора	многокритериальные
	однокритериальные
Способ фиксации решения	документированные
	недокументированные
Степени структуризации задач	структурированные (программируемые, алгоритмические
	слабо структурированные непрограммируемые эвристические)
Функциональные области	финансовые
	кадровые
	производственные и т. д.
Направление воздействия	внутренние
	внешние
Глубина воздействия	одноуровневые
	многоуровневые
Временя реализации	долгосрочные
	краткосрочные
Степень обязательности выполнения	директивные
	рекомендательные
	ориентирующие
Способ влияния на объект управления	прямые
	косвенные

Стратегическое, тактическое или оперативное решение определяется по значимости цели, то есть принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или быть средством, способствовать достижению цели более высокого порядка *(табл. 3)*.

Таблица 3

Сравнительный анализ различных видов управленческих решений

стратегические решения	–› определяют основные пути развития конкретной организации независимо от ее «размера» (это может быть и крупный концерн с десятками тысяч работников, а может быть и кооператив, состоящий из трех человек). Принимаются на высшем уровне управления. Пример: Решение о выходе на новый рынок.
тактические решения	–› конкретные способы продвижения по путям развития, предписанным стратегическим решением. Принимаются — на низовых. Пример: Решение о ремонте оборудования
оперативные решения	–› связаны с необходимостью либо срочного принятия мер по достижению определенных результатов, либо обеспечения стабильности производственно-технологических процессов. В зависимости от конкретных обстоятельств и уровня управления понятие оперативности может иметь различный временной смысл. Например, в чрезвычайных обстоятельствах управленческое решение может быть принято и выполнено за секунды или даже доли секунды; оперативные решения по текущему управлению производством могут приниматься и осуществляться в течение нескольких минут или часов.

Количество оперативных решений, принимаемых в организации, обычно многократно превышает количество тактических и стратегических решений.

Запрограммированные, незапрограммированные решения учитывают степень повторяемости проблемы, как следствие — степень формализации процедуры принятия решения.

Традиционные (типичные) решения — решения, неоднократно встречавшиеся ранее в практике управления (необходимо сделать выбор из уже разработанных ранее альтернатив).

Нетипичные решения — нестандартные решения, поиск связан прежде всего с генерацией новых альтернатив.

Очевидно, что для традиционных типичных решений процедура или технология их принятия будет одинаковой. При этом как сама проблема,

так и принимаемое для ее разрешения решение являются хорошо структурированными и формализованными. Выбор решения должен быть сделан из ограниченного числа вполне определенных вариантов с помощью стандартной процедуры.

Запрограммированные решения — результат определенной (формализованной последовательности шагов или действий.

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

Незапрограммированными решения — решения по определению целей организации, стратегии ее развития, изменению ее структуры, прогнозированию рыночной конъюнктуры.

Количество таких решений возрастает с увеличением размеров и сложности организаций, числа их внешних связей.

Соотношение между запрограммированными и незапрограммированными решениями в организации разное на разных уровнях управления. На верхних уровнях преобладает доля незапрограммированных решений, которая уменьшается по мере понижения уровня управления. В низовом звене преобладают решения, принятие которых осуществляется по заранее разработанным правилам и процедурам.

Детерминированные, вероятностные решения учитывают характер использованной информации. То есть в зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает руководитель, управленческие решения могут быть детерминированными (принятыми в условиях определенности) или вероятностными (принятыми в условиях риска или неопределенности).

Детерминированные решения — решения, которые принимаются в условиях определенности, когда руководитель располагает практически полной и достоверной информацией в отношении решаемой проблемы, что позволяет ему точно знать результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

Результат только один и вероятность его наступления близка к единице. Примером детерминированного решения может быть решение о запуске в производство определенного изделия. Руководитель может точно определить (по крайней мере на ближайшую перспективу) уровень издержек производства, так как ставки арендной платы, стоимость материалов и рабочей силы могут быть рассчитаны довольно точно.

Однако лишь немногие решения принимаются в условиях определенности. Большинство управленческих решений являются вероятностными.

Вероятностные решения — решения, принимаемые в условиях риска или неопределенности.

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна.

Вероятность — степень возможности свершения данного события, изменяется от 0 до 1.

Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. Вероятность можно определить математическими методами на основе статистического анализа опытных данных. Например, компании по страхованию жизни на основе анализа демографических данных могут с высокой степенью точности прогнозировать уровень смертности в определенных возрастных категориях и на этой базе определять страховые тарифы и объем страховых взносов, позволяющих выплачивать страховые премии и получать прибыль.

Объективная вероятность — вероятность, рассчитанная на основе информации, позволяющей сделать статистически достоверный прогноз. В ряде случаев, однако, организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности возможных событий.

В таких ситуациях руководителям помогает опыт, который подсказывает, что именно может произойти с наибольшей вероятностью. В этих случаях оценка вероятности является субъективной.

Руководитель обязан учитывать уровень риска как важнейший фактор принятия решений. Решение принимается в условиях неопределенности, когда из-за недостатка информации невозможно количественно оценить вероятность его возможных результатов. Это довольно часто встречается при решении новых, нетипичных проблем, когда требующие

учета факторы настолько новы или сложны, что о них невозможно получить достаточно информации. Неопределенность характерна и для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся ситуациях. В итоге вероятность определенной альтернативы невозможно оценить с достаточной степенью достоверности.

Сталкиваясь с неопределенностью, управляющий может использовать две основные возможности: попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему с целью уменьшить ее новизну и сложность. В сочетании с опытом и интуицией это даст ему возможность оценить субъективную, предполагаемую вероятность возможных результатов; когда не хватает времени или средств на сбор дополнительной информации, при принятии решений приходится полагаться на прошлый опыт и интуицию.

Большинство управленческих решений в организациях принимается в условиях неопределенности.

Индивидуальные, групповые решения учитывают субъект, принимающий решение (лицо, принимающее решение — ЛПР).

Индивидуальное решение — решение, которое принимает лицо единолично, осуществляя выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения.

Индивидуальные решения требуют меньше времени на разработку, так как не нуждаются в согласовании с другими членами группового субъекта. Вместе с тем для индивидуальных решений характерны более высокий риск ошибок, меньшее количество рассматриваемых вариантов, следовательно, присутствует большая вероятность принятия неоптимального решения.

В современной практике управления все чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, которые решить единолично невозможно.

Групповое решение — решение, которое требует всестороннего комплексного анализа, то есть участия группы специалистов.

Такие групповые, или коллективные решения называются коллегиальными. Усиление профессионализации и углубление специализации управления приводят к широкому распространению коллегиальных форм принятия решений. Необходимо также иметь в виду, что определенные решения и законодательно отнесены к группе коллегиальных.

Качество группового решения как правило, выше, так как при его разработке предлагается большее количество возможных вариантов, эти варианты рассматриваются более разносторонне и обоснованно,

что уменьшает возможность принятия ошибочного решения. При принятии группового решения происходит распределение ответственности между членами группы, поэтому оно может быть более рискованным, но и более эффективным. Вовлеченность в процесс принятия коллективного решения усиливает мотивацию участников этой работы, а само групповое решение обычно лучше воспринимается коллективом организации по сравнению с индивидуальным.

Коллегиальная форма принятия решений, разумеется, «размывает» ответственность за его результаты, однако препятствует грубым ошибкам и злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора.

Еще один существенный недостаток коллективного решения — сравнительно низкая оперативность: выработка такого решения требует значительного времени для формирования группы, подготовки материалов для обсуждения, ознакомления членов группы с проблемой обсуждения и согласования мнений. Чем больше размер группы, тем больше времени требуется для этой работы. Практика показывает что наиболее эффективно работают группы, состоящие не более чем из семи человек (это не относится к массовым формам принятия коллективных решений — конференциям, собраниям, съездам, референдумам и т. п., для которых подготавливаются проекты решений группами с ограниченной численностью).

Следует отметить, что коллегиальность принятия решения не исключает персональной ответственности руководителя за него.

Интуитивное решение — решение, основанное на рассуждении; рациональные решения учитывают способ обоснования решения, то есть характеризуется соотношением интуиции и логики в процессе его принятия и отражает психологические особенности лица, принимающего решение.

Интуитивное решение — выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается в глубоком анализе ситуации. Просто делает выбор (то, что называют озарением или шестым чувством, и есть интуитивное решение). Интуитивные решения играют большую роль, особенно для руководителей высшего звена. Однако необходимо иметь в виду, что в основе хорошего решения, базирующегося на интуиции, лежит большой опыт, правильное понимание ситуации и глубокие профессиональные знания

руководителя. Чисто интуитивный подход к принятию решений сопряжен с определенным риском принятия ошибочного решения.

Решение, основанное на рассуждении — выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом.

Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их принятия может быть неочевидна. При принятии таких решений руководитель использует опыт разрешения аналогичных ситуаций в прошлом, знание о текущей ситуации и ее отличиях от встречавшихся ранее и выбирает альтернативу, которая уже приносила успех, или видоизменяет ее в соответствии с имеющимися различиями в ситуациях. Рассуждение как основа принятия решения характерно для множества повседневных управленческих решений в повторяющихся ситуациях и, как уже отмечалось, базируется на накопленном опыте. Однако одного лишь рассуждения будет недостаточно для принятия решения в новой или очень сложной ситуации, когда у руководителя отсутствует соответствующий опыт или имеющаяся информация о ситуации недостаточно полна и достоверна.

Рациональное решение — решение, которое обосновывается с помощью объективных аналитических действий, основанных на использовании информации, всесторонне описывающей проблемную ситуацию и возможные последствия альтернативных вариантов решения.

Такие решения являются, как правило, запрограммированными и могут разрабатываться с использованием технических средств автоматизированной обработки информации — систем поддержки принятия решений (СППР).

Большинство управленческих решений, принимаемых в организациях, основаны на комбинации рассмотренных подходов к их разработке: интуитивного, основанного на рассуждениях и рационального.

Однокритериальные, многокритериальные решения учитывают количество критериев выбора.

Однокритериальное решение — выбор решения производится только по одному критерию (характерно для формализованных решений), решение — простое.

Многокритериальное решение — решение, когда выбранная альтернатива должна удовлетворять одновременно нескольким критериям, решение — сложное.

В практике управления подавляющее большинство решений многокритериальны, так как они должны одновременно отвечать таким

критериям, как объем прибыли, уровень затрат, уровень качества, срок выполнения и т. п.

Документированные, недокументированные решения учитывают способ фиксации принятого решения, процесса его реализации и полученных результатов.

Документированные решения — решения, оформленные в виде какого либо документа: приказа, распоряжения, письма.

Недокументированные решения — решения не имеющие документальной формы, устные.

Большинство решений оформляется документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

Чтобы управленческое решение заняло подобающее место в управленческом процессе и в возможно большей степени способствовало решению поставленных задач, оно должно непременно отвечать ряду требований.

Требования к управленческим решениям. Управленческое решение должно быть научно обоснованным, компетентным. Только тогда, когда решение принято на основе достоверной информации о внутреннем состоянии объекта, а также среды, в которой он функционирует, когда для выполнения решения имеются соответствующие объективные возможности, когда решение принято в соответствии с закономерностями, тенденциями развития общества, когда решение вызывается назревшими потребностями общественного развития и способствует прогрессу общества, вытекает из конкретно-исторических условий, оно явится выполнимым и сыграет большую роль в успешном течении всего управленческого цикла. Если решение не обосновано научно, если для его осуществления еще не созрели необходимые, прежде всего материальные, условия, то оно заведомо невыполнимо.

Требование научной обоснованности отнюдь не исключает интуитивных или волевых, субъективных в своей основе, решений. Интуиция, основанная на огромном опыте и знаниях руководителя, может оказать хорошую услугу тогда, когда возникает необходимость принять мгновенное решение, когда для сбора и обработки информации просто-напросто нет времени, что весьма нередко случается в оперативном управлении. Что касается субъективистских решений, то хотя они и весьма нежелательны и опасны, избежать их полностью не удается.

И это потому, что вследствие исключительной сложности и многообразия общественных событий весьма трудно получить о них надежную и своевременную информацию. По мере получения достоверной информации, углубления субъекта управления в сущность общественных событий волевые решения уступают место научно обоснованным. Мы не говорим здесь о волевых решениях, связанных с недостаточной подготовкой и опытом руководителя, с нежеланием учитывать уже имеющуюся информацию, которые отнюдь не неизбежны и которым нет никакого оправдания.

Управленческое решение должно быть полномочным. Оно должно приниматься органом или лицом, имеющим право принять именно это решение, то есть облеченным властью или по крайней мере авторитетом. Только власть, подкрепленная соответствующими правовыми нормами, делает решение обязательным. Что касается авторитета, то сам по себе он не делает решение обязательным, однако способствует тому, чтобы рекомендации, содержащиеся в решении, были должным образом восприняты и реализованы исполнителями. Особенно эффективным является решение, которое принято органом или руководителем, обладающим и властью и авторитетом.

Решение должно быть законным, то есть соответствующим существующим законам и нормативным актам. Малейшее проявление беззакония противоречит сущности научного управления, делает решение неправомочным, а, следовательно, и не обязательным для выполнения. Не только научная, но и правовая обоснованность решения, строгое соответствие его объективным закономерностям и тенденциям — непременное требование к решениям.

Непротиворечивость, строгая согласованность во всех без исключения звеньях. *Решение должно быть точным и ясным*, не допускающим никаких разночтений, причем данное решение должно согласовываться не только с самим собой, но и с ранее принятыми решениями. Если данное решение не соответствует ранее принятым, то эти последние должны быть отменены или по крайней мере в новом решении должны содержаться указания, касающиеся процедуры применения прошлых решений в данных условиях, указания на то, как согласовать данное решение с принятыми ранее. В противном случае исполнители будут вправе по собственному усмотрению выполнять любое из противоречивых решений, произвольно толковать как старое, так и новое решение.

Непротиворечивость управленческого решения не означает, что оно исключает всякие альтернативы. Решения могут содержать в себе положения альтернативного порядка, но в этом случае они должны обязательно предусматривать право выбора исполнителя. Вообще надо сказать, что решение, ставя ту или иную задачу, предусматривая направление функционирования и развития объекта, основные пути решения задач, должно предоставлять простор для творческой активности, самостоятельности исполнителей, должно стимулировать их материально и морально) на самое эффективное выполнение поставленных перед ними задач. Чрезмерная жесткость, излишняя регламентация, мелочная опека над исполнителями вредят делу управления, принижают творческую активность масс, обрекают их на пассивность, слепое следование указаниям сверху. Исполнители призваны при выполнении решения проявлять разумную инициативу, варьировать конкретные пути и средства достижения цели.

Решение должно быть своевременным, приниматься с учетом состояния объекта на данном этапе его развития с учетом требований времени и конкретно-исторических условий. Нельзя рассматривать даже самое компетентное решение как догму, как нечто непреходящее. Общество — система подвижная, динамическая, оно, как и все его стороны, не стоит на месте, а постоянно движется, развивается. Это значит, что управленческие решения должны быть гибкими, подвижными. Они должны приниматься тогда, когда в них ощущается настоятельная необходимость, должны отменяться, если не соответствуют духу времени. Запоздалое равно как и поспешное решение или решение устаревшее ничего, кроме вреда, процессу управления принести не может.

Простота, ясность и строгость формы, логическая последовательность, лаконичность. Хорошо известно, что строгость и ясность формы придают решению деловой характер, исключают возможность разночтений, потери или искажения исполнителями смысла управленческих команд. Между тем, это элементарное требование к решениям не всегда учитывается. Не перевелись еще у нас решения с длинной преамбулой, содержащей прописные, ни к чему не обязывающие истины изложенные корявым, витиеватым языком. Подчас в решениях содержится много громких слов («обязать», «потребовать» «принять к сведению»), но нет реальной программы действий, ответственных лиц, анализа практического опыта, действительного положения дел. Естественно, что подобного рода решения заведомо обрекают то или иное дело на провал.

Решение должно быть эффективным, то есть наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели, устраняющим причины, а не следствия проблемы.

Решение должно быть экономичным, то есть обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами, затраты на его подготовку и осуществление должны быть меньше результата.

Решение должно быть реально осуществимым, то есть нельзя принимать нереальные абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду и разделение исполнителей и в своей основе неэффективны. Принятое решение должно быть эффективным и соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.

ГЛАВА 3.
Экспертные методы принятия управленческих решений

Экспертные оценки — количественные и (или) порядковые оценки процессов или явлений, не поддающихся непосредственному измерению. Экспертные оценки основываются на суждениях специалистов.

Методы экспертных оценок — методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов. Эти мнения обычно выражены частично в количественной, частично в качественной форме. Разнообразие возможностей взаимодействия между всеми заинтересованными сторонами экспертизы обуславливает разнообразие форм проведения экспертизы.

При этом под экспертизой (от франц. expertise от лат. expertus — опытный) принято понимать исследование специалистом (экспертом) каких-либо вопросов, решение которых требует специальных познаний в области науки, техники, искусства и т. д. Соответственно термины «экспертиза» и «экспертные оценки» можно рассматривать как синонимы. Однако термин «экспертные оценки» в большей мере применим для социально-экономических организационных процессов и явлений, а термин «экспертиза» применяется для более широкого перечня объектов.

Термин «метод» традиционно имеет широкую трактовку. Метод означает: процедуру или процесс постижения объекта, например, систематические процедуры, приемы или способы познания, используемые в конкретных науках или сферах деятельности; последовательный план действий, обычная практика, упорядоченность и регулярность; способ, техника, прием или процесс, позволяющий достичь какого-либо результата; совокупность навыков и приемов.

Таким образом, сущность методов экспертных оценок состоит в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с качественной и (или) количественной оценкой суждений и последующей формальной обработкой результатов.

Эксперт — лицо, обладающее специальными знаниями и назначенное в установленном порядке, приглашаемое или нанимаемое за вознаграждение для выдачи квалифицированного заключения или суждения по вопросу, рассматриваемому или решаемому другими людьми, менее компетентными в этой области, то есть человек, проводящий экспертизу.

Другими словами, эксперт обладает и показывать исключительные знания, опыт и навыки в соответствующей области.

Подводя промежуточный итог, отметим следующее. Методы экспертных оценок являются частью обширной области теории принятия решений, а само экспертное оценивание — процедура получения оценки проблемы на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующего принятия решения (выбора).

