

УДК 338.2

***ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ***

***Соборнов В.О.<sup>1</sup>***

*студент*

*Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского*

*Калуга, Россия*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются сущность, виды и содержание технологии управленческих решений. На основе анализа научной литературы приведены подходы к раскрытию сущности управленческих решений. Систематизированы ключевые виды технологий управленческих решений и дано их краткое описание. Проанализирован обобщённый процесс элементов технологии управленческих решений, включающий этапы разработки, принятия и реализации управленческих решений. Представлены факторы, влияющие на процедуру управленческого решения и выбор его технологии. Сделан вывод, что выбор технологии управленческих решений обусловлен совокупным влиянием влияющих на нее факторов.

**Ключевые слова:** технология управленческих решений; элементы технологии управленческих решений; факторы управленческих решений.

***TECHNOLOGY FOR DEVELOPING SOLUTIONS IN THE  
ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SYSTEM***

***Sobornov V.O.***

*student*

*Kaluga State University named after. K.E. Tsiolkovsky*

*Kaluga, Russia*

---

<sup>1</sup> Научный руководитель: Чаусов Н.Ю., к.э.н., доцент кафедры экономики и управления, Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, Калуга, Россия

**Annotation.** This article discusses the essence, types and content of management decision technology. Based on an analysis of scientific literature, approaches to revealing the essence of management decisions are presented. The key types of management decision technologies are systematized and their brief description is given. The generalized process of elements of technology of management decisions, including the stages of development, adoption and implementation of management decisions, is analyzed. Factors influencing the management decision procedure and the choice of its technology are presented. The conclusion is drawn that the choice of technology for management decisions is determined by the cumulative influence of factors influencing it

**Key words:** technology of management decisions; elements of technology of management decisions; factors of management decisions.

Управленческие решения присутствуют в деятельности абсолютно каждого юридического лица и составляют основу совокупной системы управления в нем. Под управленческим решением понимают социально-экономический акт деятельности управляющего субъекта, содержащий выбор желаемой цели в данной конкретной сфере хозяйственной деятельности, определяющий программу выполнения работ, устанавливающий методы, способы и условия достижения поставленной цели перед управляемым субъектом [1, с. 235]. Разработка представленных решений, в свою очередь, представляет собой многоступенчатый процесс, начинающийся с момента определения задачи, которую необходимо решать путем разработки управленческого решения, и, заканчивающийся его непосредственным принятием и доведением до сведения сотрудников. В совокупности такой процесс можно именовать технологией разработки управленческих решений [2, с. 117]. Другие определения рассматриваемого понятия приведены на рисунке 1.

