

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.41.18.064

Современные тенденции в системе принятия и реализации управленческих решений

Тарасов Максим Анатольевич

Аспирант,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр-кт, 80Г;
e-mail: maxim-1999-1999@mail.ru

Аннотация

В научной статье рассматриваются современные подходы к принятию и реализации управленческих решений. Автор анализирует и оценивает научную литературу по данной тематике. Особое внимание уделяется оценке практики принятия и реализации управленческих решений в кризисных ситуациях и чрезвычайных условиях, в частности, в условиях пандемии коронавируса и санкционных ограничений. Анализу также подвергнута практика контроля принятия и реализации управленческих решений. При этом особое внимание обращается на ее методическое сопровождение, оцениваются современные методы контроля, позволяющие обеспечить его эффективность. Красной нитью через научную статью проходит идея путей и факторов достижения высокого качества управленческих решений, роли управленческой команды, задействованной в их разработке, принятии и реализации. В научной статье автором выявляются новые тенденции в практике принятия и реализации управленческих решений, а также в их научном осмыслении. В частности, ставится вопрос об адаптации модельной практики оценки человеческих ресурсов, в том числе и работников, привлекаемых к принятию управленческих решений, к реалиям сегодняшнего дня. Данный тренд сегодня представляется наиболее актуальным. Востребованность его не вызывает сомнений.

Для цитирования в научных исследованиях

Тарасов М.А. Современные тенденции в системе принятия и реализации управленческих решений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 1А. С. 642-648. DOI: 10.34670/AR.2025.41.18.064

Ключевые слова

Управленческое решение; пандемия; санкции; человеческий фактор; контрольная функция; цифровизация процесса принятия управленческих решений.

Введение

Принять управленческое решение в организации – это важный, но лишь первый шаг в достижении искомого результата. Управленческое решение необходимо грамотно реализовать. Критерий эффективности, как известно, практика. Оценка эффективности управленческих решений в настоящее время – это актуальная теоретическая и практическая задача. Проблеме качества управленческих решений посвящено большое количество научных и методических публикаций. Анализ показал, что многие авторы в качестве предмета исследования избирают требования, предъявляемые к управленческим решениям. Критерии подбора требований у различных авторов – разные. Так, например, А. М. Гапоненко и М. В. Савельева акцент делают на такие качества, как своевременность, обоснованность, экономичность, непротиворечивость. Г. А. Демин в качестве наиболее предпочтительных характеристик предлагает:

- соответствие управленческих решений федеральному законодательству и нормативным установкам организации;
- компетентность руководителей организаций в сфере принятия управленческих решений, т. е. наличие соответствующих прав и полномочий;
- соответствие управленческих решений целевым установкам организации;
- достаточность ресурсной базы для реализации управленческих решений;
- своевременность принятия и реализации управленческих решений;
- непротиворечивость принимаемых управленческих решений;
- исполняемость управленческих решений;
- необходимость учета рисков в реализации управленческих решений и др.

Как видим, подходы отличаются друг от друга в своих принципиальных параметрах: для одних авторов принципиальным является обеспечение легитимности принимаемых решений, для других – на первом месте стоят вопросы содержательного характера. Так, например, Л. А. Попова ставит вопрос о введении такого показателя оценки принимаемых управленческих решений, как доля управленческих затрат в общем объеме произведенной продукции, т. е. учет соотношения прибыли за отчетный период к понесенным «затратам на руководство». Общим же для всех подходов является акцент на целесообразность, рентабельность, своевременность принимаемых решений. На наш взгляд, пришло время для анализа и оценки всех предлагаемых подходов и выработки некоей синтезированной модели (шкалы) базовых характеристик.