В случаях особой сложности проблемы, а также ее новизны, недостаточности имеющейся информации и отсутствия возможности математически формализовать процесс принятия решения следует обращаться к рекомендациям компетентных специалистов, особенно хорошо знающих теорию и практику проблемного вопроса (экспертам). Их решение задачи, аргументация, формирование количественных оценок, обработка последних формальными методами получили название «экспертные оценки».

Существует две группы экспертных оценок: 1) индивидуальные оценки основаны на использовании мнения отдельных экспертов, независимых друг от друга; 2) коллективные оценки основаны на использовании коллективного мнения экспертов[1].

Мы рассматриваем в данной работе коллективные экспертные оценки.

Экспертная группа состоит из специалистов, обладающих необходимыми теоретическими знаниями и практическим опытом по решаемой проблеме. Если формирование рабочей группы не составляет особой сложности, то работа по формированию экспертной группы требует большего внимания, поскольку правильный подбор экспертов позволяет

[1] Методы экспертных оценок. URL: https://habrahabr.ru/post/189626/.

снизить субъективизм будущих оценок и, в конечном счете, самих результатов. Состав экспертной группы определяется необходимостью привлечения специалистов из разных отделов организации в зависимости от целей проведения экспертного анализа[1].

Характеристика экспертов: 1) компетентность — степень квалификации эксперта в определенной области знаний; 2) креативность — способность решать творческие задачи; 3) отношение к экспертизе; 4) конформизм — подверженность влиянию авторитетов неустойчивость собственного мнения); 5) конструктивность мышления; 6) свойство коллективизма; 7) самокритичность эксперта.

Количественно достоверность эксперта оценивают по формуле:

$$D_i = \frac{N_a}{N} \ (i = 1, 2, \ldots, m),$$

где N_a — число случаев, когда i-й эксперт дал решение, приемлемость которого подтвердилась практикой;

N — общее число случаев участия i-го эксперта в решении проблем.

В статье «Разработка иерархической многокритериальной процедуры оценки качества экспертов» представлена следующая иерархия оценивания качества экспертов[2]: *(схема 3)*.

Руководитель экспертной комиссии формирует исходный список кандидатов экспертной группы. Затем проводится корректировка исходного списка путем включения специалистов, проявивших желание участвовать в работе экспертной группы и отобранных руководителем. После получения полного списка кандидатов проводится анализ их компетентности с использованием метода самооценки. Коэффициент компетентности кандидата определяется по формуле[3]:

$$K_i = \frac{\sum_j^4 K_{ij}}{4},$$

где K_i1 — коэффициент информированности i-го кандидата;

K_i2 — коэффициент индивидуальных качеств i-го кандидата;

[1] *Дюйзен Е. Ю.* Метод экспертного оценивания: руководство к действию // Креативная экономика. 2014. № 2. С. 24–34.

[2] *Путивцева Н. П. и др.* Разработка иерархической многокритериальной процедуры оценки качества экспертов // Научный результат. Информационные технологии. 2016. № 1. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-ierarhicheskoy-mnogokriterialnoy-protsedury-otsenki-kachestva-ekspertov.

[3] URL: https://studopedia.ru/17_33044_koefflitsient-kompetentnosti-ekspertov. html.

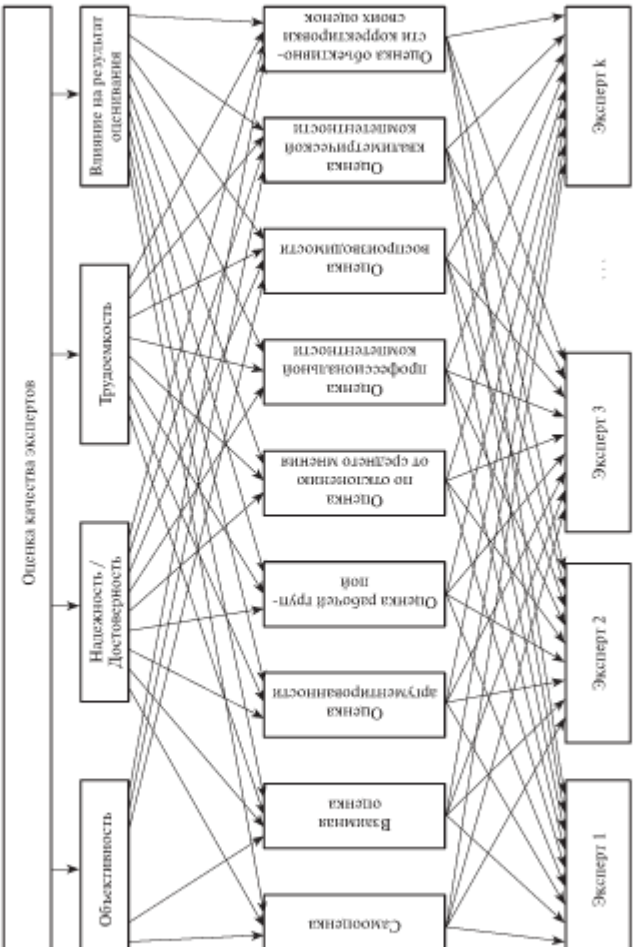


Схема 3. Иерархия оценки качества экспертов

K_i3 — коэффициент стабильности работы i-го кандидата;

K_i4 — коэффициент согласованности мнения i-го кандидата с мнением предварительно сформированной экспертной группы.

Для расчета первых трех коэффициентов кандидаты используют балльные оценки, значение которых варьируется по шкале от 0,1 до 1, где 1 — это максимальный балл.

Коэффициент информированности определяется по данным, представленным в *табл. 4*. Данный показатель отражает, какие источники информации и в какой степени влияют на мнение i-го кандидата при принятии им решений.

Таблица 4

Исходные данные для оценки коэффициента информированности эксперта

Источники аргументации	Оценка в баллах
Исследования отечественных ученых	
Исследования зарубежных ученых	
Практический опыт	
Интуиция	
Опыт решения приближенной по содержанию проблемы	
Итого	n

Коэффициент, отражающий характеристики индивидуальных качеств кандидата, также необходимо учитывать при определении компетентности. Известно, что на эффективность экспертного оценивания непосредственно влияют личные характеристики экспертов, наиболее значимыми среди которых выступают умение работать в команде, объективное оценивание ситуации и т.д. В результате их исследования для оценки были выделены 5 обязательных индивидуальных качеств экспертов (*табл. 5*).

Таблица 5

Исходные данные для оценки коэффициента индивидуальных качеств эксперта

Индивидуальные качества кандидата	Оценка в баллах
Способность формировать и поддерживать благоприятный социально-психологический климат в коллективе	
Способность работать в команде	
Способность оперативно принимать решения	

Индивидуальные качества кандидата	Оценка в баллах
Организованность и пунктуальность	
Объективность при принятии решений	
Итого	n

Подчеркнем, что K_i1 и K_i2 рассчитываются по формуле средней арифметической:

$$K_i1,2 = \frac{\sum_{j=1}^{5} O_{ij}}{5},$$

где *Oij* — оценка в баллах *i*-го кандидата по *j*-му критерию.

Коэффициент стабильности работы предлагаем принимать в зависимости от стажа работы кандидата (*табл. 6*).

Таблица 6

Данные для определения стабильности работы кандидата

Стаж работы	Оценка в баллах
более 15 лет	1,0
10–15 лет	0,8
5–10 лет	0,6
1–5 лет	0,4
1 год	0,2

Следует отметить, что стаж работы учитывается в отношении организации, где работает кандидат на данный момент времени. Кандидат просто выделяет необходимое поле, которому соответствуют обозначенные баллы.

При определении коэффициента согласованности мнений воспользуемся формулой:

$$K_i4 = 1 - \frac{r_j - r_{ep}}{r_{ep}},$$

где r_j — ранг, присвоенный *j*-ым кандидатом в отношении определенного объекта;

r_{ep} — средний ранг определенного объекта, полученный в результате проведения тестового опроса всеми кандидатами.

Расчет данного коэффициента основан на проведении тестового опроса с просьбой проранжировать объекты по степени их влияния на какой-либо показатель. Соответственно если ранг *i*-го кандидата значительно отличается от группового среднего ранга, то и значение

K_i4 будет с стремиться к 0, в противном случае оно будет приближено к 1. Градация значений коэффициента компетенции определяет его уровни: 0,9–1,0 свидетельствует о максимальном уровне компетентности, 08–09 — высоком, 07–08 — уровень компетенции выше среднего, 06–07 — средний, 05–06 — ниже среднего и менее 0,5 — низкий. Очевидно, что кандидаты с низким, ниже среднего, а также средним уровнем компетентности исключаются из списка претендентов. За сбор информации, обработку собранных данных отвечает рабочая группа, предоставляющая результаты руководителю экспертной комиссии[1].

Проведение экспертных процедур сопровождается созданием специальных рабочих групп специалистов экспертной комиссии. В качестве участников процесса групповой экспертизы помимо ЛПР и группы экспертов выступают аналитик, модератор, тематический куратор.

При этом взаимодействие участников может быть распределенным как в территориальном, так и во временном отношении[2].

Схемы обобщенного алгоритма поддержки и принятия управленческого решения группой экспертов включают несколько этапов. Так, профессор А. И. Орлов выделяет следующие этапы: 1) принятие решения о необходимости проведения экспертного опроса и формулировка его цели ЛПР; 2) подбор и назначение ЛПР основного состава рабочей группы; 3) разработка рабочей группой и утверждение у ЛПР технического задания на проведение экспертного опроса; 4) разработка рабочей группой подробного регламента и правил проведения сбора и анализа экспертных мнений или оценок; 5) подбор экспертов; 6) формирование экспертной комиссии; 7) проведение сбора экспертной информации; 8) компьютерный анализ экспертной информации с помощью определенных методов; 9) итоговый анализ экспертных мнений, интерпретация полученных результатов и подготовка заключительного документа; 10) официальное окончание деятельности экспертов и рабочей группы, утверждение ЛПР заключительного документа[3].

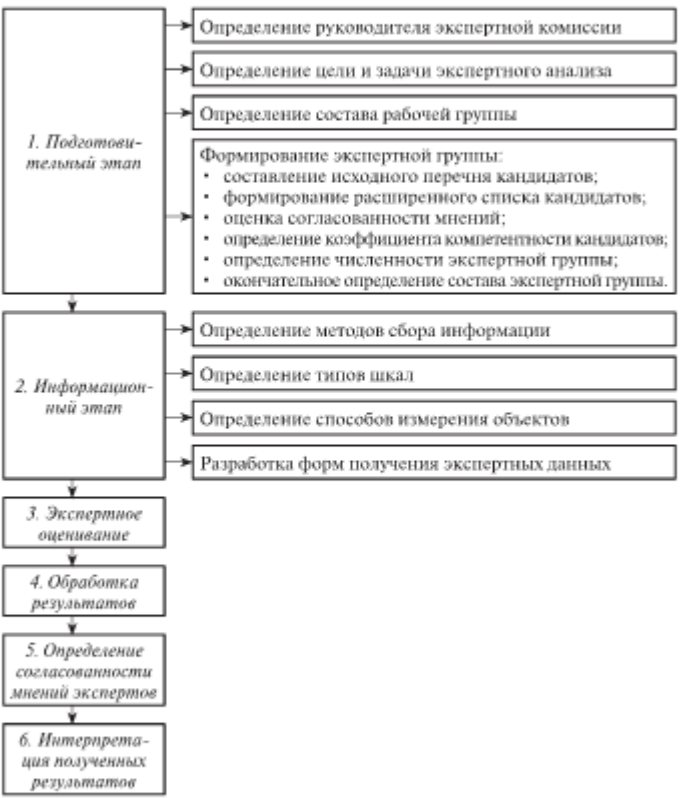
[1] *Дойзен Е. Ю.* Разработка методического подхода к оценке ресурсного потенциала предприятий лесной отрасли // Вопросы управления. 2014. № 1 (7). URL: http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodicheskogo-podhoda-k-otsenke-resursnogo-potentsiala-predpriyatiy-lesnoy-otrasli (дата обращения: 24.11.2017).

[2] *Подиесовский А. Г. и др.* Математические модели и информационные технологии поддержки принятия решений в распределительных экспертных сетях//Современные информационные технологии и ИТ — образование. 2016. Т. 12. № 2. С. 134–146.

[3] *Орлов А. И.* Организационно-экономическое моделирование: Учебник. В 3-х ч. М., 2009. Ч. 2 (Экспертные оценки). С. 41–44.

Наиболее полно процедуру (в авторской трактовке алгоритм) проведения экспертной оценки представлен в статьях Е. Ю. Дюйзен (*схема 4*)[1].

Схема 4. Процедура проведения экспертной оценки



[1] *Дюйзен Е. Ю.* Разработка методического подхода к оценке ресурсного потенциала предприятий лесной отрасли // Вопросы управления. 2014. № 1 (26). С. 149–159.

В другом случае выделяют шесть этапов экспертной оценки.

Этап 1. Формирование экспертной группы предполагает решение следующих подзадач: определение численности экспертной группы; составление списка возможных кандидатов в эксперты; формирование экспертной группы из множества кандидатов на основе анализа их компетентности в соответствующей предметной области.

Этап 2. Выбор типа экспертных оценок и способа их получения. Цель этого этапа состоит в информационном обеспечении оставшихся этапов экспертного исследования. То есть необходимо создать условия для четкой формализации оценок экспертов, определить необходимые методы, алгоритмы и процедур оценивания.

Этап 3. Получение и формализация экспертных оценок. В результате данного этапа необходимо сформулировать формализованное представление экспертных оценок объекта экспертизы. При этом экспертные оценки могут быть представлены в виде множества индивидуальных ранжирований, в виде множества абсолютных оценок либо множества индивидуальных матриц парных сравнений.

Этап 4. Проверка согласованности множества экспертных оценок, повышение согласованности мнений экспертов. На данном этапе экспертизы предполагается оценка согласованности мнений экспертов об объекте экспертизы и таким образом решение вопроса о возможности использования полученных результатов экспертных оценок для вычисления обоснованной агрегированной оценки. При этом в научной литературе выделяют множество методов оценки согласованности экспертных оценок[1].

Этап 5. Определение итоговой общей экспертной оценки. На данном этапе осуществляется отбор способа агрегации мнений экспертов и подведение итогов.

Этап 6. Оценка фактической эффективности групповой и индивидуальной работы экспертов[2].

С целью установления согласованности мнений экспертов традиционно используется метод конкордации с определением коэффициента Кендалла (W) по следующей формуле:

[1] См., например: Менеджмент в техносфере: Учебное пособие для вузов / А. И. Орлов, В. Н. Федосеев. М., 2003. С. 380–382.

[2] *Подвесовский А. Г.* и др. Математические модели и информационные технологии поддержки принятия решений в распределительных экспертных сетях. С. 134–146.

$$W = \frac{12S}{m^2\left(n^3 - n\right)};\ S = \sum P^2 - \frac{\left(\sum P\right)^2}{n},$$

где W — коэффициент конкордации (согласия) экспертов;

S — разность между суммой квадратов рангов по каждому признаку и средним квадратом суммы рангов по каждому признаку;

P — ранги;

m — число экспертов;

n — число сравниваемых признаков.

Коэффициент конкордации изменяется в диапазоне от 0 до 1 (чем ближе коэффициент к 1, тем выше согласованность экспертов), при этом: 0 — полная несогласованность, 1 — полное единодушие, от 0,1 до 0,3 — низкая степень согласованности, от 0,3 до 0,6 — средняя, более 0,6 — высокая[1].

Отмечается, что в таких сферах теории принятия решений, как аналитическое планирование и экспертное оценивание, одной из важнейших задач является количественная оценка качественных показателей. Для решения этой задачи чаще всего используют методы парных сравнений, в частности метод аналитической иерархии (Analytic Hierarchy Process — AHP), разработанный Т. Саати, и его модификацию — мультипликативный AHP[2].

Одна из главных трудностей при оценивании состоит в том, что помимо явлений, объектов, факторов, состояние которых может быть выражено количественно (в руб., $, кг, км, % и т. п., приходится оценивать качественные факторы, уровень которых нельзя точно определить. Часть информации, не поддающуюся количественному измерению, необходимо представить в виде косвенных оценок.

Если эксперт способен сравнить и оценить какие-либо объекты, явления, факторы, варианты действий, приписав каждому из них какое-либо число, то говорят, что он обладает определенной системой предпочтений.

В зависимости от того, по какой шкале заданы эти предпочтения, экспертные оценки содержат больший или меньший объем информации и обладают различной способностью к математической формализации.

[1] *Артюхов И. П.* и др. Экспертные оценки: методология и практика применения // Фундаментальные исследования. 2012. № 10. Ч. 1. С. 11–15.

[2] *Зильберова И. Ю.* и др. Модель экспертного оценивания, основанная на теории измерения латентных переменных // Интернет-журнал Науковедение. 2015. № 6. Т. 7. Режим доступа: http://naukovedenie.ru/PDF/91EVN615. pdf.

Шкала — инструмент, принятая система правил оценки (измерения) каких-либо объектов или явлений.

Различают четыре типа шкал.

1. *Номинальная шкала*. Реализует простейший тип измерения. В этом случае проводится сравнение свойств объекта (явления) с каким-либо признаком-эталоном, результатом является упорядочение по двухэлементной шкале, где каждому из объектов явлений присваивается балл, равный нулю либо единице.

Примером измерения по номинальной шкале может служить проведение зачета. В этом случае эксперт-преподаватель оценивает уровень знаний студентов и выносит решение: зачет (объекту-студенту присваивается балл, равный нулю) или незачет (объекту-студенту присваивается балл, равный единице).

2. *Порядковая шкала*. Цель состоит в упорядочении объектов (явлений), а точнее, в выявлении с помощью экспертов скрытой упорядоченности, которая по предположению присуща множеству объектов. Результатом оценки является решение о том, что какой-либо объект (явление) предпочтительнее другого в отношении какого-то критерия.

Примером может служить определение жюри победителей и призеров какого-либо конкурса. Здесь эксперты должны решить, что участник, занявший первое место, оказался предпочтительнее (с точки зрения целей конкурса участника, занявшего второе место. Участник, занявший второе место, в свою очередь, признается лучшим по отношению к третьему и т. д.