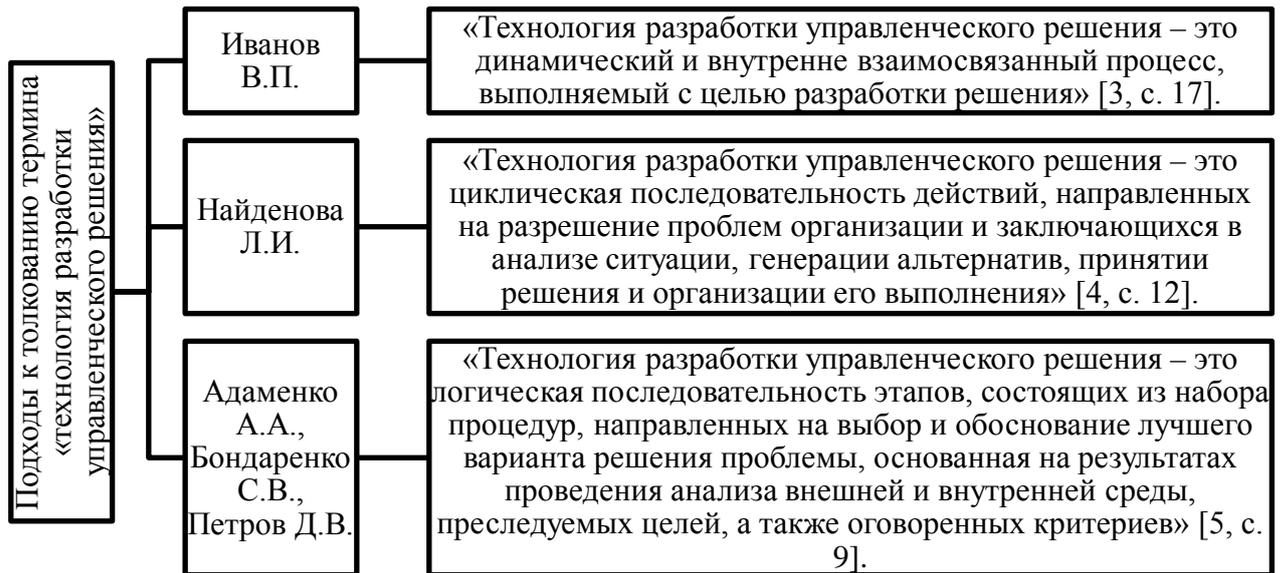


Рисунок 1 – Подходы к толкованию термина «технология разработки управленческого решения»

Изучаемая технология разработки различных управленческих решений состоит из нескольких ключевых элементов, обеспечивающих последовательность действий по разработке требуемого решения. В частности, в составе технологии учитывается: предмет решения – конкретный вопрос или проблема, разрешение которой является ключевой задачей принимаемого управленческого решения; субъект решения – лицо, принимающее решение (ЛПР); объект решения – то, на что ориентирована деятельность ЛПР; цель управленческого решения; причины его принятия; а также лица, которые будут выполнять принятое управленческое решение [см. 1].

Наличие широкого круга разновидностей управленческих решений обуславливает наличие еще и разных технологий по их разработке, которые также, как и сами решения, ранжируются по различным основаниям. Ключевые виды технологий с их кратким описанием приведены на рисунке 2. Представленная классификация технологий указывает на то, что в зависимости от вида управленческого решения выделяется отдельная технология его разработки, которая учитывает сроки, цели, а также

особенности принимаемого решения.