Основная часть

В системе принятия и реализации управленческих решений важную роль играет контроль. Именно в процессе контроля проверяется их эффективность. Как показал наш анализ, данная тема также весьма популярна среди ученых и практиков – управленцев. С.Н. Иванов, С.А. Кузьменко, А.В. Харьковский исходят из того, что реализация управленческих решений немыслима без контроля. Они предлагают модель принципов контроля:

- обязательность контрольной функции в системе принятия и реализации управленческих решений;
- обеспечение системности (комплексности) контроля;
- применение эффективных методов в контрольной практике;
- надежность инструментальной компоненты контроля;

– полнота анализа и оценки выявления причин отклонения от плановых показателей и др.

Позиция вышеуказанных авторов тем более актуальна, что все они – производственники и представляют одно предприятие – обогатительную фабрику «Нерюнгринская» – филиал ОАО ХК «Якутуголь». При этом занимают должности: начальника отдела информационных технологий, ведущего экономиста и, соответственно, ведущего инженера.

Ученые уделяют существенное внимание вопросам совершенствования контроля за принятием и реализацией управленческих решений. Н. Е. Данилова, например, полагает, что качество контроля напрямую зависит от общей стратегии управления персоналом в организации и рассматривает управленческие решения в качестве элемента данной стратегии, исходя из принципа: «не решив общие вопросы, не решить частные».

Одной из приоритетных тем научных исследований в современных условиях является тема методического обеспечения контроля за принятием и реализацией управленческих решений. В данном контексте обратим внимание на труды И. Ю. Беляевой, М. Е. Белоусова, А. А. Зюьскина, О. В. Панина, Г. А. Демина и др. Так, например, А. А. Зюьскин формулирует весьма ценные рекомендации по принятию и реализации управленческих решений в целях организации безубыточных производств.

Как известно, современная управленческая наука выделяет три вида контроля принимаемых решений:

- предварительный контроль;
- текущий контроль;
- заключительный контроль.

У каждого вида контроля – свои функции. Они подробно исследованы в научной литературе. С нашей точки зрения, основной смысл контроля: отслеживание процесса принятия и реализации решений на различных стадиях и внесение в случае необходимости требуемых корректив.

Контроль – это проверка соответствия достигаемых результатов установленным нормам и стандартам.

По мнению В. И. Бусова, текущий контроль должен осуществляться ответственными исполнителями, руководителями, обладающими максимальной полнотой информации о деятельности организации. В качестве основных источников информации при осуществлении контрольной функции автор предлагает: визуальное наблюдение и учетные документы [1]. Со своей стороны добавим, что для грамотного осуществления контрольной функции в системе принятия и реализации управленческих решений, требуются и необходимые компетенции. Кроме того, важно учитывать условия, в которых осуществляется деятельность:

- а) стандартные;
- б) чрезвычайные (пандемия коронавируса, санкционные и другие ограничения).

Отметим также, что текущий контроль может быть: а) оперативным (оцениваемый период – до 1 месяца) и б) стратегическим (оцениваемый период – свыше года). В кризисной ситуации контроль может осуществляться чаще, ввиду нестабильности и неустойчивости условий деятельности.

Что касается заключительного контроля, то он осуществляется после окончания процесса выполнения задачи (реализации управленческого решения). В ходе заключительного контроля оцениваются все факторы, задействованные в ходе принятия и реализации решения, дается оценка каждого из них с точки зрения целесообразности и эффективности.

Анализ научной литературы и экспертных оценок позволяет нам определить алгоритм

контрольных действий:

- формулирование параметров контроля (режимы, методы, приемы и др.);
- измерение и регистрация фактических показателей контрольных характеристик;
- сравнение фактических результатов (показателей) с запланированными;
- передача результатов контроля в системы регулирования, учета и анализа.

Некоторые ученые предлагают в качестве наиболее действенных видов контроля – документационный и стандартизированный.

Документационный контроль основан на оценивании отклонений характеристик текущей деятельности от требуемых (запланированных) показателей. Практика показывает, что подобный вид контроля, как правило, основан на анализе и оценке документации, свидетельствующей о развитии организации (экономической, правовой, кадровой и т. д.). Данный вид контроля больше применим в организациях с коротким циклом производства.