3. *Интервальная шкала*. Оценка по данной шкале позволяет не только определить, что один объект (явление) предпочтительнее другого, но также определить, на сколько предпочтительнее. Нулевая точка и единица измерения выбираются при этом произвольно.

Примером оценки по интервальной шкале является проведение экзамена. Здесь эксперт-преподаватель оценивая уровень знаний студентов, должен не только решить, что один студент знает материал лучше другого, но сказать, на сколько лучше. Измерение фактически производится по шкале из четырех баллов («неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). При этом уровень знаний, соответствующий нулевому баллу нулевая точка) не известен.

Измерение по интервальной шкале используется при выставлении экспертами-судьями оценок в таких видах спорта, как фигурное катание, прыжки в воду, художественная и спортивная гимнастика.

4. *Шкала отношения.* В данном случае предполагается, что известно абсолютное значение свойств объекта, т. е. известна истинная нулевая точка. Шкала используется для тех факторов, которые могут быть представлены количественно. Например, при помощи такой шкалы эксперты могут оценить размер прибыли, которая может быть получена в результате реализации какого-либо проекта.

В зависимости от существа исследуемых объектов для их оценки могут быть использованы различные шкалы.

Такие факторы, как затраты, прибыль, время, могут быть оценены по шкале отношения или интервальной шкале (например, в рублях, днях, баллах).

Для оценки таких факторов, как срок окупаемости или сравнительная эффективность, может быть использована интервальная или порядковая шкала.

Качественные, например, социальные или политические факторы могут оцениваться по порядковой или номинальной шкале.

Некоторые наиболее распространённые методы экспертных оценок[1].

Ранжирование — расположение объектов в порядке возрастания или убывания какого-либо присущего им свойства. Ранжирование позволяет выбрать из исследуемой совокупности факторов наиболее существенный.

Парное сравнение — это установление предпочтения объектов при сравнении всех возможных пар. Здесь не нужно как при ранжировании упорядочивать все объекты, необходимо в каждой из пар выявить более значимый объект или установить их равенство.

Непосредственная оценка. Часто бывает желательным не только упорядочить (ранжировать объекты анализа), но и определить, на сколько один фактор более значим, чем другие. В этом случае диапазон изменения характеристик объекта разбивается на отдельные интервалы, каждому из которых приписывается определенная оценка (балл), например, от 0 до 10. Именно поэтому метод непосредственной оценки иногда именуют также балльным методом.

Метод простой ранжировки заключается в том что каждого эксперта просят расположить признаки в порядке предпочтения (*табл. 7).*

[1] Методы экспертных оценок. URL: https://habrahabr.ru/post/189626/.

Таблица 7

Пример построения таблицы для метода простой ранжировки

	1	**2**	…	***j***	…	***m***
1	a_{11}	a_{12}	…	a_{1j}	…	a_{1m}
2	a_{21}	a_{22}	…	a_{2j}	…	a_{2m}
…	…	…	…	…	…	…
i	a_{i1}	a_{i2}	…	a_{ij}	…	a_{im}
…	…	…	…	…	…	…
n	a_{n1}	a_{n2}	…	a_{nj}	…	a_{nm}

где a_{ij} — оценка признака экспертом,

n — количество признаков,

m — количество экспертов.

Затем подсчитывается S_i — среднее значение важности признака.

Метод задания весовых коэффициентов (a_{ij}): 1) всем признакам назначают весовые коэффициенты, так чтобы суммы коэффициентов была равна какому-то фиксированному числу, например, единице, десяти или ста; 2) наиболее важному из всех признаков придают весовой коэффициент, равный какому-то фиксированному числу, а всем остальным — коэффициенты, равные долям этого числа.

Метод последовательных сравнений заключается в следующем: 1) эксперт упорядочивает все признаки в порядке уменьшения их значимости: A1>A2>...>An; 2) присваивает первому признаку значение, равное единице: A1=1, остальным признакам назначает весовые коэффициенты в долях единицы; 3) сравнивает значение первого признака с суммой всех последующих.

В парном сравнении не нужно как при ранжировании упорядочивать все объекты, необходимо в каждой из пар выявить более значимый объект или установить их равенство.

Парное сравнение можно проводить при большом числе объектов, а также в тех случаях, когда различие между объектами столь незначительно, что практически невыполнимо их ранжирование.

При использовании метода чаще всего составляется матрица размером $n \times n$, где n — количество сравниваемых объектов *(табл. 8)*.

Таблица 8

Матрица парных сравнений

	1	**2**	…	***j***	…	***n***
1	a_{11}	a_{12}	…	a_{1j}	…	a_{1n}
2	a_{21}	a_{22}	…	a_{2j}	…	a_{2n}
…	…	…	…	…	…	…
i	a_{i1}	a_{i2}	…	a_{ij}	…	a_{in}
…	…	…	…	…	…	…
n	a_{n1}	a_{n2}	…	a_{nj}	…	a_{nn}

При сравнении объектов матрица заполняется элементами a_{ij} следующим образом (может быть предложена и иная схема заполнения): 2, если объект i предпочтительнее объекта j ($i > j$); 1, если установлено равенство объектов ($i = j$); 0, если объект j предпочтительнее объекта i ($i < j$).

Таким образом, методы экспертных оценок позволяют:

- рассматривать не только простые, но и сложные с наличием количественных и качественных критериев и включением субъективного компонента проблемы, особенно в условиях недостаточности исходной информации, неопределенности, неочевидности и непредсказуемости влияния разнонаправленных факторов;
- получить квалифицированную информацию, обобщить мнение специалистов-экспертов по тем или иным вопросам, особенно в условиях ограничения ресурсов временных материальных), научно обосновать рекомендации по оптимизации мероприятий, направленных на решение проблемы, внедрить эти рекомендации в практическую деятельность, оценить эффективность внедрения, повысить эффективность управления;
- дает возможность руководителю сделать научно обоснованный выбор при вариативности решений проблемы и необходимости определения наиболее оптимального способа реализации предлагаемых мероприятий[1].

[1] *Артюхов И. П.* и др. Экспертные оценки: методология и практика // Фундаментальные исследования. 2012. № 10. Ч. 1. С. 11–15.

С точки зрения менеджера применение экспертного оценивания позволяет:

1) осуществлять контроль. То есть отслеживать действия и получать информацию о системе: выполняется ли действие, которое запланировано, и правильно ли оно выполняется. Результаты контроля системы являются исходной информацией для оценки системы экспертами;

2) осуществлять управление системой. Цель любого процесса управления заключается в изменении какого-либо состояния объекта или системы и перевод управляемого объекта из одного состояния в другое. При этом предполагается наличие данных о начальном состоянии, в котором находится управляемый объект (система), предвидение состояния, в которое необходимо перевести объект, систему и, наконец, описать вектор (направление) движения из начального состояния в конечное состояние;

3) обеспечивать достижение поставленной цели. Обратная связь обеспечивает поступательное движение системы к поставленной цели благодаря возможностям формирования корректирующих воздействий, как управляющей системой, так и управляемой системой;

4) принимать решения. Информация, обрабатываемая человеческим мозгом, на этапе принятия решений имеет вариативный характер. Наличие обратной связи позволяет осуществить правильный выбор одного из множества вариантов возможных действий. Принятие решений, опираясь на прошлый опыт, должно учитывать текущее состояние, удовлетворять поставленной цели. Но может возникнуть ситуация, когда поставленная цель трансформируется (преобразуется) в другую;

5) осуществлять коррекцию. Системы, оцениваемые экспертными методами, подвергаются воздействиям внешних факторов, а это в свою очередь ведет к изменению параметров объекта не всегда в нужную для достижения цели сторону. Так, обратная связь позволит скорректировать управляющие сигналы подаваемые объекту. Введение коррекции должно основываться на результатах процесса контроля.

ГЛАВА 4.
Метод Дельфи при выработке управленческого решения

Метод Дельфи (в современном понимании) — процесс, в результате которого участники группы или независимые эксперты) приходят к консенсусу относительно каких-то событий, не прибегая к дискуссии лицом к лицу. Метод Дельфи включает и эвристические технологии и экспертные оценки[1].

Данный метод применяется для снижения уровня субъективности экспертных прогнозов и в процессе его реализации привлекают широкий круг компетентных экспертов, способствуя выработке ими обобщенной и согласованной групповой прогнозной оценки, которая более предпочтительна.

Для ее достижения могут быть использованы различные организационные формы, в том числе очная или заочная мозговая атака, фокус-группа и другие. Однако за одно заседание или один заочный опрос трудно достичь согласованности мнений экспертов. Необходимость проведения повторных опросов экспертов обусловила появление метода многотурового (многораундового) экспертного исследования — метода Дельфи.

Дельфийский метод используется для экспертного прогнозирования путем организации системы сбора и математической обработки экспертных оценок. Предполагает получение согласованной информации высокой степени достоверности от группы экспертов, т. е. повышение степени достоверности коллективных экспертных оценок.

Упрощенная процедура Дельфи включает: 1) приглашают 12 экспертов, которые не знакомы друг с другом; 2) каждому эксперту дается

[1] *Памфилова А. П.* Инструменты принятия менеджерами коллективных управленческих решений на основе ментальной лестницы // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. 2012. № 19—2. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-prinyatiya-menedzherami-kollektivnyh-upravlencheskih-resheniy-na-osnove-mentalnoy-lestnitsy.

предмет оценки (процесс или явление; 3) письменные мнения экспертов разделяют на две части по близости результата оценки.

Если оценки экспертов будут очень близкими, то они и принимаются за окончательный результат. Если имеются существенные различия, то процесс экспертизы продолжается следующим образом: 1) оценки и аргументация меньшинства экспертной комиссии передаются большинству для анализа; 2) если большинство экспертов соглашается с аргументацией и оценками меньшинства, то процесс экспертизы заканчивается; 3) если большинство не согласно с оценками и аргументацией меньшинства, процесс экспертизы продолжается; 4) оценки и аргументация большинства экспертов передаются меньшинству для анализа.

Этот процесс согласований продолжается либо до полного согласия, либо до категорического противостояния. В случае согласия процесс экспертизы заканчивается, а в случае противостояния организатор экспертизы доводит до сведения руководителя разные результаты экспертизы. Руководитель может на свою ответственность принять тот или иной результат экспертизы.

Метод Дельфи предполагает повторение нескольких шагов проведения опроса. По итогам первого опроса выделяются крайние так называемые «еретические» мнения, и авторы этих мнений обосновывают свою точку зрения с последующей дискуссией.

Это позволяет, с одной стороны, всем экспертам принять во внимание аргументы сторонников крайних точек зрения, с другой — дает возможность последним еще раз продумать свою точку зрения и или дополнительно обосновать ее, или отказаться от нее.

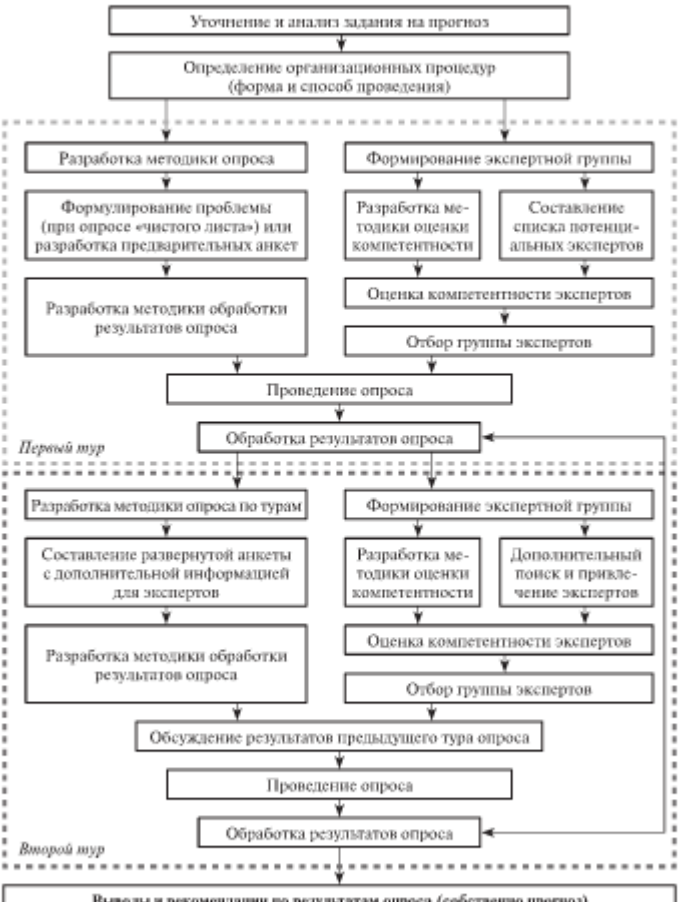
После дискуссии опрос проводится снова с целью предоставления возможности экспертам принять во внимание итоги обсуждения.

Так повторяется 4–5 раз, до тех пор пока точки зрения экспертов не сблизятся (*схема 5)*.

В научной литературе отмечается, что во многих развитых странах этот метод применяется для определения приоритетов научно-технического развития и принятия решений о финансировании крупных государственных программ. Прогноз, который основан на дельфийском методе, это попытка предсказать развитие той или иной технологии на длительную перспективу, когда следует оценить долгосрочные проблемы примерно на 20–30 лет.

Поэтому многие страны метод Дельфи применяют в большей части в государственных программах нежели в организациях.

Схема 5. Общая схема работы метода Дельфи



Техника метода Дельфи была активно использована в Японии в 70-е гг. XX в. в целях национального и отраслевого технологического прогнозирования[1].

Метод Дельфи определенно имеет свои преимущества по сравнению с другими методами, которые основаны на обычной статистической обработке результатов индивидуальных опросов. Он позволяет сократить погрешность по всей совокупности индивидуальных ответов. Также он ограничивает колебания внутри опрашиваемых групп. Дело в том, что многие люди по своей натуре имеют склонность отталкиваться от мнения других людей, нежели при этом отстаивать и иметь свою точку зрения. Присваивание чужого мнения даже может происходить непроизвольно. Поэтому зачастую в организациях при принятии управленческого решения мнение более квалифицированных экспертов оказывает сильное воздействие на групповую оценку. Для того, чтобы исключить групповое влияние при принятии какого-либо решения, и был предложен метод Дельфи[2].

Отсюда можно сделать вывод, что изолированные друг от друга эксперты или сотрудники организации лучше оценивают ситуацию и делают прогнозы, чем если эти люди объединены в одну группу. Такое изолирование людей позволяет избежать открытых обсуждений, споров между экспертами, так как мнения людей не всегда совпадают. Следовательно, это исключает групповое влияние, приводящее к подчинению мнению большинства.

Кроме того, отмечается, что метод Дельфи позволяет: уменьшить влияние недостаточно компетентных экспертов на групповую оценку за счет полученной ценной информации от более компетентных экспертов; избежать конфронтации среди экспертов, придерживающихся разных точек зрения (участников не заставляют соглашаться с мнением большинства); способствует выработке независимости мышления членов группы; обеспечивает спокойное и объективное изучение проблем, которые требуют оценки; сократить затраты, так как не требует сбора и совещания участников в каком-то определенном месте.

[1] *Смирнова Ю. А.* Метод Дельфи как инструмент эффективного стратегического планирования и управления // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2016. № 2. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/metod-delfi-kak-instrument-effektivnogo-strategicheskogo-planirovaniya-i-upravleniya-1.

[2] *Старостин А. М.* Новые подходы к методологии социального управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2009. № 2. С. 6–20.

Преимущество метода в том, что он легко реализуем с применением электронной почты[1].

В современной России данный метод не получил такой актуальности и значимости, как в других странах. Проблема заключается в том, что в России статистические центры слишком централизованы, нет независимых аналитических структур[2].

В целом метод Дельфи является очень интересным инструментом при принятии управленческого решения, особенно для больших компаний и исследовательских организаций.

Данный метод безусловно имеет свои сильные и слабые стороны, которые уже были приведены в данной статье. Но все же главная проблема, как и во многих других методах, которые направлены на предвидения той или иной ситуации, состоит в том, что будущее — это такой сложный процесс, который в полной мере нельзя предугадать и предсказать, и оно всегда будет отличаться от того, что вы ожидаете.

---

[1] *Абашидзе Т. Л., Федотова Е. Л.* Оценка качества подготовки выпускников вуза на основе метода Дельфы // Интернет-журнал Науковедение. 2013. № 1 (14). URL: http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kachestva-podgotovki-vypusknikov-vuza-na-osnove-metoda-delfy.

[2] *Хальи В. Г.* Социально-ориентированные некоммерческие организации: опыт развития и перспективы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2013. № 2. С. 35–41.

ГЛАВА 5.
Метод «дерево решений»

В условиях современной бизнес-среды, характеризующейся высокой долей неопределенности, динамично меняющейся внешней средой, жесткой конкурентной борьбой, а также нестабильной экономической ситуацией, возникает потребность в использовании специального методического обеспечения для подготовки успешных последовательных управленческих решений.

Одним из наиболее удачных методов, позволяющих «проиграть» все возможные последовательные события и соотнести их с конкретными решениями, является метод «дерево решений».

Данный метод — популярный метод науки управления, используемый для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов. Первые идеи создания «деревьев решений» восходят к работам буржуазных ученых конца 50-х гг. XX в. В наиболее простом виде дерево решений — это способ представления правил в иерархической последовательной структуре[1].

Деревья регрессии и классификации известные также под общим названием как деревья решений (Decision Tree DT), представляют собой структуры данных, позволяющие интерпретировать шаблоны данных с целью их распознавания. Деревья решений организованы в виде иерархической структуры, состоящей из узлов принятия решений по оценке значений определенных переменных для прогнозирования результирующего значения.

[1] *Андронова И. В., Осиновская И. В.* Особенности разработки и принятия последовательных решений в бизнес-среде // Теория и практика общественного развития. 2015. № 19. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razrabotki-i-prinyatiya-posledovatelnyh-resheniy-v-biznes-srede.

Многие задачи требуют анализа последовательности решений и состояний внешней среды, когда одна совокупность действий стратегий игрока и состояний природы порождает другое состояние подобного типа.

В экономической литературе можно встретить несколько разновидностей определения дерева решений.

«Дерево решений» — это график, представляющий правила в иерархической последовательной структуре, где каждому объекту соответствует единственный узел, дающий решение[1].