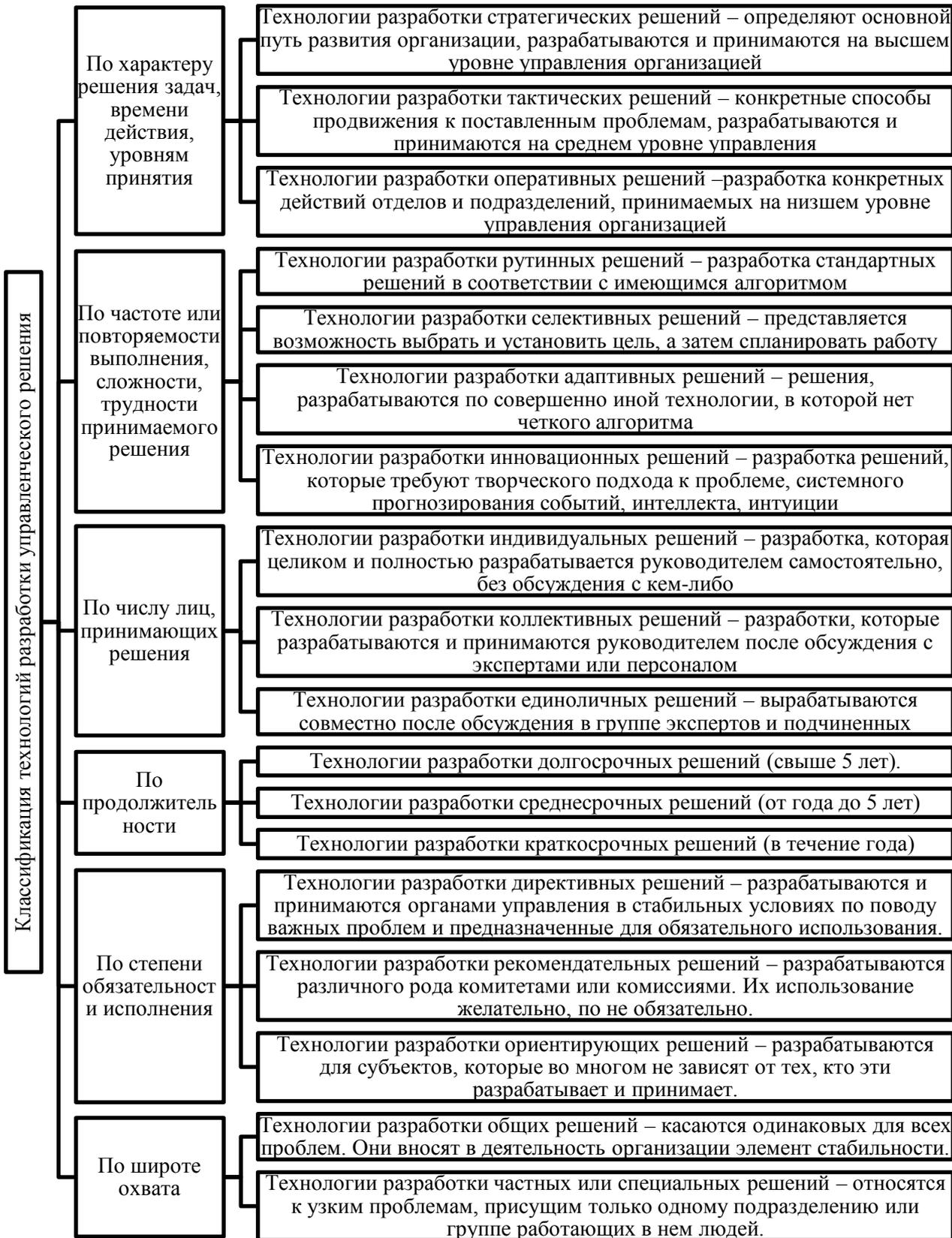


Рисунок 2 - Классификация технологий разработки управленческого решения

[6, 7, 8]

В целом, указанное обстоятельство указывает на то, что на текущий период времени не разработано единой технологии разработки управленческих решений, что сопряжено с тем, что в каждом конкретном случае последовательность этапов такой технологии определяется целым набором факторов, а также существенное значение имеет суть проблемы или задачи, которую необходимо решить разработкой такого управленческого решения.

При этом, можно выделить совокупный процесс разработки решения, который может быть применим в большинстве случаев. Такой процесс включает в себя несколько ключевых этапов, каждый из которых имеет существенное значение в деле разработки итогового результативного управленческого решения (рисунок 3).