Стандартизированный контроль основан на стандартах, режимах, нормах, нормативных документах и др. Данный вид контроля позволяет сопровождать процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений в любой момент и на любой стадии.

Как показывает управленческая практика, контроль в системе выработки, принятия и осуществления управленческих решений играет весьма значимую роль. Он является, с нашей точки зрения, неотъемлемым условием эффективности управленческой деятельности. Благодаря грамотно организованному контролю, появляется возможность своевременно вносить необходимые коррективы в процесс принятия и реализации управленческих решений и в конечном итоге достигать искомых результатов.

Последние годы российская экономика функционирует в сложных, можно сказать, чрезвычайных условиях: вначале пандемийных, в настоящее время – жестко-санкционных. По оценке Президента Российской Федерации В. В. Путина, в целом, против нашей страны коллективным Западом было введено 28595 санкций. Москва, как и все регионы России столкнулись с беспрецедентными вызовами. Настоящим экзаменом они стали и для системы управления. Если в обычные времена управленческие решения, в т. ч. на уровне организаций, принимались в основном в плановом порядке, в контексте устоявшейся практики, то, начиная с пандемии 2019 г., они приобрели чрезвычайный характер. Важно было не допустить кризиса координации.

Кроме того, крайне необходимо было обеспечить сбалансированность тактического и стратегического начал в системе управленческих решений. Не секрет, что перед организациями, особенно экспортоориентированными, внезапно возникла задача масштабной переориентации экспортных связей на другие направления. Приходилось действовать по принципу «здесь и сейчас», что «грозило» определенным забвением стратегических установок. Сегодня можно констатировать, что страна и ее регионы в целом успешно ответили на этот вызов. Большую помощь оказали местные органы власти, в том числе своими консультационными мероприятиями с руководителями экспортных структур. Так, в городе Москве, по оценке Председателя Мосгордумы А. В. Шапошникова, система власти продемонстрировала высокий уровень эластичности институциональной среды, адаптивна, имеет сформированный инновационный и мобилизационный потенциал. В такой системе превалирует комплементарный способ взаимодействия формальных и неформальных институтов, когда неформальные практики дополняют формальные институты, позволяют им лучше адаптироваться к изменениям в моделях социального действия. Кризисная ситуация позволила нам в качестве важного урока сформулировать тезис о том, что только общими усилиями

региональных властей и организаций (предприятий) можно достойно ответить на возникающие вызовы, в том числе в сфере принятия и реализации управленческих решений.

Отсюда следует вывод о необходимости овладения сотрудниками властных управленческих структур компетенциями, требуемыми для принятия и реализации управленческих решений с тем, чтобы в нужный момент поделиться ими с топ-менеджментом организаций. Характеризуя период трансформации экспортных связей города Москвы в условиях кризиса, начальник Управления развития экспорта Департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы В. В. Тымчик признал, что усилий со стороны соответствующих организаций (предприятий) для реализации принимаемых ими решений было недостаточно. Он подчеркнул, что московские структуры, в частности Московский экспортный центр, готовы буквально «за руку» вести компанию по всему пути на зарубежные рынки. Вероятно, подобное партнерство властей и организаций в кризисных условиях можно рассматривать в качестве весьма ценной наработки, родившейся опытным путем и актуальной в кризисных ситуациях не только в настоящее время, но и в будущем.

Однако важно понимать, что эффективность экспортной деятельности организаций определяется не только содействием властных структур, но и выверенными управленческими решениями, принимаемыми в организациях. Требуется ли кризисная ситуация дополнительных качеств и компетенций от лиц, причастных к принятию и реализации управленческих решений?! Несомненно! Представляется, что данная тема заслуживает отдельных исследований.