«Дерево решений» — графическое изображение последовательности решений и состояний среды с указанием соответствующих вероятностей и выигрышей для любых комбинаций альтернатив и состояний среды[2].

«Дерево решений» — графическое изображение процесса принятия решения, в котором отражены альтернативные состояния среды, соответствующие вероятности и выигрыши для любых комбинаций альтернатив и состояний среды.

Дерево решений обычно представляет схему, построенную по иерархическому принципу: главную цель или вершину дерева целей для фирмы это может быть, например, миссия видение); подчиненные ей подцели первого, второго и последующих уровней (ветви дерева).

Укрупненно весь процесс использования метода «дерево решений» можно разбить на три этапа: 1-й этап — графическое отображение структуры изучаемой проблемы посредством выявления возможных решений и исходов, то есть непосредственное построение самого «дерева»; 2-й этап — нанесение исходных данных на «дерево решений»; 3-й этап — расчет математического ожидания прибыли.

Рисуют деревья обычно слева направо. Места принятия решений обозначаются квадратами, места появления исходов — кругами, возможные решения пунктиром, возможные исходы — сплошной линией (*схема 6*).

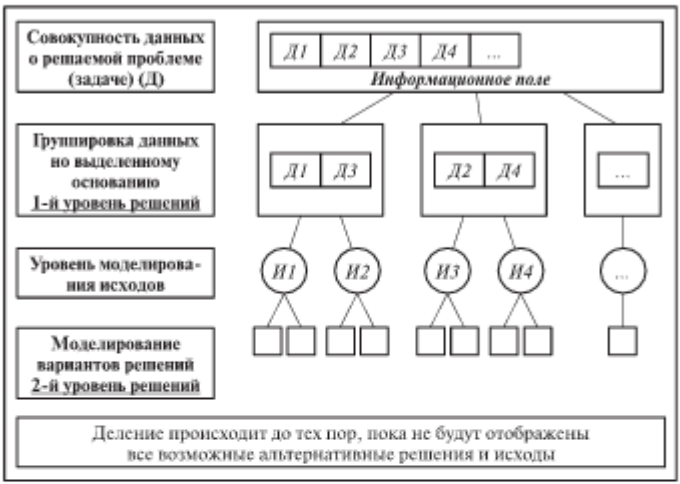
Обычно структура анализа дерева решений строится на основе диаграммы дерева решений, которая описывает рассматриваемую ситуацию с учетом каждой из имеющихся возможностей выбора и возможного сценария. Она объединяет стоимость каждой возможности выбора, вероятность возникновения каждого возможного сценария, а также вознаграждения за каждый альтернативный логический путь.

---

[1] *Трахтенгерц Э. А., Степин Ю. П., Андреев А. Ф.* Компьютерные методы поддержки принятия управленческих решений в нефтегазовой промышленности. М., 2005.

[2] *Дубров А. М.* Моделирование рисковых ситуаций в экономике и бизнесе: Учеб. пособие / А. М. Дубров, Б. А. Лагоша, Е. Ю. Хрусталев; под ред. Б. А. Лагоши. М., 2000.

Схема 6. Последовательность построения «дерева решений»



Построение дерева решений дает возможность провести анализ ОСО ожидаемая стоимостная оценка Expected Monetary Value — EMV по каждой альтернативе при условии, что все вознаграждения и соответствующие решения уже имеют количественное выражение. Ожидаемая стоимостная оценка (ОСО) — максимальная из сумм оценок выигрышей, умноженных на вероятность реализации выигрышей, для всех возможных вариантов.

Преимущества метода «дерево решений»: классификационная модель, представленная в виде дерева решений, является интуитивной и упрощает понимание решаемой задачи; деревья решений дают возможность извлекать правила из базы данных на естественном языке; алгоритм конструирования дерева решений не требует от пользователя выбора входных атрибутов независимых переменных); точность моделей, созданных при помощи деревьев решений, сопоставима с другими методами построения классификационных моделей; деревья решений работают и с числовыми и с категориальными типами данных.

ГЛАВА 6.
Активизирующие методы принятия решений

Активизирующие методы принятия и реализации управленческих решений представляют индивидуальный или коллективный поиск новых идей: основаны на стимулировании и активизации сознания и подсознания человека; позволяют значительно увеличить число выдвигаемых идей; повышают производительность процесса.

Основные методы влияния на творчество.

1. *Визуализация*. Воображение видение, например, будущего изделия, конечного результата творческой работы или проблемы и путей ее преодоления. Поощрению яркого воображения содействуют развивающие ситуации. Представление желаемого результата позволяет достигать цели с большей вероятностью.

> **Видение** — функция и одновременно метод развития стратегической компетентности.

Графики, диаграммы, схемы, рисунки, картины поощряют творческие процессы с помощью развития визуального мышления

2. *Аналогии*. Сравнения из различных дисциплин. Анализ схожих, аналогичных ситуаций. Метод мотивирует интуицию и синтезирует мышление, развивая системную аналитику.

3. *Юмор* активно объединяет рациональные процессы и творчество.

4. *Метафора*. Метафорическое мышление — это творческий процесс на основе сравнений между проблемами в различных областях науки и практики.

5. *Озарение* — центральный этап исследовательского процесса. Его можно рассматривать как качественный скачок в ходе познания, как решающий его момент. Именно в озарении заключается смысл и цель творчества. Как правило, момент озарения непредсказуем, но в ходе эвристического, то есть творческого процесса его можно предчувствовать. Феномен внезапного озарения является объектом самого пристального внимания ученых, философов и методологов в различных областях теории и практики.

По сути дела, озарение и составляет основную загадку эвристического процесса. Суть озарения — «прорыв» из подсознания в область собственно сознания, который мы ощущаем как спонтанную вербализацию. Разумеется, непосредственно во время озарения нельзя вести речь о полноценной теории или строгих формулах, однако в результате озарения происходит самое главное — исследователь получает некий первичный результат-эстафету, который как бы передается из подсознания в область сознания для дальнейшей работы над этими результатами в целях их окончательного завершения[1].

Эвристики (от греческого «Ερισκω» — «найти» или «открыть») являются эмпирическими техниками решения проблем и обучения.

Следует привести смысловые оттенки термина: 1) методы решения задач, в противовес формальным методам, которые сокращают время решения задачи по сравнению с перебором эвристические методы); 2) методы продуктивного творческого мышления, метатеория решения творческих задач (эвристическая деятельность); 3) попытка программиста заложить в программный код интуитивно понимаемый им метод решения задачи, которым пользуется человек при решении подобных задач эвристическое программирование); 4) методы обучения, при котором обучаемому задается серия наводящих вопросов и примеров (эвристическое обучение); 5) раздел науки о мышлении, изучающий творческую деятельность, находящийся на стыке психологии теории искусственного интеллекта структурной лингвистики, теории информации (эвристическая наука; 6) процедура решения проблемы, с помощью которой можно в ситуации неопределенности и разового выбора получить удовлетворительное решение (прикладная эвристика)[2].

[1] *Султанова Л. Б.* Интуиция и эвристика в математике // Российский гуманитарный журнал. 2013. № 3. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/intuitsiya-i-evristika-v-matematike.

[2] *Рыжкова М. В.* Преимущества эвристик при принятии потребительских решений // Известия ТПУ. 2012. № 6. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/preimuschestva-evristik-pri-prinyatii-potrebitelskih-resheniy.

Условия применения эвристики: дефицит времени для обдумывания ситуации; перегруженность информацией, затрудняющая возможность ее обработки; относительно невысокая значимость воспринимаемого объекта, делающая достаточно безразличным точное знание о нем; просто недостаточность информации для осмысленного вывода; непроизвольность быстрого решения.

Критерии креативности: 1) умение увидеть проблему; 2) беглость, умение увидеть в проблеме как можно больше возможных сторон и связей; 3) гибкость как умение понять новую точку зрения, а также отказаться от усвоенной точки зрения; 4) оригинальность, отход от шаблона; 5) способность к перегруппировке идей и связей; 6) способность к абстрагированию или нализу; 7) способность к конкретизации или синтезу; 8) ощущение стройности организации идей.

Методы воздействия на творчество: аналогии, визуализация, метафоры.

Активизирующие методы принятия и реализации управленческих решений — коллективный поиск новых идей: основаны на стимулировании и активизации сознания и подсознания человека; позволяют значительно увеличить число выдвигаемых идей, повышают производительность процесса.

Методы психологической активизации: конференция идей, мозговой штурм, метод вопросов и ответов метод 6–3–5.

Методы подключения новых интеллектуальных источников: теоретико-игровой метод, наставничество и работа с консультантами.

Метод мозговой атаки, цель которого состоит в выдвижении идеи, конкретизации, развития идеи, опираясь на работу творческого разума и аналитического мышления, предполагает следующее: формируются две разные группы: группа генераторов идей и группа аналитиков; группа генераторов идей состоит из 4–15 человек. Полезно включение в состав группы людей с богатым воображением, профессии которых далеки от решаемой проблемы; в процессе проведения мозгового штурма исключается оценка высказываемых идей, которая проводится позже группой аналитиков.

Пример универсальных вопросников: Л. Осборна, Т. Эйлоарта, Д. Пирсона, Д. Пойа, Г.Я. Бушема.

Набор активизирующих вопросов для данного метода:

- Можно ли получить тот же результат, не используя данный продукт?
- Можно ли достичь тех же результатов, вообще не делая этой работы?
- Можно ли сделать продукт или работу более легкими?
- Можно ли сделать что-либо для ускорения процесса?
- Можно ли сделать это более приятным?
- Можно ли найти непортящуюся или более прочную форму?
- Можно ли сделать это более безопасным? И т. д. и т. п.

ТРИЗ — набор методов, область знаний, исследующая механизмы развития технических систем с целью создания практических методов решения изобретательских задач.

Позволяет так организовать мышление изобретателя, что поиск решения становится более целенаправленным, продуктивным.

Назначение ТРИЗ — ускорить изобретательский процесс, исключив из него элементы случайности: внезапное и непредсказуемое озарение, слепой перебор и отбрасывание вариантов, зависимость от настроения и т. п.

Изобретательская ситуация — техническая проблема, которая встаёт перед изобретателем впервые, обычно сформулирована расплывчато и не содержит в себе указаний на пути решения.

Идеальный конечный результат (ИКР) — некий элемент (Х-элемент) системы или окружающей среды, который сам устраняет вредное воздействие, сохраняя способность выполнять полезное воздействие.

Исследователи отмечают, что фактически автоматическое, эвристичное поведение у людей превалирует, поскольку во многих случаях оно наиболее целесообразно, а в других случаях — просто необходимо. Иногда люди долго размышляют, сопоставляют, но несмотря на это менее удовлетворены своим выбором, чем в ситуации случайного поступка. Это происходит потому, что эвристики имеют перед рассуждением ряд преимуществ[1].

Эвристики малозатратны в отношении когнитивных ресурсов. В ситуациях мультиатрибутного выбора потребители могли бы улучшить свой выбор, составив лист характеристик на бумаге. Проблема состоит в том, что держать все атрибуты и их значения по альтернативам в памяти человек не способен.

Человеческая способность ранжировать характеристики ограничена. И этому есть две причины: под вопросом способность человека

[1] *Рыжкова М. В.* Указ. соч.

определить веса в соответствии с имеющейся информацией, а также способность сохранить ранжировку в условиях действия информационного шума и меняющейся ситуации.

Не все характеристики могут быть вербализованы, определены и измерены, но это не значит, что они не важны. Наиболее важный выбор в своей жизни (выбор спутника жизни, выбор профессии) человек делает именно на основе слабо поддающихся описанию характеристик[1].

Рациональный расчет обращает внимание на контекстуальную информацию, часть которой стоит в некоторых случаях игнорировать.

Если при применении эвристики были допущены ошибки, то они могут быть исправлены. Редко встречаются с ситуацией выбора, неправильные решения в которых в дальнейшем не могут быть устранены или скорректированы активными действиями.

Учитывая, что наиболее существенные социальные, экономические и организационные действия могут совершаться по различным причинам и могут привести к различным последствиям, значение этих действий по существу неоднозначно. Хотя предметы сохраняют свои признаки независимо от ситуации и времени, мотивы людей меняются от ситуации к ситуации, и цели меняются, как с минуты на минуту, так и в течение жизни. Таким образом даже правильный вывод в одной ситуации может быть бесполезен с точки зрения прогнозов.

Отсутствие полной надежной информации для прогноза относительно людей и социальных взаимодействий предполагает, что люди используют эвристики, позволяющие им делать выводы и предсказания, отталкиваясь от тех скудных и ненадежных данных, которые являются доступными.

Получается, что с экономической точки зрения применение эвристик вместо затратного механизма рационального выбора вполне обосновано. Человек как существо в ходе биологической эволюции приобрел чрезвычайно сложный мыслительный аппарат, что позволило ему занять положение господствующего вида. Одновременно с этим человеческое сообщество превращается в настолько сложную, быстро меняющуюся и перегруженную информацией окружающую среду, что индивиды под прессом избытка информации вынуждены все чаще упрощать принятие решений до уровня простых реакций, уподобляясь животным, которых люди давно превзошли.

---

[1] *Wilson T. D., Schooler J. W.* Thinking Too Much: Introspection Can Reduce the Quality of Preferences and Decisions // Journal of Personality and Social Psychology. 1991. V. 60. № 2. P. 181–192.

ГЛАВА 7.
Ответственность руководителя при принятии управленческих решений

Управленческие решения порой затрагивают интересы тысяч людей, а иногда имеют драматические последствия. Поэтому ЛПР, принимая решения, должно всегда помнить, что оно одновременно должно принимать на себя ответственность, в том числе моральную, за последствия своих решений.

На руководителя организации возложено большое количество обязанностей, и ему предоставлено много прав. Но одновременно он является и работником организации. Одним словом, правовой статус руководителя организации в сфере трудовых отношений имеет ряд особенностей.

Руководитель организации — физическое лицо, которое в соответствии с настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа (ч. 1 ст. 273 Трудового кодекса РФ).

С одной стороны, руководитель является органом юридического лица, порядок формирования и полномочия которого определены гражданским законодательством. Руководитель и организация — единое целое, действия единоличного исполнительного органа — это акты самой

организации. С этой точки зрения между руководителем и организацией не возникает никаких правоотношений.

С другой стороны, юридическое лицо и его руководитель состоят в трудовом правоотношении, в котором директор — работник юридического лица, выполняющий специфическую трудовую функцию, — осуществляет определенные действия, в которых реализуется деятельность самой организации[1].

Ответственность — обязанность, необходимость совершить определенные действия, направленные на выполнение или восстановление неисполненных установленных обязанностей, нарушений прав хозяйствующих клиентов, работников, государства.

Таблица 9

Типичные ошибки руководителя при принятии решений

Субъективные ошибки	Объективные ошибки
1. Привычка принимать решение по выбранному шаблону («Мы всегда так делали»)	1. Перенасыщенность принимаемых решений, которые вследствие этого не всегда выполняются
2. Переоценка возможного успеха («Мне обязательно повезет»)	2. Новые решения противоречат тем, которые уже приняты
3. Апелляция к собственному опыту («Мой опыт поможет сделать правильный выбор»)	3. При принятии решения определяются нереальные сроки. Все понимают это, но тем не менее принимают решение
4. Настрой на субъективные желания («Я этого очень хочу»)	4. Новые решения дублируют те, которые были приняты ранее, но не работают
5. Недооценка риска («Со мной этого не случится»)	5. Принимаемое решение оказывается в силу обстоятельств половинчатым
6. Установка на самый исполнимый вариант «Зато все сделаем быстро»	6. В решениях существует определенная возможность конфликта при их реализации

Продолжение таблицы 9 ▶

[1] *Матвеенко П. В.* Особенности привлечения к дисциплинарной ответственности руководителя и главного бухгалтера организации // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2007. №4. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-privlecheniya-k-distsiplinarnoy-otvetstvennosti-rukovoditelya-i-glavnogo-buhgaltera-organizatsii.

Продолжение таблицы 9

Субъективные ошибки	Объективные ошибки
7. Стремление доказать свою правоту («В конечном счете я всегда прав»)	7. Решение принимается большинством, хотя правильным может быть мнение меньшинства
8. Подгонка информации под свой замысел (вариант) решения «Моя идея должна сработать»	8. Решения принимаются с расчетом на то, что ошибки будут исправлены в процессе его реализации
9. Абстрактный стиль принятия решения «Смысл понятен, а там разберемся»	9. В связи с нехваткой времени игнорируется поэтапная процедура принятия решения
10. Давление неудач («Я уже не один раз обжегся»)	10. Некому готовить информацию, необходимую для принятия решения

Виды ответственности руководителя *(схема 7)*.

Схема 7. Виды ответственности руководителя



Уголовная ответственность наступает за совершение преступлений, перечень которых приведен в Уголовно-процессуальном кодексе РФ. Например, невыплата заработной платы, пенсий, стипендий, пособий и иных выплат (ст. 145.1); злоупотребление полномочиями (ст. 201); преступления в сфере экономической деятельности (глава 22); незаконное предпринимательство, причинившее крупный ущерб (свыше одного миллиона пятисот тысяч рублей) гражданам, организациям или государству либо сопряженное с извлечением дохода в крупном (свыше одного миллиона пятисот тысяч рублей) или особо крупном (свыше шести миллионов рублей) размере (ст. 171); легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных другими лицами преступным путем (ст. 174) и др.[1]

Соотношение уголовной и административной ответственности — масштаб нарушений и размер вреда.

В случае, если налицо факт нарушений, лицо подлежит уголовной ответственности. Если состава преступления в действиях руководителя нет, то имеются основания для его привлечения к административной ответственности. Таким образом, двойная ответственность директора за один проступок невозможна.

Меры уголовного наказания: лишение свободы, исправительные работы, конфискация имущества и т. д.

Действующим Уголовным кодексом РФ предусмотрен ряд норм, устанавливающих ответственность за нарушение российского трудового законодательства. Несоблюдение норм трудового законодательства и других актов, которые содержат нормы трудового права, влечёт за собой привлечение к уголовной ответственности согласно следующим статьям УК РФ: ст. 136. Нарушение равенства прав и свобод человека и гражданина; ст. 143. Нарушение требований охраны труда; ст. 145. Необоснованный отказ в приеме на работу или необоснованное увольнение беременной женщины или женщины, имеющей детей в возрасте до 3-х лет; ст. 145.1. Невыплата заработной платы, пенсий стипендий, пособий и иных выплат.