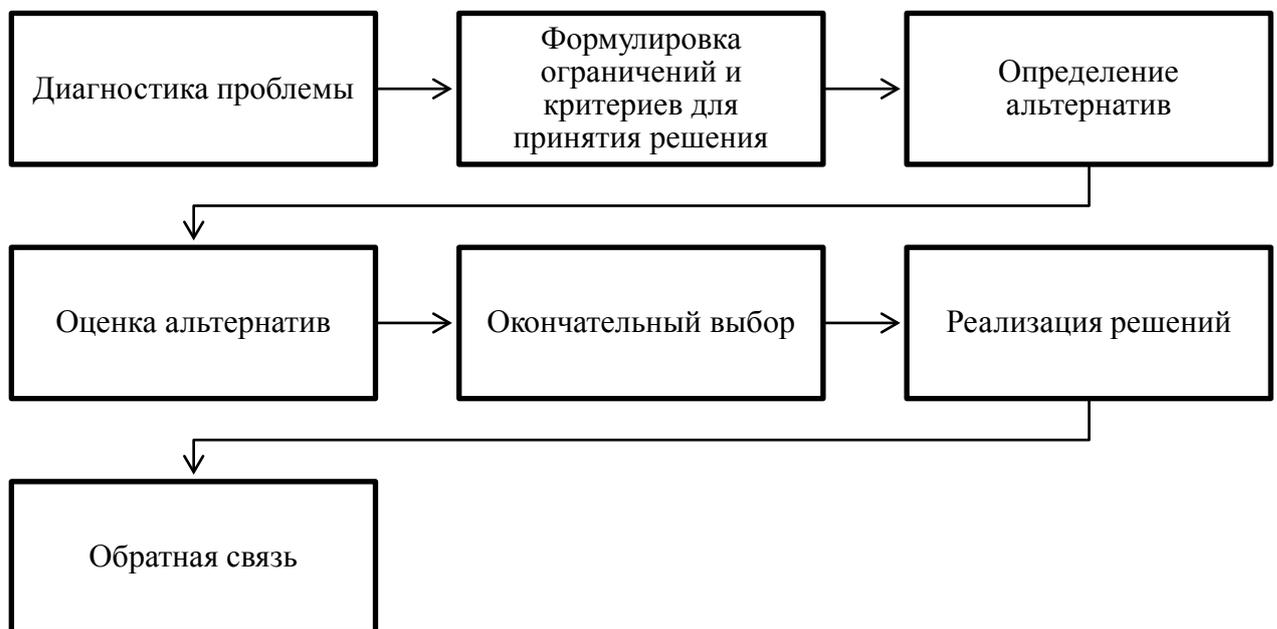


Рисунок 3 – Процесс разработки управленческого решения [8]

Итак, рассмотрим каждый этап процесса разработки решения детальнее. В первую очередь, происходит диагностика проблемы, то есть анализ величин и соотношений параметров организационно-производственной систем и рыночной среды, а также изменений этих соотношений с целью установления причин возникновения проблем. На

втором этапе происходит формулировка ограничений и критериев для принятия решения. Здесь определяются ограничения (кадровые, финансовые и другие), а также формулируются ключевые критерии. Далее происходит определение альтернатив, то есть поиск различных вариантов, направленных на решение возникшей задачи или проблемы. На четвертом этапе происходит оценка всех разработанных альтернатив, подразумевающая под собой определение, как положительных, так и отрицательных сторон вариантов, эффекта в случае их фактической реализации. После чего, происходит окончательный выбор варианта управленческого решения, имеющего наилучшие оценки. На шестом этапе происходит фактическая реализация решений. На седьмом – обратная связь, то есть контроль выполнения разработанного управленческого решения [2, с. 118].

Анализируя данные рисунка, представленного выше, можно сказать, что технология разработки управленческого решения представляет собой сложнейшую процедуру, требующую от соответствующих уполномоченных лиц высокой квалификации и опыта работы. Кроме того, сложность реализуемой процедуры также может усложняться наличием большого количества факторов, которые влияют на рассматриваемый в исследовании процесс. На рисунке 3 сгруппированы ключевые из них [1, 4, 5].

Учитывая данные рисунка, можно сказать, что в настоящее время на разработку решения в системе управления организацией влияет огромное количество факторов. В частности, первым и наиболее существенным фактором выступает субъект принятия решения, то есть непосредственно руководитель, который на основе имеющихся знаний и опыта, принимает требуемое решение. От его компетенции во многом зависит качество, своевременность, инновационность и эффективность принимаемого решения [9]. Также важно отметить существенность поведения руководителя в ходе разработки решения, его привычки и психология, что также может существенно влиять на итоговый результат [1, с. 278-279, 10].