Уголовный кодекс предусматривает ответственность руководителя за неуплату налогов, а также за совершение иных преступлений в сфере экономической деятельности. Все варианты таких преступлений прописаны в гл. 22 УК РФ. К налоговым преступлениям относятся: уклонение от уплаты налогов (ст. 199 УК РФ); уклонение от исполнения

[1] https://katsaylidi.ru/article/otvetstvennost-rukovoditelya#3.

обязанностей налогового агента (ст. 199.1 УК РФ); сокрытие источников для взыскания налогов и сборов (ст. 199.2 УК РФ).

В общем виде отношения, возникающие в сфере исчисления и уплаты налогов, характеризуются тем, что в качестве одной их стороны выступает государство в лице налоговых органов и органов внутренних дел, а другой — налогоплательщики или плательщики сборов (физические и юридические лица). Следовательно, в качестве субъектов налоговых правонарушений выступают они же.

В соответствии со ст. 19 УК РФ уголовной ответственности могут подлежать исключительно физические лица. Следовательно, при совершении преступления, предусмотренного ст. 198 УК РФ, либо в случае совершения преступлений, предусмотренных ст. 199.1 и 199.2 УК РФ, физическим лицом (например, индивидуальным предпринимателем) налогоплательщик совпадает с субъектом преступления.

Во всех остальных случаях при совершении преступлений, предусмотренных ст. 199 УК РФ (и соответственно 199.1 и 199.2 УК РФ, в случае если идет речь об организации), указание на то, кто именно может совершить указанные преступления, отсутствует. Юридическая наука традиционно сконцентрирована на поиске специальных субъектов указанных преступлений среди должностных лиц организаций. Так, круг ограничивает субъектов преступлений, предусмотренных ст. 199–199.1 теми лицами, на которых возложены соответствующие обязанности по ведению бухгалтерского учета, представлению бухгалтерской отчетности и уплате налогов в организации. Это позволяет безоговорочно включить руководителя организации в число субъектов данной группы преступлений[1].

Отдельные акты недобросовестной конкуренции влекут за собой уголовную ответственность. Так, незаконное использование чужого товарного знака, если это деяние совершено неоднократно или причинило крупный ущерб, превышающий 250 тыс. руб., а также совершенное группой лиц по предварительному сговору или организованной группой, влечет за собой уголовную ответственность в соответствии с ч. 1 ст. 180 УК РФ[2].

[1] *Григорьев В. А.* Проблемы квалификации налоговых преступлений по признакам субъекта и субъективной стороны. М., 2004. Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

[2] *Шишко А. В.* Некоторые проблемы, связанные с определением круга лиц, ответственных за совершение налоговых преступлений // Территория новых возможностей. 2013. № 1 (19). URL: http://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-problemy-svyazannye-s-opredeleniem-kruga-lits-otvetstvennyh-za-sovershenie-nalogovyh-prestupleniy.

В соответствии со ст. 183 УК РФ «Незаконные получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну» от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 02.08.2019) уголовным преступлением признаются следующие случаи незаконного получения использования, разглашения информации, составляющей коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну: 1) собирание сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну, путем похищения документов, подкупа или угроз, а равно иным незаконным способом; 2) незаконные разглашение или использование сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну, без согласия их владельца лицом, которому она была доверена или стала известна по службе или работе; 3) те же деяния, причинившие крупный ущерб или совершенные из корыстной заинтересованности; 4) деяния, предусмотренные ч. 2 или 3 настоящей статьи, повлекшие тяжкие последствия.

Административная ответственность наступает за совершение административных правонарушений.

Лицо признается виновным в совершении административного правонарушения, если будет установлено, что у него имелась возможность для соблюдения правил и норм, за нарушение которых предусмотрена административная ответственность, но данным лицом не были приняты все зависящие от него меры по их соблюдению.

Административной ответственности подлежат должностные лица в случае совершения им административного правонарушения в связи с неисполнением либо ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей, организационно-распорядительных или административно-хозяйственных функций. Меры административной ответственности: предупреждение, штраф, лишение специального права, административный арест.

Примерный перечень деяний, составляющих объективную сторону правонарушения, связанных с недобросовестной конкуренцией, в соответствии с ФЗ № 135 от 26.07.2006 (ред. от 18.07.2019) ст. 14 ФЗ «О защите конкуренции», к числу которых относятся:1) ст. 14.1. Запрет на недобросовестную конкуренцию путем дискредитации; 2) ст. 14.2. Запрет на недобросовестную конкуренцию путем введения в заблуждение; 3) ст. 14.3. Запрет на недобросовестную конкуренцию путем некорректного сравнения; 4) ст. 14.4. Запрет на недобросовестную конкуренцию, связанную с приобретением и использованием исключительного права на средства индивидуализации юридического лица, средства индивидуализации

товаров, работ или услуг; 5) ст. 14.5. Запрет на недобросовестную конкуренцию, связанную с использованием результатов интеллектуальной деятельности; 6) ст. 14.6. Запрет на недобросовестную конкуренцию, связанную с созданием смешения; 7) ст. 14.7. Запрет на недобросовестную конкуренцию, связанную с незаконным получением, использованием, разглашением информации, составляющей коммерческую или иную охраняемую законом тайну; 8) ст. 14.8. Запрет на иные формы недобросовестной конкуренции.

Воздействие на нарушителей антимонопольного законодательства посредством административно-правовых санкций закреплено ст. 2. ФЗ «О защите конкуренции» и иными нормативными правовыми актами о защите конкуренции.

Антимонопольное законодательство Российской Федерации основывается на Конституции РФ, Гражданском кодексе РФ и состоит из Федерального закона № 135 от 26.07.2006 (ред. от 18.07.2019), иных федеральных законов, регулирующих отношения, указанных в ст. 3 данного Федерального закона.

Гражданская-правовая ответственность. Оснований для привлечения руководителей к гражданской ответственности может быть два: нарушение принципа добросовестности и разумности при управлении компанией, несоблюдение определенных норм права.

Меры гражданско-правовой ответственности: возмещение вреда, возмещение убытков, штрафные санкции (выплатой неустойки).

К условиям гражданско-правовой ответственности (составу гражданского правонарушения) традиционно относят: противоправный характер поведения (действий или бездействия) лица, на которое предполагается возложить ответственность; наличие вреда (убытков); причинную связь между действием (бездействием) и причиненными убытками; вину[1].

Первое условие гражданско-правовой ответственности — противоправный характер поведения выражается в том, что директор общества действовал не в интересах общества либо его поведение было недобросовестным и/или неразумным в противоположность правомерным действиям.

Нарушение установленной законами о хозяйственных обществах генеральной обязанности действовать в интересах общества добросовестно

[1] *Турбина И. А.* Условия гражданско-правовой ответственности директора хозяйственного общества // Вестник ВолГУ. Серия 5: Юриспруденция. 2015. № 4. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/usloviya-grazhdansko-pravovoy-otvetstvennosti-direktora-hozyaystvennogo-obschestva (дата обращения: 26.11.2017).

и разумно само по себе является достаточным для признания действий исполнительных органов хозяйственного общества противоправными и привлечения их к ответственности.

Обязательное условие, при отсутствии которого вопрос об ответственности директора не может быть поставлен, — наличие убытков.

Причинение убытков обществу со стороны директоров может выражаться в необоснованном изъятии/неэффективном расходовании денежных средств, уменьшении прибыли общества, нарушении сроков предоставления запрошенной акционером информации, заключении невыгодной сделки, начислении себе премии или увеличении должностного оклада без соответствующего решения совета директоров, нераскрытии информации, подлежащей обязательному раскрытию на рынке ценных бумаг, ненадлежащем ведении бухгалтерского учета в обществе, неперечислении в бюджет в установленный срок налогов и т. п.

Исследователи указывают на то, что в настоящее время прослеживается тенденция правоприменительных органов в облегчении доказывания убытков, а также упрощении конструкции состава гражданского правонарушения, необходимого для привлечения директора хозяйственного общества к ответственности: истцу необходимо доказать наличие обстоятельств, свидетельствующих о недобросовестности и/или неразумности действий/бездействия директора, повлекших неблагоприятные последствия для хозяйственного общества[1].

Дисциплинарная ответственность наступает вследствие совершения дисциплинарных проступков. Меры дисциплинарной ответственности: выговор, строгий выговор, увольнение.

Проблема привлечения к дисциплинарной ответственности руководителей государственных структур приобретает важное значение в процессе регулирования отношений в сфере труда.

Суть дисциплинарной ответственности — необходимость сотрудника организации нести ответственность перед учредителями или уполномоченными органами за совершенные им нарушения трудовой дисциплины и понести заслуженные дисциплинарные взыскания, предусмотренные законодательством.

Общая дисциплинарная ответственность установлена Трудовым кодексом, к ней могут быть привлечены все лица, вступившие в трудовые отношения и получившие статус работников.

[1] Там же.

Специальная дисциплинарная ответственность отличается от общей дисциплинарной ответственности: кругом лиц, на которых она распространяется; более широким понятием дисциплинарного проступка, противоправность которого предусмотрена специальными федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине; специальными мерами дисциплинарного взыскания; кругом должностных лиц и органов, наделенных дисциплинарной властью, и порядком применения дисциплинарных взысканий.

Специальную дисциплинарную ответственность регулирует не только ТК РФ, но и другие нормативно-правовые акты, такие как федеральные законы уставы и положения (например, Закон РФ «О статусе судей в Российской Федерации»; федеральные законы «О прокуратуре Российской Федерации», «О государственной гражданской службе» и другие).

Дисциплинарное принуждение — один из видов государственного принуждения, ему присущи все общие признаки этого метода осуществления исполнительной власти. Дисциплинарное взыскание — наказание налагаемое на сотрудника в связи с ненадлежащим исполнением его трудовых обязанностей.

Дисциплинарное взыскание — наказание за нарушения сотрудником правил поведения трудовой дисциплины, при исполнении должностных обязанностей, установленных трудовым или коллективным договором, уставом, Правилами внутреннего трудового распорядка или в случае невыполнения служебных обязанностей установленных должностной инструкцией[1].

Основные виды дисциплинарного взыскания: замечание, выговор, предупреждение о неполном служебном соответствии, увольнение (ст. 57 ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»).

При увольнении руководителя организации (филиала, представительства, а также его заместителей и главного бухгалтера по инициативе работодателя в том числе в качестве меры дисциплинарного взыскания, работодатель должен руководствоваться ст. 3 ТК РФ, запрещающей ограничивать кого-либо в трудовых правах и свободах в зависимости от должностного положения. Кроме того, необходимо учитывать норму, предоставляющую гарантии, установленные ст. 81 ТК РФ, в виде общего запрета на увольнение работника по инициативе работодателя в период временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске

[1] *Черемнова К.А.* К вопросу дисциплинарной ответственности руководителя государственных структур // Инновационная наука. 2017. № 4–4. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-distsiplinarnoy-otvetstvennosti-rukovoditelya-gosudarstvennyh-struktur.

(за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем)[1].

Политическая ответственность наступает за неправильную или ненадлежащую деятельность субъекта государственной власти и управления, а также деятельность субъекта общественных группировок. Попытки привлечения к политической ответственности конкретных политических деятелей предпринимались в разных странах, в том числе в Чили, в СССР. Формами реализации ответственности могут быть отставка, импичмент, перевыборы.

Партийная ответственность наступает за деятельность партийного функционера, существенно расходящуюся с уставными документами и решениями представляемой им политической организации. Ответственность реализуется в форме осуждения, исключения из партии вывода из руководящего состава партии.

Юридическая ответственность, которая может быть применена к высшему должностному лицу субъекта РФ, возглавляющему орган исполнительной власти, можно отнести[2]: 1) отрешение его от должности Президентом РФ в связи с выражением ему недоверия законодательным (представительным) органом государственной власти субъекта Российской Федерации; 2) отрешение его от должности Президентом РФ в связи с утратой доверия Президента РФ, за ненадлежащее исполнение своих обязанностей, а также в иных случаях, предусмотренных Законом №184-ФЗ. При этом основанием для утраты доверия Президента РФ является выявление в отношении высшего должностного лица субъекта РФ руководителя высшего исполнительного органа государственной власти субъекта РФ) фактов коррупции или неурегулирование конфликта интересов, предусмотренных ФЗ «О противодействии коррупции», либо установление в отношении данного лица фактов открытия или наличия счетов (вкладов), хранения наличных денежных средств и ценностей в иностранных банках, расположенных за пределами территории Российской Федерации, владения и или пользования иностранными

[1] *Матвеенко П. В.* Особенности привлечения к дисциплинарной ответственности руководителя и главного бухгалтера организации // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2007. № 4. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-privlecheniya-k-distsiplinarnoy-otvetstvennosti-rukovoditelya-i-glavnogo-buhgaltera-organizatsii (дата обращения: 27.11.2017).

[2] *Чепус А. В.* Ответственность руководителей органов исполнительной власти в сфере государственного управления на региональном уровне // Вопросы управления. 2015. № 3 (15). URL: http://cyberleninka.ru/article/n/otvetstvennost-rukovoditeley-organov-ispolnitelnoy-vlasti-v-sfere-gosudarstvennogo-upravleniya-na-regionalnom-urovne.

финансовыми инструментами, в период когда такое лицо являлось зарегистрированным кандидатом на данную должность; 3) вступление в отношении данного лица в законную силу обвинительного приговора суда; 4) выезд данного лица за пределы Российской Федерации на постоянное место жительства; 5) его отзыв избирателями, зарегистрированными на территории субъекта Российской Федерации на основании и в порядке, установленном законом субъекта Российской Федерации.

Этическая ответственность наступает в случае нарушения руководителем этических норм, представляющих собой систему общих ценностей и правил этики, соблюдение которых обязательно для всех работников организации.

Ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесении ему общественного порицания, объявления о его несоответствии должности по этическим соображениям.

Подходы к описанию систем ценностей и принятию этически сложных решений:

- *утилитаристский подход.* Основные принципы утилитаристского подхода гласят, что соответствующее нормам морали поведение приносит наибольшую пользу наибольшему числу людей. Выбирается вариант, который приносит удовлетворение наибольшему числу людей;
- *индивидуалистический подход* предполагает, что морально приемлемыми являются действия человека, которые идут ему на пользу в долгосрочной перспективе. Главной движущей силой считается самоконтроль, а все внешние силы, которые его ограничивают, должны пресекаться;
- *морально-правовой подход* утверждает, что человек изначально наделен фундаментальными правами и свободами, которые не могут быть нарушены или ограничены решениями других людей. Это значит, что этически корректным является решение, наилучшим образом соблюдающее права людей, которых оно затрагивает.

В процессе принятия решения могут быть учтены следующие моральные права: (1) Право на свободу согласия; (2) Право на частную жизнь; (3) Право на свободу совести; (4) Право на надлежащее обращение; (5) Право на жизнь и безопасность.

К методам контроля этического состояния организации относят личный пример, моральный кодекс, этические структуры.

ГЛАВА 8.
Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческих решений

Власть — функция, необходимый элемент жизнедеятельности социальной системы.

Важно отметить, что власть обеспечивает порядок, т. е. соответствие поведения субъектов нормам и ценностям, провозглашенным целесообразными и для системы.

Основные элементы власти — принуждение (угроза негативными последствиями), убеждение, поощрение, авторитет.

Принуждение — характерный признак и функция любой власти, но общество невозможно построить на принуждении и насилии, так же как и только на позитивных стимулах.

Убеждение — коммуникационный процесс между людьми (и результат этого процесса), в ходе которого убеждающий передаёт оппоненту (убеждаемому) с помощью обоснованных аргументов, обращения или увещеваний некоторую значимую информацию с целью породить у него веру в её истинность и принять в качестве основы поведения[1].

Поощрение — положительная оценка деятельности; содействие осуществлению, появлению, проявлению, развитию чего-либо; публичное признание достигнутых результатов.

[1] *Левин Г. Д.* и др. Подготовка электронной публикации и общая редакция: Центр гуманитарных технологий. URL: http://gtmarket.ru/concepts/7231; *Ледяев В. Г., Ледяева О. М.* Основания легального авторитета: манипуляция и убеждение // PolitBook. 2013. № 4. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/osnovaniya-legalnogo-avtoriteta-manipulyatsiya-i-ubezhdenie.

Наказание — применение каких-либо неприятных или нежелательных воздействий и их мера в отношении кого-либо или чего-либо, виновного в совершении какого-либо проступка (например, неповиновение, неугодное или аморальное поведение).

Обязанность — круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения. Выделяют служебные, общественные и всеобщие воинские обязанности.

Ответственность — необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответственность может быть официальная и личная чувство ответственности как черта характера).

Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач (фактически командовать людьми).

Полномочия бывают двух типов: линейные и функциональные (*табл. 10*).

Таблица 10

Типы полномочий

линейные полномочия	**функциональные полномочия**
–• полномочия которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному. Линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть воздействия на подчиненных. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией.	–• полномочия основанные на выполнении определенной функции

Авторитет — общепризнанное значение, влияние, общее уважение. То есть понятие «авторитет» означает признание за субъектом (носителем) выдающихся достижений знаний, умений, навыков способностей, их значимости для общества. Данное признание выражается в статусе личности в связи между двумя или многими индивидами. Выделяют два вида авторитета: эпистемический (рациональный) и деонтический целенаправленный[1] (*табл. 11*).

[1] *Ефремов И. И.* Проблема авторитета в социальной философии // Философия и общество. 2004. № 3. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/problema-avtoriteta-v-sotsialnoy-filosofii.

Таблица 11

Виды авторитета

эпистемический (рациональный)	→ авторитет знаний, который связан с наукой и рациональностью, а также умением и опытом;
деонтический целенаправленный	→ авторитет, обусловленный предписаниями: правом, государственными законами, моральными принципами, приказами, распоряжениями, правилами, техническими нормами, традициями, воздействием личностей, религиозными догматами, обычаями и т. п. Он включает: традиционный авторитет — авторитет существующих в обществе традиций, предписывающий те или иные действия людей, основанный на передаче исторически сложившихся и воспринимаемых как естественные и нормальные нормы и ценности; харизматический авторитет — авторитет как результат уверенности в исключительные способности и качества личности (культ), внушения личностью веры в особый, часто сверхъестественный характер собственной миссии. Подобный авторитет связан с личной приверженностью лидеру, наделённому в глазах его последователей исключительными качествами мудрости, героизма, святости.

Задачи власти: 1) поставить цели сформировать культуру организаций; 2) добиваться соблюдения норм (поддержки культуры и достижения поставленных целей, используя принуждение, убеждение, поощрение и авторитет.

Формальная система власти определяется в основном организационной структурой предприятия, положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями, регламентами бизнес-процессов, техническими регламентами, а также системой мотивации, системой санкций за нарушения норм.

Формы власти:

- власть, опирающаяся *на принуждение*, обоснована верой в то, что руководитель имеет возможность наказывать подчиненного;
- *власть, базирующаяся на вознаграждении*, основана на вере исполнителя в то, что влияющий может удовлетворить потребности исполнителя;
- *экспертная власть* строится на вере в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность;
- *эталонная власть* — власть примера, основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать;
- *законная власть* построена на вере исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания, а долг исполнителя — подчиняться.

Власть в организации (организационная власть) — такие управленческие воздействия, которые предпринимаются членами организации ради достижения их частных или общих целей.

В посвященной анализу власти управленческой литературе предлагается различать формальную (authority) и неформальную власть (power) в организации. Формальная власть в организации предстает как «технологическая власть» (способность актора влиять, принимать решения, контролировать и т. п.), а неформальная власть — как «институциональная власть» (как «вес» актора в силу его институционального положения в организации).

Источниками формальной власти являются формальная позиция в организации (должность) или выполняемая на основе этой позиции организационная роль, а источниками неформальной власти следует считать неформальные источники, организационные рутины, экспертиза, групповая мораль, контроль над информацией, авторитет, компетенция, сила и т. п.

Другим критерием различия формальной и неформальной власти является «направленность в иерархии». Если формальная власть направлена строго «сверху вниз» (от руководителя к подчиненному), то неформальная власть может иметь направление как «сверху вниз», так и «снизу вверх» (как «компенсирующая власть» подчиненного или сопротивление формальной власти руководителя).

Исходя из различий формальной и неформальной власти, сформулировано следующее общее определение власти в организации.

Организационная власть — это совокупность способов формального и неформального воздействия, упорядоченная на разных уровнях организации (руководителя на сотрудников — на верхних уровнях, сотрудников друг на друга и сотрудников на руководителя — на нижних уровнях), проявляющая себя как в дизайне организационной структуры, так и в межличностных отношениях сотрудников внутри организации и влияющая на организационную результативность[1].

Политологические и социологические идеи повлияли на концепцию ресурсной зависимости в менеджменте. Еще одним подтверждением идейной преемственности в развитии управленческих концепций власти

[1] *Ильин В. Ю.* Проблема организационной власти: современное состояние и направления дальнейших исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2010. № 3. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/problema-organizatsionnoy-vlasti-sovremennoe-sostoyanie-i-napravleniya-dalneyshih-issledovaniy-1.

является повторение в более поздней концепции ресурсной зависимости центрального для социологической теории обмена понятия «взаимозависимость» как основного источника власти в организации.

Развитие научных взглядов на власть в организации имеет эволюционный характер. Подтверждением этому тот факт, что высказанные одними учеными идеи находят впоследствии свое отражение в более поздних концепциях других исследователей.

Политологические и социологические идеи повлияли на концепцию ресурсной зависимости в менеджменте. Еще одним подтверждением идейной преемственности в развитии управленческих концепций власти является повторение в более поздней концепции ресурсной зависимости центрального для социологической теории обмена понятия «взаимозависимость» как основного источника власти в организации.

Эволюция управленческих концепций организационной власти проходит ряд этапов. При этом основанием для выделения этапов служит преобладание интереса к формальной (authority) или неформальной (power) власти.

Первый этап развития управленческих концепций организационной власти охватывает промежуток с 50-х гг. XIX в. по 30-е гг. XX в. На первом этапе развития управленческих концепций организационной власти власть рассматривается только как формальная власть (authority), управление на основе принципов бюрократии способствует игнорированию существующих в организации неформальных отношений власти.

Второй этап — 30-е гг. — 70-е гг. XX в. На втором этапе появляется интерес к неформальной власти в организации power.

Третий этап начался в 70-е гг. XX в. и продолжался до начала XXI столетия. На третьем этапе власть рассматривается в единстве формального и неформального аспектов. Отличительной характеристикой развития концепций организационной власти на третьем этапе является ее развитие на основе теории менеджмента.

В настоящее время можно говорить о зарождении нового, четвертого этапа в исследованиях организационной власти, связанного с появлением концепции гетерархии.

Гетерархия — организационное разнообразие и распределенние власти по всей организационной структуре, власть не делегируется, а самостоятельно возникает в разных точках системы.

В отличие от иерархии, основанной на принципе вертикальной подчиненности, гетерархии свойственна горизонтальная соподчиненность. Отличие гетерархии от сетевой структуры состоит в том, что сеть представляет собой совокупность отношений, основанных на контрактных рыночных отношениях, в идеале не предусматривающих существования центров власти и какого-либо соподчинения. Таким образом в рамках четвертого этапа можно говорить о преобладающем интересе к неформальной власти как основании для построения формальной власти в организации.

Можно выделить две группы компонентов, из которых состоит власть в организации: организационно-структурные компоненты формальной власти и организационно-психологические компоненты неформальной власти.

К организационно-структурным компонентам формальной власти в организации относят: 1) иерархия число уровней линейных позиций в организации); 2) централизация степень концентрации власти в верхних уровнях административной иерархии; 3) формализация степень стандартизации выполнения трудовых задач).

Содержание неформальной власти раскрывается через организационно-психологические компоненты власти. Можно выделить следующие организационно-психологические компоненты власти: организационный конфликт — столкновение интересов руководителя и сотрудников, сотрудников или руководителей друг с другом; организационное лидерство — воздействие, осуществляемое руководителем и сотрудниками друг на друга в целях взаимного изменения поведения[1].

Суть делегирования заключается в следующем: руководитель предоставляет подчиненным определенную свободу действий в решении вопросов, специальных заданий. Это означает, что он передает им часть своих полномочий, при этом всю ответственность обычно продолжает нести начальник. Делегирование является тем средством, при помощи которого руководство распределяет между сотрудниками задачи, которые должны быть выполнены, чтобы организация достигла поставленных целей. Таким образом, в его основе лежит *принцип децентрализации,* согласно которому процесс принятия решений перемещается вниз к руководителям, тесно связанным с конкретными проблемами.

[1] *Ильин В. Ю.* Проблема организационной власти: современное состояние и направления дальнейших исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2010. № 3. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/problema-organizatsionnoy-vlasti-sovremennoe-sostoyanie-i-napravleniya-dalneyshih-issledovaniy-1.

Пять основных подходов к наделению сотрудников властью.

1. Помощь сотрудникам в достижении высокого уровня рабочих знаний и навыков правильное обучение, тренинги и приобретение необходимого опыта).

2. Расширение функций контроля сотрудников предоставление большей свободы действий в процессе труда, сопровождающееся повышением ответственности за результаты).

3. Ознакомление работников с образцами успешных ролевых моделей наблюдение за действиями высокоэффективных сотрудников).

4. Практика социального поощрения и убеждения (способствует повышению уверенности в себе работников.

5. Эмоциональная поддержка (способствует снижению стресса и чувства тревоги[1].

Пути распределения управленческих полномочий.

1. *Распределение полномочий на основе единоначалия* предполагает, что распределение полномочий осуществляется от руководителя к своим непосредственным подчиненным. После этого он уже вмешивается в работу сотрудников, которым отдал распоряжения, только в крайнем случае и лишь контролирует их деятельность. Единоначалие не допускает руководства через голову и подчинения одновременно нескольким руководителям.

2. *Распределение полномочий на основе множественного подчинения* и поглощения полномочий руководитель, передавший полномочия своим подчиненным, полностью сохраняет их за собой. Это позволяет ему вмешиваться в ход их работы в любой момент.

Внутри организаций одно лицо делает других зависимыми от него путем контроля доступа к: информации (включает в себя знания об организации людях, нормах, процедурах методах и т. д.; людям (все те, кто состоит в организации, от кого зависит организация); инструментарию (любые физические средства организации или ее ресурсы.

Конституционные основы делегирования государственно-властных полномочий в Российской Федерации. Конституция РФ не использует термин «делегирование», в том числе применительно к определению порядка осуществления государственной власти. В то же время Конституция допускает перераспределение государственно-властных полномочий,

[1] *Полянская К. А., Тулина Ю. Г., Пацук О. В.* Проявление власти и лидерства в менеджменте // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2015. № 11. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/proyavlenie-vlasti-i-liderstva-v-menedzhmente.

используя при этом иные формулировки: договор ст. 66 предусматривает перераспределение полномочий между автономным округом и краем (областью)); изменение статуса носителя власти (ч. 5 ст. 66 предусматривает возможность изменения статуса субъекта Российской Федерации; передача (ст. 78 закрепляет передачу властных полномочий в рамках исполнительной ветви власти); наделение (ст. 132 наделяет органы местного самоуправления государственными полномочиями.

Конституционный Суд РФ неоднократно давал расширительное толкование указанных статей, определив возможность не только перераспределения властных полномочий между носителями публичной власти, но и включения в этот круг субъектов негосударственных организаций: нотариальных палат (постановление от 19 мая 1998 г. № 15-П), саморегулируемых организаций арбитражных управляющих (постановление от 19 декабря 2005 г. № 12-П).

Сорегулирование, саморегулирование, квазирегулирование. Делегирование властных полномочий иногда рассматривают как парную категорию дерегулирования. Однако в последнем случае происходит отказ от государственного регулирования, когда появившуюся «нишу» в управлении могут занять частные организации. Некой промежуточной формой выступает сорегулирование и саморегулирование, когда делегирование может проявляться в различных формах.

Классическим образом сорегулирование проявляется в принятии нормативных актов государственным органом совместно с негосударственной организацией. Так, в соответствии с Основами законодательства Российской Федерации о нотариате принятие значимых нормативных актов основано на взаимодействии Министерства юстиции РФ и Федеральной нотариальной палаты (некоммерческая организация, основанная на обязательном членстве частно-практикующих нотариусов. Минюст России совместно (именно такая формулировка используется в законе с Федеральной нотариальной палатой утверждает Порядок сдачи квалификационного экзамена у лиц, желающих стать нотариусами, Положение об апелляционной комиссии и другие документы.

Сорегулирование может также рассматриваться как форма участия негосударственных организаций в текущей управленческой деятельности регулирующего органа. Примером может служить создание и деятельность особого органа управления, в котором присутствует представительство как государства, так и основных участников регулируемой деятельности.

Так, в соответствии со ст. 33 Федерального закона от 26 марта 2003 г. № 35-ФЗ «Об электроэнергетике» создан Наблюдательный совет орган управления) Совета рынка (некоммерческой организации, объединяющей на основе членства субъектов электроэнергетики и крупных потребителей электрической энергии. В состав Наблюдательного совета входят представители как органов государственной власти, так и коммерческих организаций.

Сорегулирование — перспективное направление в государственно-властной деятельности, но оно должно отвечать определенным требованиям, которые наиболее четко выработаны за рубежом. Приведем их в виде тезисов, которые могут быть восприняты и российской практикой управления. Во-первых, должен присутствовать институциональный аспект — наличие субъекта сорегулирования, к которому предъявляются особые требования: наличие позитивных намерений; нацеленность на взаимодействие и сотрудничество; доверие государства к сорегулятору. Во-вторых, должен соблюдаться критериальный аспект: закон должен определять критерии сорегулирования. В-третьих, должна обеспечиваться прозрачность системы с сохранением долгосрочного общественного контроля за сорегулированием. В-четвертых, должны закрепляться надежные индикаторы законности и эффективности сорегулирования. Государство должно обозначить, что именно оно ждет от сорегулирования.

Понятие саморегулирование содержится в ст. 2 Федерального закона от 1 декабря 2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях».

Саморегулирование — самостоятельная и инициативная деятельность, которая осуществляется субъектами предпринимательской или профессиональной деятельности и содержанием которой являются разработка и установление стандартов и правил указанной деятельности, а также контроль за соблюдением требований указанных стандартов и правил.

Распоряжением Правительства РФ от 30 декабря 2015 г. № 2776-р утверждена Концепция совершенствования механизмов саморегулирования, в которой подтверждена позиция государства в части развития данного института.

Саморегулирование может стать результатом инициативной деятельности предпринимателей, заинтересованных в самоорганизации и отстаивании общих интересов. Однако саморегулирование может выступать и как форма передачи государственно-властных полномочий, когда

государство отказывается от функции регулятора. Основные управленческие функции (выдача разрешений, принятие нормативных актов в определенной сфере деятельности, осуществление контроля) делегируются саморегулируемой организации, членство в которой становится обязательным. Саморегулирование в этом случае перестает быть инициативной деятельностью, создание управленческой структуры становится обязанностью. Законодательство предписывает критерии членства, структуру организации, права и обязанности органов управления, обязательность их предписаний и др.

Квазирегулирование — государственное регулирование общественных отношений не через органы власти, а посредством делегирования частным лицам публичных полномочий, позволяющих осуществлять регулирующее воздействие с одновременным предоставлением большей степени самостоятельности, но при условии сохранения государственного контроля за их действиями[1].

[1] *Романовская О. В.* Делегирование государственно-властных полномочий в системе публично-правового регулирования // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2017. № 2 (36). URL: http://cyberleninka.ru/article/n/delegirovanie-gosudarstvenno-vlastnyh-polnomochiy-v-sisteme-publichno-pravovogo-regulirovaniya.

ГЛАВА 9.
Конфликт в процессе принятия управленческих решений

Конфликт — трудно разрешимое противоречие, возникшее между людьми, связанное с острыми эмоциональными переживаниями и конфликтными ситуациями.

Термин «конфликт» происходит от латинского слова, означающего противостоять, противоборствовать.

В философской литературе понятие «конфликт» определяется как предельный случай обострения противоречий.

Трудовой конфликт — столкновение интересов работодателя и работника (по поводу применения действующего законодательства о труде, установления новых или изменения существующих условий труда и т. п.).

Производственный конфликт —скрытое или открытое столкновение индивидуальных и/или групповых интересов в сфере деловых и профессиональных отношений, складывающихся в процессе совместной производственной деятельности.

Выделяют следующие *функции трудовых конфликтов*[1].

1. Сигнальная — возникновение трудового конфликта говорит о возникновении разногласий в системе социально-трудовых отношений, об обострении противоречий в жизни производственной организации и о том, что стороны вступили в деловые контакты, чтобы решить назревшие проблемы.

2. Интегративная дезинтегративная — трудовой конфликт приводит к тому, что единый до того коллектив разделяется на отдельные группы,

[1] *Панина Е. С.* Трудовые конфликты на предприятиях // Основы ЭУП. 2012. № 6. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/trudovye-konflikty-na-predpriyatiyah.

члены которых сплачиваются между собой, стороны объединяют свои усилия для достижения поставленной цели.

3. Инновационная, социализирующая — вырабатываются новые правила и нормы трудового взаимодействия, с помощью которых преодолеваются препятствия в системе социально-трудовых отношений, мешающие экономическому и социальному развитию коллектива.

4. Позитивная негативная — состоит в совершенствовании системы социально-трудовых отношений. Если трудовой конфликт приводит к дезинтеграции производства и сопровождается ощутимыми потерями ресурсов, то налицо негативная функция конфликта.

5. Социально-психологическая функция трудового конфликта состоит в изменении социально-психологического эмоционального климата в производственной организации

Моральный конфликт — ситуация, в которой определенное нравственное противоречие достигло высшей точки своего развития и в которой субъект деятельности поставлен перед необходимостью сделать осознанный моральный выбор одной из двух взаилюисключающих форм поведения или, в более общем смысле, самоопредилиться относительно какой-либо нормативно-ценностной реальности.

Конфликт является одной из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и выражением крайних противоречий в социально-трудовых отношениях.

Среди основных признаков конфликта выделяют следующие: наличие двух и более сторон; взаимозависимость сторон; несовместимость целей конфликтующих сторон; действия, направленные друг против друга.

Основные виды конфликтов представлены в виде *схемы 8.*

Конфликт можно представить как развивающийся процесс, который состоит из четырех стадий (фаз).

Первая фаза — *начало конфликта.* Возникает инцидент, зарождается конфликтная ситуация.

Таблица 12

Причины конфликтов

объективные	• ограниченность ресурсов, подлежащих распределению; • различия в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования; • взаимозависимость заданий, неправильное распределение ответственности; • плохие коммуникации

субъективные	1) организационно-правовые: структура организации не позволяет решить все поставленные перед работниками задачи; организация осуществляет неоптимальные функции взаимодействия с внешней средой и внутренней средой организации; личностно-функциональные причины связаны с несоответствием работника его квалификации, а также требованиям нравственного и этического характера; ситуативные причины связаны с неправильным принятием управленческого решения; 2) социально-психологические — обусловлены факторами вступления субъектов в определенную социальную группу: неудовлетворительные коммуникации в группе, что приводит к искажению и потери информации; несовпадение ролевого взаимодействия (старший, равный младший); неодинаковые подходы к решению проблем, недопонимание людьми того, что они расходятся во мнении, разные подходы к одному событию, объекту; неодинаковая оценка событий, ситуаций, внутригрупповой фаворитизм; 3) личностные: психологическая неустойчивость — люди не терпят замечаний, возражений; плохо развитая способность к эмпатии, чувству сопереживания, взаимопроникновения; различная акцентуация личности; несоответствие поведения субъектов их ожиданиям (желаемое, допустимое, нежелаемое, недопустимое поведение)

Схема 8. Основные виды конфликтов



Инцидент — стечение обстоятельств, из-за которых становится возможным конфликт.

Напряжение отношений происходит как по объективным причинам, так и случайно, из-за чрезмерных эмоций, неучтивого обращения, нечеткого выражения мыслей, ложных выводов.

Конфликтогены — слова, действия, а также бездействие, которые приводят к конфликтам.