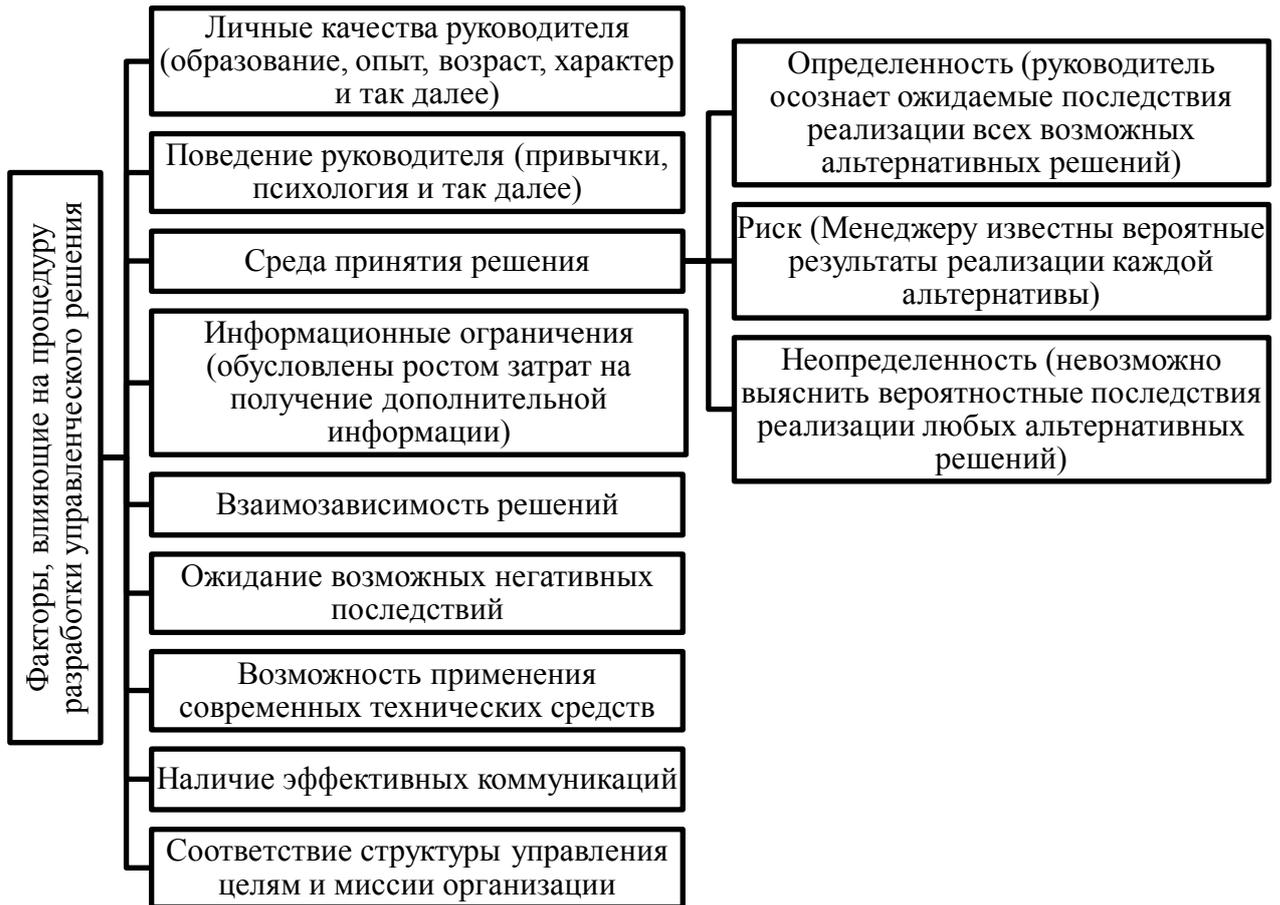


Рисунок 4 – Факторы, влияющие на процедуру разработки управленческого решения

Кроме субъекта принятия решений, большое влияние имеет среда принятия решения, то есть состояние определенности или неопределенности в случае принятия того или иного варианта решения. Важное значение также имеет информационное обеспечение, в частности, полнота данных для принятия наиболее результативного и целесообразного решения; а также технические средства, которые могут быть использованы в управленческой деятельности.

В частности, особенно в период резких изменений на рынке важную роль играет достоверность информационной составляющей, служащей оснований для разработки стратегии и принятия управленческого решения, а также непрерывность контроля над ситуацией. Кроме того, эффективность

предпринимательской деятельности становится просто невозможной без использования современных технологий управления, которые строятся, в первую очередь, на применении информационных технологий, новейшей технике и систем поддержки управленческих решений [11, 12]. Как отмечает Н.Ю. Чаусов, возможность применения информационных технологий в значительной степени определяется развитием средств связи [13].

Отмечая другие факторы, можно выделить наличие эффективных коммуникаций между различными подразделениями юридического лица, взаимозависимость решений, а также соответствие структуры управления целям и миссии организации.

В целом, можно сказать, что технология разработки управленческого решения должна учитывать все приведенные выше факторы, особенности конкретной проблемы или задачи, которую предстоит разрешить, а также отдельные особенности деятельности непосредственного экономического субъекта. В частности, важно считывать специфику его деятельности, отдельные особенности ведения бизнеса, а также воздействующую на него совокупность внутренних и внешних факторов окружающей среды [14].