Вторая фаза — *подъем конфликта*. Отношения обостряются, и по мере накопления противоречий инцидент перерастает в конфликт. При этом каждый из участников конфликтной ситуации обладает определенным рангом. Оппоненты первого ранга — это отдельные личности, второго ранга — рабочие группы, третьего ранга — организации как хозяйствующие субъекты; высший ранг принадлежит общественным и государственным структурам; если человек вырабатывает решение, условно говоря, в диалоге с самим собой, он считается оппонентом нулевого ранга.

Третья фаза — *пик конфликта*. Наблюдается эскалация конфликта, усиление противостояния сторон, кризис отношений. Столкновение заходит столь далеко, что интересы дела отодвигаются на задний план, во главу угла ставятся личные амбиции; все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая превращается в самоцель; людьми начинают руководить эмоции, а не разум. Эта стадия, в свою очередь, состоит из двух частей: во-первых, конструктивной (когда сохраняется возможность найти общий язык и продолжить совместную деятельность) и, во-вторых, деструктивной, когда трения принимают форму конфронтации и уже никакое сотрудничество становится невозможным.

Четвертая стадия — *спад конфликта*. Конфликт затухает; отношения либо налаживаются либо происходит их окончательный разрыв. Для рационального завершения конфликта важно устранить его истинную причину и не допускать того, чтобы конфликт затягивался. В противном случае он усугубляется и последствия приносят не только моральный урон в виде психологического дискомфорта, апатии, плохого настроения и самочувствия, но и материальный ущерб, поскольку снижается

работоспособность, падает производительность труда, возрастает текучесть кадров[1]. Поведение в конфликте (*схема 9*).

Схема 9. Поведение участников в конфликте



Соревнование (конкуренция/соперничество) предполагает, что одна из сторон хочет удовлетворить свои интересы, не считаясь при этом с тем, как это повлияет на интересы другой стороны. Эта модель поведения всегда направлена на достижение результата вне зависимости от обстоятельств. Выбирая такое поведение, одна из сторон конфликта стремится, чтобы её интересы были учтены, и на этом очень сильно настаивает.

Сотрудничество (партнёрство) имеет место в том случае, когда предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участвующих в конфликте сторон, то есть стороны конфликта делают выбор в пользу результата и отношений, «выиграл-выиграл».

Уход от взаимодействия (избегание). Примером данной стратегии является игнорирование конфликта, нежелание признавать его существование, стремление избегать людей, с которыми возможны разногласия по тем или иным вопросам. «Худой мир лучше доброй ссоры». Сторона

[1] *Чекалдин А. М.* Причины организационных конфликтов и способы их устранения // Вестник НГИЭИ. 2015. № 9 (52). URL: http://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-organizatsionnyh-konfliktov-i-sposoby-ih-ustraneniya.

конфликта делает вид, что ничего не происходит, откладывает действия, направленные на достижение результата, любым способом уходя от ответственности. Неразрешенные противоречия снаружи, особенно те, когда нужно «сохранить лицо», приводят к внутриличностному конфликту и аутоагрессии.

Сглаживание конфликта примирение приспособление) — стремление одной из сторон конфликта поставить интересы другой стороны выше собственных, то есть стиль поведения, направленный прежде всего на сохранение отношений.

Компромисс имеет место в том случае, когда каждая из сторон конфликта готова частично пожертвовать своими интересами во имя общих. Снимает напряженность, но противоречия до конца не устраняет. Каждой стороне приходится чем-то поступиться, и она не совсем этим довольна.

Термин *«конфликт интересов»* впервые в России стал применяться в сфере предпринимательской деятельности. Статья 10 ФЗ от 25.12.2008 № 273-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О противодействии коррупции» так определяет понятие «конфликт интересов».

Конфликт интересов — ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных (служебных) обязанностей (осуществление полномочий).

В Постановлении ФКЦБ России от 5 ноября 1998 г. № 44 «О предотвращении конфликта интересов при осуществлении профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг» дано следующее определение данного понятия.

Конфликт интересов — противоречие между имущественными и иными интересами профессионального участника рынка ценных бумаг и (или) его работников, осуществляющих свою деятельность на основании трудового или гражданско-правового договора, и клиента профессионального участника, в результате которого действия (бездействия) профессионального участника и (или) его работников причиняют убытки клиенту и (или) влекут иные неблагоприятные последствия для клиента.

В ФЗ «О саморегулируемых организациях» дано следующее определение (п. 3 ст. 8).

Конфликт интересов — ситуация при которой личная заинтересованность членов саморегулируемой организации, лиц, входящих в состав органов управления саморегулируемой организации ее работников, действующих на основании трудового договора или гражданско-правового договора, влияет или может повлиять на исполнение ими своих профессиональных обязанностей и или влечет за собой возникновение противоречия между такой личной заинтересованностью и законными интересами саморегулируемой организации или угрозу возникновения противоречия, которое способно привести к причинению вреда законным интересам саморегулируемой организации.

Для конфликта интересов в сфере предпринимательской деятельности характерно наличие 3 компонентов: противоречия интересов, крупного убытка или неправомерного деяния (его сокрытие и причинной связи между ними.

В современных условиях порядок предотвращения и урегулирования конфликта интересов достаточно подробно регламентируется в ряде нормативно-правовых актов.

Так, Указ Президента РФ «О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению» предусматривает возможность принятия решения о представлении материалов проверки в соответствующую комиссию по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов (п. 28, 31 Положения).

Указ Президента РФ «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов» определяет порядок формирования и деятельности комиссий по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов, образуемых в федеральных органах исполнительной власти, иных государственных органах в соответствии с Федеральным законом «О противодействии коррупции».

Анализ содержащихся в отмеченных нормативных правовых актах определений конфликта интересов позволяет сделать вывод о том, что понимать «под конфликтом интересов».

Конфликт интересов — ситуация, при которой личная заинтересованность государственного служащего влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных (служебных) обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью государственного служащего и правами и законными интересами других субъектов права.

Таким образом, категория конфликта интересов раскрывается через понятие *«личная заинтересованность»*, под которой понимается возможность получения государственным служащим при исполнении должностных (служебных) обязанностей доходов в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц.

В части 1 ст 10 ФЗ от 25.12.2008 № 273-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О противодействии коррупции» под ***личной заинтересованностью*** понимается «возможность получения доходов в виде денег, иного имущества, в том числе имущественных прав, услуг имущественного характера, результатов выполненных работ или каких-либо выгод (преимуществ) лицом, указанным в ч. 1 настоящей статьи, и (или) состоящими с ним в близком родстве или свойстве лицами (родителями, супругами, детьми, братьями, сестрами, а также братьями, сестрами, родителями, детьми супругов и супругами детей), гражданами или организациями, с которыми лицо, указанное в ч. 1 настоящей статьи, и (или) лица, состоящие с ним в близком родстве или свойстве, связаны имущественными, корпоративными или иными близкими отношениями».

Учитывая изложенное, достаточно сложно сказать, что при этом понимается под косвенной личной заинтересованностью. Можно лишь предположить, что в данном случае речь может идти не о непосредственном получении государственным служащим доходов, а о создании реальной возможности их получения.

Для более глубокого понимания сущности института конфликта интересов, а также выбора наиболее эффективного средства его урегулирования или предотвращения необходимо проведение типологизации понятия.

В теории предлагается различать *юридический (конфликт права) и экономический (конфликт интересов) конфликты*. Рациональный путь завершения экономического конфликта интересов А. Ю. Соколов видит в разрешении конфликта путем согласования интересов в процессе обоюдного рассмотрения предмета спора или при участии третьих лиц, а процесс урегулирования юридического конфликта интересов он видит во вмешательстве в него административного органа или органа судебной власти[1].

Обособление типичных ситуаций в деятельности государственных служащих представляется наиболее удачным, т. к. предоставляет возможность интегрировать наиболее схожие ситуативные условия, сопутствующие такому феномену, как конфликт интересов на государственной службе. Владея информацией о существующих типовых ситуациях конфликта интересов, а также располагая личным опытом, государственный служащий способен принять верное решение и не допустить развития конфликтной ситуации, что безусловно будет способствовать надлежащему исполнению им своих служебных обязанностей в соответствии с принципами законности, справедливости, соблюдения прав и свобод человека и гражданина.

ФЗ «О противодействии коррупции» (ч. 4, 5 ст. 11) предусматривает следующие варианты предотвращения и урегулирования конфликта интересов: 1) изменение должностного или служебного положения государственного или муниципального служащего, являющегося стороной конфликта интересов, вплоть до его отстранения от исполнения должностных (служебных) обязанностей в установленном порядке; 2) отказ государственного или муниципального служащего от выгоды, явившейся причиной возникновения конфликта интересов; 3) отвод или самоотвод государственного или муниципального служащего в случаях и порядке, предусмотренных законодательством РФ.

Особо оговаривается в ФЗ «О противодействии коррупции» ситуация, связанная с передачей государственным служащим в доверительное управление принадлежащих ему ценных бумаг, акций, доли участия, паи в уставных [складочных] капиталах организаций.

Практика показывает, что в основном ценные бумаги, акции (доли участия, паи в уставных [складочных] капиталах организаций передаются государственными служащими родственникам и иным лицам,

[1] *Соколов А. Ю.* Административная ответственность за недобросовестную конкуренцию // Изв. Сарат. ун-та. Сер. Экономика. Управление. Право. 2010. № 2.

поэтому данная ситуация до конца не исключает возможность их личной заинтересованности. В целях снижения риска возникновения ситуации конфликта интересов законодательством предусмотрено, что указанное имущество должно быть передано в доверительное управление независимому лицу.

Таким образом, данные варианты урегулирования или предотвращения конфликта интересов имеют конкретный характер и представляют собой типичные варианты поведения государственного служащего, оказавшегося в конфликтной ситуации[1].

[1] *Ахметова Н. А.* Конфликт интересов на государственной службе // Власть. 2013. № 12. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/konflikt-interesov-na-gosudarstvennoy-sluzhbe-1.

ГЛАВА 10.
Оценка эффективности и качества управленческих решений

Проблема оценки эффективности власти и качества принимаемых ею решений в настоящее время является одной из ключевых и в то же время проблемных сфер взаимодействия власти с гражданским обществом.

При оценке результатов деятельности органов власти целесообразно исходить из конечных продуктов, относящихся к двум большим категориям: управленческим решениям и государственным (и муниципальным) услугам.

Основные понятия оценки эффективности и качества управленческих решений.

- *Эффективность* — достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объема продукции из данного количества ресурсов.
- *Результативность* — степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.
- *Производительность* — плодотворность, продуктивность производственной деятельности.
- *Эффективность управленческих решений* — ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации.

Эффективность определяется на основании соответствующих показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Подходы к оценке экономической эффективности управленческого решения:

Классическое соотношение стоимости прибавочного продукта к затратам на его создание: косвенный метод согласования различных вариантов; метод оценки эффективности по конечным результатам; метод оценки по непосредственным результатам деятельности.

В качестве критериев эффективности могут быть использованы такие показатели, как: прирост прибыли и рентабельности; прирост объемов производства и реализации продукции; изменение сроков окупаемости капиталовложений; повышение оборачиваемости оборотных средств; сокращение затрат на содержание управленческого аппарата и т. п.

Качество управленческого решения — степень соответствия управленческого решения внутренним требованиям, стандартам организации.

Качество управленческого решения — совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его реализации.

Качество — совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности человека или общества.

ГОСТ 22851–77 «Выбор номенклатуры показателей качества промышленной продукции» устанавливает следующую номенклатуру основных показателей качества: 1. Показатели назначения (классификационные показатели, функциональные конструктивные, показатели состава и структуры); 2. Показатели надежности; 3. Эргономические показатели (гигиенические, антропометрические и психофизиологические); 4. Эстетические показатели; 5. Показатели технологичности; 6. Показатели стандартизации и унификации; 7. Патентно-правовые показатели; 8. Экологические показатели; 9. Показатели безопасности; 10. Экономические показатели.

Один из частных показателей качества управленческих решений — степень достижения поставленных в решении целей. Этот показатель может быть выражен:

1. В относительных значениях

$$q_1 = \frac{W}{W\partial з},$$

где W — действительный результат решения;

$W\partial з$ — заданная цель.

2. В абсолютных значениях

$$q_1 = W з - W\partial,$$

3. В виде обобщенного показателя:

$$q_1 = k1 \times q1 + k2 \times q2 + \ldots + kn \times qn,$$

где q1, q2, ..., qn — показатели, характеризующие степень достижения определенных целей;

k1, k2, ..., kn — коэффициенты относительной важности показателей.

Поскольку целью организации в рамках управления, нацеленного на создание стоимости, является максимизация стоимости, то обобщающим показателем, отражающим процесс создания стоимости, может служить *экономическая добавленная стоимость* (EVA).

Формирование показателя EVA и взаимосвязь между EVA и основными факторами, участвующими в процессе расчета данного показателя (*схема 10*).

Схема 10. Основные факторы, влияющие на величину EVA



То есть показатель EVA рассчитывается следующим образом:

EVA = Прибыль от обычной деятельности — Налоги и другие обязательные платежи — Инвестированный капитал × Средневзвешенная цена капитала (*схема 11*).

Оптимальное управление подразумевает использование таких инструментов, которые приводят к оптимальному экономическому росту страны всех аспектов деятельности организации.

Оптимальное управленческое решение — решение руководителя, которое обеспечивает максимальную степень достижения цели управления. Другими словами, оптимальные решения — это наилучшие компромиссы, найденные в результате тщательного анализа и сравнения всех альтернатив.

Схема 11. Оценка управленческого решения на основе EVA и сбалансированной системы показателей



Супероптимальное решение —решение, которое объективно превосходит то, что обычно считалось наилучшим решением проблем данного типа.

Алгоритм оценки управленческого решения по формированию и реализации стратегии развития субъекта предпринимательской деятельности *(схема 12)*.

Необходимость оценки эффективности управленческих решений в регионе вызвана замедлением темпов роста показателей экономического развития регионов; снижением инвестиционной активности; несогласованностью действий звеньев управляющей системы; недостаточным методическим обеспечением подготовки и принятия управленческих решений с учетом воздействия внешних и внутренних рыночных факторов.

Мы рассматриваем наиболее значимые для развития региона общие и индивидуальные критерии оценки социально-экономической эффективности управленческих решений: общие — заключающиеся в остроте проблемы и возможностях прогнозирования отраслевой значимости и бюджетной независимости; индивидуальные — по вкладу в развитие (социальные) экономические, экологические, качество населения).

Схема 12. Алгоритм оценки управленческого решения по формированию и реализации стратегии развития субъекта предпринимательской деятельности



Интегральный индикатор эффективности управленческих решений в регионе — качество жизни населения, уровень которого отражается в пяти базовых компонентах, образующих среду и систему обеспечения жизнедеятельности населения:

- качество населения, интегрирующее в себе такие его свойства, как ожидаемая продолжительность жизни, уровень образования, квалификация, рождаемость и смертность, брачность и т. п.;
- благосостояние населения, интегрирующее в себе основные показатели уровня жизни и отражающее степень удовлетворения его материальных и духовных потребностей (реальные доходы, их дифференциацию, уровень потребления благ и услуг, уровень здравоохранения, культуры и т. п.);
- социальная безопасность или качество социальной сферы, отражающая уровень условий труда, социальной защиты, физической и имущественной безопасности члена общества, криминогенности и социальнополитического здоровья самого общества и т. п.;
- качество окружающей среды (или качество экологической ниши), аккумулирующее данные о загрязнении воздушного пространства, почв и воды (заметим, что человеческая популяция — это единственная земная популяция, не обеспечивающая утилизации отходов своей жизнедеятельности, опасных для окружающей среды и не включенных в естественные природные технологии — «трофические цепи биосферы»);
- природноклиматические условия, характеризующиеся составом и объемами природно-сырьевых ресурсов, климатом, частотой и спецификой форсмажорных ситуаций[1].

[1] *Афанасьев В. Н., Шеврина Е. В., Афанасьева А. В.* Оценка эффективности управленческих решений в регионе // Известия ОГАУ. 2005. № 7–1. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-upravlencheskih-resheniy-v-regione.

Заключение

В результате изучения дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений» студент должен

- ***знать***: законодательные и нормативные акты в области регулирования деятельности экономических субъектов; методологию обеспечения устойчивости предприятий; механизмы разработки принятия и реализации управленческих решений; факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений; методы и инструменты разработки и принятия рациональных управленческих решений;
- ***уметь***: формировать альтернативные решения и осуществлять их выбор; оценивать качество разрабатываемых управленческих решений; определять основные факторы процесса принятия управленческих решений; использовать методы экспертного опроса в процессе выработки решений; разрабатывать информационные связи для принятия; выбирать рациональные решения; принимать решения в условиях неопределенности и риска;
- ***владеть*** методами принятия управленческих решений.

Процесс изучения дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений» направлен на формирование у студентов следующих компетенций:

№ п/п	Код	Компетенция	Формы и методы обучения
1	(ПК-2) владением организационными способностями умением находить и принимать	*Знает* мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей	Групповые дискуссии Решение ситуационных задач Экспертная оценка выполнения практического задания

Продолжение таблицы ▶

Продолжение таблицы

№ п/п	Код	Компетенция	Формы и методы обучения
	организационные управленческие решения в том числе и в кризисных ситуациях	***Умеет*** разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать выбор оптимального, исходя из критериев социально-экономической эффективности и экологической безопасности; ***Владеет*** • методами анализа источников экономической, социальной управленческой информации; • оценка эффективности проектов;	
2	(ПК-3) способностью планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии целям и задачам внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями	***Умеет*** разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления); ***Владеет*** сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;	подготовка и представление в ходе группового занятия презентаций, сообщений информационного характера, доклада
3	(ПК-5) владением современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике	***Знает*** основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов ***Умеет*** разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать выбор оптимального, исходя из критериев социально-экономической эффективности и экологической безопасности ***Владеет*** методикой построения, анализа и применения математических моделей для оценки состояния и прогноза развития экономических явлений и процессов	подготовка и представление в ходе группового занятия презентаций, сообщений информационного характера, доклада

№ п/п	Код	Компетенция	Формы и методы обучения
4	(ПК-7); способностью разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля	***Знает*** основы построения расчета и анализа современной системы показателей характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов ***Умеет*** Выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий; ***Владеет*** • создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;	подготовка и представление в ходе группового занятия презентаций, сообщений информационного характера, доклада
5	(ПК-9); владением навыками использования инструментов экономической политики	***Знает*** основные особенности российской экономики, её институциональную структуру, направления экономической политики государства; ***Умеет*** прогнозировать на основе стандартных теоретических и эконометрических моделей поведение экономических агентов, развитие экономических процессов и явлений на макро- и микроуровне; ***Владеет*** современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микро- и макроуровне;	Лекция-презентация Case-study Работа в команде Решение ситуационных задач
6	(ПК-13) способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза	***Знает*** построение внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля; ***Умеет*** • оценка эффективности управленческих решений; ***Владеет*** • способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты обосновывать их и представлять результаты работы	подготовка и представление в ходе группового занятия презентаций, сообщений информационного характера, доклада

Список использованной литературы

1. *Абашидзе Т. Л., Федотова Е. Л.* Оценка качества подготовки выпускников вуза на основе метода Дельфы // Интернет-журнал Науковедение. 2013. № 1 14. С. 1–8.

2. *Андропова И. В., Осиповская И. В.* Особенности разработки и принятия последовательных решений в бизнес-среде // Теория и практика общественного развития. 2015. № 19. С. 41–43.

3. *Артюхов И. П., Горбач Н. А., Бакшеева С. Л. и др.* Экспертные оценки: методология и практика применения // Фундаментальные исследования. 2012. № 10 (Ч. 1). С. 11–15.

4. *Афанасьев В. Н., Шеврина Е. В., Афанасьева А. В.* Оценка эффективности управленческих решений в регионе // Известия ОГАУ. 2005. № 7–1. С. 14–18.

5. *Ахметова Н. А.* Конфликт интересов на государственной службе // Власть. 2013. № 12.

6. *Белякова Г. Я., Воробьева Т. Н.* Индикаторы эффективности деятельности региональных властей в области развития экономики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 3. С. 23–30.

7. *Васильев М. В., Шурыгина Ю. В.* Особенности дисциплинарной ответственности сотрудников Следственного комитета Российской Федерации // ВЭПС. 2016. № 3. С. 96–101.

8. *Вересова Д. М.* Формирование системы оценки эффективности государственных решений (применительно к управлению земельными объектами) // Вопросы государственного и муниципального управления. 2009. № 2. С. 5–22.

9. *Веснин В. Р.* Основы управления: Учебник для бакалавров. М.: Проспект, 2015.

10. *Винокур З. Е., Солодков М. В.* Совершенствование системы оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти регионов России // Вестник ТГЭУ. 2014. № 1 (69). С. 20–33.

11. *Ворожбит О. Ю., Даниловских Т. Е.* Совершенствование методического подхода к принятию и реализации управленческих решений в рыбохозяйственных предпринимательских структурах // УЭкС. 2013. № 12(60). С. 86–95.

12. *Гарафутдинова Н. Я., Бибикова Н. А.* Новые условия в прохождении государственной гражданской службы как фактор эффективности деятельности органов исполнительной власти // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2016. № 3 28. С. 17–23.

13. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.

14. *Горбунова Е. Г.* Управленческие решения: классификация; модель оценки экономической эффективности // УЭкС. 2014. № 1(61). С. 17.

15. *Григорьев В. А.* Проблемы квалификации налоговых преступлений по признакам субъекта и субъективной стороны. М., 2004. С. 11. Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».

16. *Дюйзен Е. Ю.* Метод экспертного оценивания: руководство к действию // Креативная экономика. 2014. № 2. С. 24–34.

17. *Ефремов И. И.* Функции и роль авторитета как феномена социальной жизни // Философия и общество. 2005. № 3. С. 12.

18. *Жемчугов А. М.* Современная организация: мотивация, культура, власть // Проблемы экономики и менеджмента. 2013. № 5(21). С. 15.

19. *Зильберова И. Ю., Манлян А. Л., Баркалов С. А. Моисеев С. И.* Модель экспертного оценивания, основанная на теории измерения латентных переменных // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». Том 7. 2015. № 6. С. 11.

20. *Ильин В. Ю.* Проблема организационной власти: современное состояние и направления дальнейших исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2010. № 3. С. 47–68.

21. *Кинёв А. Ю.* Административная ответственность за нарушение антимонопольного законодательства // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. 2014. № 2. С. 120–129.

22. *Лаптев С. А. Тюкина Д. В.* Уголовная ответственность за невыплату заработной платы // Территория новых возможностей. 2017. № 1 (36). С. 108–118.

23. *Ледяев В. Г., Ледяева О. М.* Основания легального авторитета: манипуляция и убеждение // PolitBook. 2013. № 4. С. 8–20.

24. *Лубашев Е. А., Лукин М. В.* Проблемы оценки эффективности деятельности исполнительных органов государственной и муниципальной власти в Российской Федерации // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера технологии. 2012. № 4 14. С. 99–111.

25. *Макаров С. Н.* Специфика организационного лидерства в исполнительных органах государственной власти // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Гуманитарные и общественные науки. 2010. № 6. С. 82–89.

26. *Мартемьянов Ю. Ф.* Экспертные методы принятия решений: Учеб. пособие / Ю. Ф. Мартемьянов Т. Я. Лазарева. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2010.

27. *Матвеенко П. В.* Особенности привлечения к дисциплинарной ответственности руководителя и главного бухгалтера организации // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2007. № 4. С. 25–28.

28. Менеджмент в техносфере: Учебное пособие для вузов / А. И. Орлов, В. Н. Федосеев. М.: Академия, 2003.

29. Моделирование рисковых ситуации в экономике и бизнесе: Учеб. пособие / А. М. Дубров, Б. А. Лагоша, Е. Ю. Хрусталев; под ред. Б. А. Лагоши. М.: Финансы и статистика, 2000.

30. *Найбороденко Н. М.* Прогнозирование и стратегия социального развития России. М., 2007. С. 124–131.

31. *Орлов А. И.* Организационно-экономическое моделирование: Учебник. В 3 ч. М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана. 2009. Ч. 2: Экспертные оценки. 2011.

32. *Орлянкина Е. К.* Ответственность органов управления юридического лица: новеллы ГК России // Законы России: опыт, анализ, практика. 2015. № 6. С. 69–72.

33. *Павликов С. И., Тарута М. А., Павликов А. С.* Методы принятия управленческих решений // Научные труды Дальневосточного государственного технического рыбохозяйственного университета. 2010. № 22. С. 187–192.

34. *Панина Е. С.* Трудовые конфликты на предприятиях // Основы ЭУП. 2012. № 6. С. 132–135.

35. *Панфилова А. П.* Инструменты принятия менеджерами коллективных управленческих решений на основе ментальной лестницы // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. 2012. № 19–2. С. 186–195.

36. *Подвесовский А. Г., Михалева О. А., Козлов Е. А. и др.* Математические модели и информационные технологии поддержки принятия решений в распределенных экспертных сетях // Современные информационные технологии и ИТ-образование. 2016. № 2. С. 134–146.

37. *Полянская К. А., Тулина Ю. Г., Пацук О. В.* Проявление власти и лидерства в менеджменте // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2015. № 11. С. 390–392.

38. *Путивцева Н. П., Игрунова С. В., Бекетова Е. Ю. и др.* Разработка иерархической многокритериальной процедуры оценки качества экспертов // Научный результат. Информационные технологии. 2016. № 1. С. 39–47.

39. *Романовская О. В.* Делегирование государственно-властных полномочий в системе публично-правового регулирования // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2017. № 2 36. С. 143–153.

40. *Рыжкова М. В.* Преимущества эвристик при принятии потребительских решений // Известия ТПУ. 2012. № 6. С. 71–76.

41. *Савельева И. П.* Оценка экономической эффективности управленческих решений в процессе планирования хозяйственной деятельности малых предприятий // Имущественные отношения в РФ. 2006. № 11. С. 6–10.

42. *Смирнова Ю. А.* Метод Дельфи как инструмент эффективного стратегического планирования и управления // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2016. № 2. С. 964–969.

43. *Соколов А. Ю.* Административная ответственность за недобросовестную конкуренцию // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2010. № 2. С. 87–90.

44. *Старостин А. М.* Новые подходы к методологии социального управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2009. № 2. С. 6–20.

45. *Султанова Л. Б.* Интуиция и эвристика в математике // Российский гуманитарный журнал. 2013. № 3. С. 1025–1028.

46. *Терентьев Н. Ю.* Стили и процесс принятия решений // ПУФ. 2014. № 1 13. С. 63–66.

47. *Трахтенгерц Э. А.* Компьютерные методы поддержки принятия управленческих решений в нефтегазовой промышленности / Э. А. Трахтенгерц, Ю. П. Степин, А. Ф. Андреев. М.: Синтег, 2005.

48. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

49. *Турбина И. А.* Условия гражданско-правовой ответственности директора хозяйственного общества // Вестник ВолГУ. Серия 5: Юриспруденция. 2015. № 4. С. 82–87.

50. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ.

51. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ ред. от 29.07.2017 «О защите конкуренции».

52. Фонд содействия развитию интернет-медиа, ИТ-образования, человеческого потенциала «Лига интернет-медиа» (Москва). 2016. Т. 12. № 2. С. 134–146.

53. *Халын В. Г.* Социально-ориентированные некоммерческие организации: опыт развития и перспективы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2013. № 2. С. 35–41.

54. *Харасова А. С., Блаженкова Н. М.* Технология принятия управленческих решений в теории и практике менеджмента // Лидерство и менеджмент. 2015. Т. 2. № 2. С. 99–110.

55. *Чекалдин А. М.* Причины организационных конфликтов и способы их устранения // Вестник НГИЭИ. 2015. № 9 52. С. 73–77.

56. *Чепус А. В.* Ответственность руководителей органов исполнительной власти в сфере государственного управления на региональном уровне // Вопросы управления. 2015. № 3 15. С. 236–246.

57. *Черемнова К. А.* К вопросу дисциплинарной ответственности руководителя государственных структур // Инновационная наука. 2017. № 4–4. С. 162–164.

58. *Шиндина А. В.* Делегирование полномочий в системе исполнительной власти Российской Федерации // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2016. № 4. С. 480–487.

59. *Шишко А. В.* Некоторые проблемы, связанные с определением круга лиц, ответственных за совершение налоговых преступлений // Территория новых возможностей. 2013. № 1 (19). С. 77–87.

60. *Bodenhausen G. V., Lichtenstein M.* Social Stereotypes and Information Processing Strategies: The Impact of Task Complexity // Journal of Personality and Social Psychology. 1987. V. 52. № 5. P. 871–880.

61. *Wilson T. D., Schooler J. W.* Thinking Too Much: Introspection Can Reduce the Quality of Preferences and Decisions // Journal of Personality and Social Psychology. 1991. V. 60. № 2. P. 181–192.

Вопросы к итоговому контролю

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
3. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
4. Понятие «ситуация», «проблема».
5. Оценка экономической эффективности управленческого решения.
6. Управленческое решение: сущность и основные понятия.
7. Процесс принятия УР.
8. Типология УР.
9. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
10. Качество управленческого решения: сущность и основные понятия.
11. Эффективность УР: сущность и основные понятия.
12. Правила принятия коллективного решения.
13. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
14. Характеристика внутренней системы информации в организации.
15. Информационная структура управленческого решения.
16. Супероптимальные решения. Взаимосвязь эффективности и качества, способы разработки.
17. Алгоритм формирования нового управленческого решения, этапы.
18. Условия неопределенности и риска при подготовке и реализации УР.
19. Экономико-математические модели и методы подготовки и реализации УР.
20. Этап идентификации проблемы.
21. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
22. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
23. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
24. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.

25. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
26. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.
27. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
28. Характеристика методов анализа внешней среды.
29. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
30. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
31. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
32. Понятие «метод», «модель» «алгоритм», «моделирование».
33. Активизирующие методы подготовки и реализации УР.
34. Экспертные методы подготовки и реализации УР.
35. Эвристические методы подготовки и реализации УР.
36. Метод сценариев при подготовке и реализации УР.
37. Метод дерева решений при подготовке и реализации УР.
38. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
39. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений — источники их формирования.
40. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
41. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
42. Власть и организационная иерархия как внерыночные средства принятия управленческого решения.
43. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
44. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
45. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.
46. Организация исполнения принятого управленческого решения.
47. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
48. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
49. Методы контроля и оценки исполнения решения.
50. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.

Примерная тематика рефератов

1. Морфологический анализ как способ решения деловых задач.
2. Теория решения изобретательских задач: основные идеи и подходы
3. Метод свободных ассоциаций
4. Метод инверсии в решении управленческих задач
5. Метод синектики в решении управленческих систем
6. Метод фокальных объектов
7. Латеральное мышление
8. Сущность экологической ответственности;
9. Страхование управленческих рисков
10. Моральный кодекс строителя коммунизма
11. Кодекс Бушидо
12. Моральные кодексы профессиональной этики
13. Оценка вероятности наступления события;
14. Риск и неопределенность;
15. Виды рисков;
16. Методы оценки и управления рисками;
17. Форсайт как метод прогнозирования будущего;
18. Бизнес-тренинги и фасилитация как вспомогательные инструменты принятия управленческих решений.
19. Стэнфордский тюремный эксперимент (эксперимент Зимбардо)
20. Эксперименты Аша
21. Эксперимент Милгрэма.
22. Теория решения изобретательских задач.

Приложение

Рабочая программа дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений» (извлечение)

Москва, 2019

5. Содержание дисциплины

5.1. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Экспертные методы принятия управленческих решений
(формирует компетенции: ПК-2; ПК-5; ПК-13)

Методы экспертных оценок — это методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов. Эти мнения обычно выражены частично в количественной, частично в качественной форме. Сущность методов состоит в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с качественной и (или) количественной оценкой суждений и последующей формальной обработкой результатов. Характеристика экспертов. Метод простой ранжировки. Метод парных сравнений. Метод задания весовых коэффициентов. Коэффициент конкордации.

Тема 2. Метод Дельфи при выработке управленческого решения
(формирует компетенции: ОК-1; ОК-2; ОПК-1; ОПК-3; ПК-2; ПК-5; ПК-13)

Получение согласованной информации высокой степени достоверности от группы экспертов, т. е. повышение степени достоверности коллективных экспертных оценок. Процедура «Дельфи». Прогноз. Понятие прогноза. Прогноз как функция менеджмента хозяйствующего субъекта. Виды прогнозирования. Тренд и мегатренд. Изыскательское прогнозирование. Нормативное прогнозирование. Процедура разработки прогноза. Сценарии. Экспертные кривые. Экстраполяция временных рядов. Регрессионный анализ. Метод скользящего среднего. Метод экспоненциального сглаживания. Стратегический план.

Тема 3. Дерево решений
(формирует компетенции: ОК-1; ОК-2; ОПК-1; ОПК-3; ПК-2; ПК-5; ПК-13)

Это графическое изображение процесса принятия решения, в котором отражены альтернативные состояния среды, соответствующие вероятности

и выигрыши для любых комбинаций альтернатив и состояний среды. Порядок построения дерева решений. Анализ дерева решений. Ожидаемая стоимостная оценка. Определение стратегической цели. Сценарии. Метод сценариев. Стратегическое планирование и разработка сценариев развития. Этапы разработки сценариев развития. Формулировка вопроса и его структурирование. Определение и группировка зон влияния. Определение параметров будущего развития факторов организационной среды. Формирование пакета гипотез-предположений о будущем состоянии организации. Сопоставление параметров будущего развития факторов организационной среды с предположениями об их развитии. Анализ «разрушительных событий». Установление последствий.

Тема 4. Активизирующие методы принятия решений
(формирует компетенции: ОК-1; ОК-2; ОПК-1; ОПК-3; ПК-2; ПК-5; ПК-13)

Условия применения эвристики. Критерии креативности. Методы воздействия на творчество: аналогии, визуализация, метафоры. Методы психологической активизации: конференция идей, мозговой штурм, метод вопросов и ответов, метод 6—3—5. Методы подключения новых интеллектуальных источников: теоретико-игровой метод, наставничество и работа с консультантами. Процедура мозгового штурма. Универсальные вопросники: Л. Осборна, Т. Эйлоарта, Д. Пирсона, Д. Пойа, Г.Я. Бушема и др. ТРИЗ.

Тема 5. Ответственность руководителя при принятии управленческих решений
(формирует компетенции: ОК-1; ОК-2; ОПК-1; ОПК-3; ПК-2; ПК-5; ПК-13)

Обязанности и ответственность — атрибуты деятельности руководителя. Виды ответственности. Профессиональная ответственность руководителя. Суть юридической ответственности. Суть политической и партийной ответственности. Суть этической ответственности. Социальная ответственность руководителя. Страхование управленческих рисков.

Тема 6. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческих решений
(формирует компетенции: ОК-1; ОК-2; ОПК-1; ОПК-3; ПК-2; ПК-5; ПК-13)

Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения. Отношения субъект — власть, лидерство — объект управленческих решений. Власть, влияние, сила, источники их формирования. Делегирование полномочий по принятию управленческих решений. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.

Власть и организационная иерархия в качестве внеры ночных средств принятия управленческих решений. Процедурный характер выбора управленческого решения и его коллективистское измерение.

Понятие социально-психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Характеристика социальных, психологических, этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений и их сочетание с организационной иерархией.

Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческих решений и их классификация. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческих решений.

Тема 7. Оценка эффективности и качества управленческих решений

(формирует компетенции: ОК-1; ОК-2; ОПК-1; ОПК-3; ПК-2; ПК-5; ПК-13)

Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий.

Особенности оценки эффективности управленческих решений, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.

Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.

Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных. Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

Учебное издание

Наталья Анатольевна Ершова
Олег Борухович Зильберштейн

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебное пособие

Редактор *О. В. Лужина*
Корректор *Л. А. Запылаева*
Оформление, верстка: *А. А. Грач*

Подписано в печать 29.10.2019. Формат 60×90 $^{1}/_{16}$.
Усл. печ. л. 6,5. Тираж 150 экз.

Российский государственный университет правосудия
117418, г. Москва, ул. Новочеремушкинская, д. 69