Таким образом, можно сделать вывод, что технология разработки управленческого решения представляет собой последовательность действий, которую совершает уполномоченное на принятие решения лицо в организации, с целью разрешения возникшей проблемы, или выполнения установленной задачи. В связи с многообразием различных видов управленческих решений, технологии их разработки также существенным образом ранжируются, что указывает на отсутствие в настоящее время единой технологии разработки управленческих решений. При этом, можно выделить обобщенный процесс такой разработки, который включает в себя следующие этапы: диагностика проблемы; формулировка ограничений и критериев для принятия решения; определение альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор; реализация решений; обратная связь.

Выбор технологии управленческих решений обусловлен совокупным влиянием влияющих на нее факторов. Выбор окончательного варианта разработки управленческого решения находится в компетенции лица, который его принимает, при этом на фактическую разработку решения также существенное влияние оказывает большое количество факторов, например: личные качества руководителя, его поведение, среда принятия решения, информационные ограничения, взаимозависимость решения, ожидание негативных последствий, возможность применения современных технических средств, наличие эффективных коммуникаций, соответствие структуры управления целями и миссии организации.

### **Библиографический список**

1. Менеджмент : Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Финансы и кредит" / Н. Ю. Чаусов, О. А. Калугин, Л. А. Чаусова [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2010. – 496 с. – EDN GOZYAA.
2. Маликов, Д. З. Этапы разработки управленческих решений / Д. З. Маликов // Вестник науки. – 2020. – Т. 4, № 5(26). – С. 116-120. – EDN XEQCKR.
3. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие для вузов [Текст] / П.В. Иванов [и др.]; под редакцией П.В. Иванова. – 2 изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 276 с.
4. Найденова Л.И. Разработка и принятие управленческих решений: учеб. пособие [Текст] / Л.И. Найденова, Л.Ф. Каримова. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2020. – 56 с.
5. Адаменко А.А., Бондаренко С.В., Петров Д.В. Последовательность разработки и принятия управленческих решений при осуществлении предпринимательской деятельности [Текст] // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – №30 (4). – С. 8-12.
6. Латышева, Н. А. Технологии подготовки и реализации

управленческих решений в организации / Н. А. Латышева // Финансовая экономика. – 2022. – № 2. – С. 38-40. – EDN XYDRVK.

7. Киринюк, А. А. Классификация информационно-аналитических технологий принятия управленческих решений / А. А. Киринюк // Управление мегаполисом. – 2012. – № 3. – С. 153-156. – EDN PQKKZD.

8. Технологии и модели процесса разработки управленческих решений / Майкоп. гос. технол. ун-т, Каф. исслед. систем упр. ; [сост. Зарубин В. И., Маськова Н. Г.]. – Майкоп : [б. и.], 2005. – 26 с. – EDN QQWIED.

9. Чаусов, Н. Кадровое обеспечение реализации инновационных и инвестиционных проектов в АПК / Н. Чаусов, С. Евстрашкин // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2012. – № 5. – С. 34-37. – EDN PDVFAZ.

10. Мигел, А. А. Влияние рыночных отношений на психологию российского человека / А. А. Мигел // Экономико-психологические проблемы принятия экономических решений в условиях глобальных изменений : Материалы Всероссийской научной конференции, Москва, 16–20 ноября 2015 года. – Москва: ООО "Издательство "Спутник+", 2015. – С. 101-105. – EDN UXFHPJ.

11. Ткаченко, А. Л. Анализ системы поддержки принятия решений на базе платформы LOGINOM / А. Л. Ткаченко, В. Г. Егоров // Калужский экономический вестник. – 2021. – № 4. – С. 50-53. – EDN UWPDBF.

12. Чаусов, Н. Ю. Информационное обеспечение управления в it-организации / Н. Ю. Чаусов, Д. В. Короходкин // Вектор экономики. – 2022. – № 11(77). – DOI 10.51691/2500-3666\_2022\_11\_7. – EDN ODRGWL.

13. Чаусов, Н. Ю. Оценка развития связи в регионе в контексте цифровой трансформации / Н. Ю. Чаусов // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 3. – С. 83. – EDN MIEOOP.

14. Концептуальные аспекты развития экономики России: вызовы и приоритеты / В. Е. Дементьев, Е. В. Устюжанина, О. Д. Кузнецова [и др.]. –

Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2021. – 234  
с. – ISBN 978-5-4365-6841-6. – EDN KQUPWR.

*Оригинальность 89%*