Мы же отметим, что проблема факторов, влияющих на принятие и реализацию управленческих решений, в т. ч. в условиях неопределенностей, рассматривалась нашими учеными задолго до пандемии. Так, в кандидатской диссертации И. В. Прониной «Оценка компетенций персонала промышленного предприятия при принятии управленческих решений», в частности, отмечено значение и представлена методика оценки альтернатив по вопросу компетенций персонала, в т. ч. и лиц, причастных к разработке, принятию и реализации управленческих решений. В условиях рисков цена ошибки при принятии решений возрастает, как возрастают и требования к компетенциям сотрудников, вовлеченных в данный процесс.

Также стоит обратить внимание на некоторые изменения в практике принятия и реализации управленческих решений в кризисных условиях. Помимо уже упоминавшихся вопросов, связанных с координацией лиц, причастных к данному процессу, отметим такие факторы, как безотлагательность, беспрецедентность и рискованный характер принимаемых решений, необходимость недопущения ситуации, когда тактические вопросы (задачи) поглощают стратегические и др. Важно, чтобы был сохранен гармоничный баланс уровня администрирования.

Заключение

Кризисные процессы являются объективными и системными. Проблемы, возникающие не только в сфере управленческой практики, но и во всех областях человеческой деятельности целесообразно рассматривать в качестве катализатора инновационных преобразований. Что же касается практики принятия и реализации управленческих решений, то в качестве примера можно привести ускоренную цифровизацию данной сферы. В связи, например, с пандемией обсуждение и подготовка решений в режиме онлайн практически стала нормой. Таким образом, произошла адаптация данной практики к реальным условиям. Проблематика цифровизации управленческой практики, в том числе и практики принятия и реализации управленческих

решений в последние годы становится одним из трендов научных исследований, в том числе и на диссертационном уровне. Примером может служить диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук А. С. Щербакова, который ставит вопрос о дополнении модели оценки человеческих ресурсов новыми компонентами, отвечающими потребностям современного цифрового общества. В полной мере данный вывод относится и к практике выработки управленческих решений.

Библиография

1. Бусов В.И. Управленческие решения: учебник / В.И. Бусов. – М.: Юрайт, 2013. С. 123-125.
2. Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления : учебник и практикум для вузов/ А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. – М.: Юрайт, 2013. С. 180
3. Данилова Н.Е. Формирование стратегий управления персоналом в общественных некоммерческих организациях / Автореф. дисс. на соиск уч. степ. канд. эконом. наук. – Курск: ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет, 2020. С. 13.
4. Демин Г.А. Управленческие решения : учебное пособие // Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь, 2020. С. 18 URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf> (дата обращения: 03.04.2025).
5. Зюскин А.А. Оценка эффективности управленческих решений : монография. – СПб.: СПбУУиЭ, 2012.
6. Попова Л.А. Информационная база для принятия управленческих решений на основе управленческого учета // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2019, №1. С. 13-18.
7. Пронина И.В. Оценка компетенций персонала промышленного предприятия при принятии управленческих решений : автореф. дис. на соиск. ученой степени к.э.н. : 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность; экономика труда). Ижевск, 2006.
8. Тымчик В. В. Выход за рамки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: bricsmagazine.com/ru/articles/vyход-za-ramki (дата обращения: 02.04.2025).
9. Шапошников А.В. Трансформация государственного управления в условиях кризиса : опыт Москвы / Управление и политика, 2022. 1(3). С. 12-13.
10. Щербаков А.С. Управление человеческими ресурсами на основе их комплексной оценки : автореф. дис. на соиск. ученой степени к.э.н.: 5.2.6 – Менеджмент. – Владимир: ФГБОУ ВО Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых, 2024. С. 11.

Contemporary Trends in Management Decision-Making and Implementation Systems

Maksim A. Tarasov

Postgraduate Student,
Moscow University of Industry and Finance "Synergy",
125190, 80G, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: maxim-1999-1999@mail.ru

Abstract

This scientific article examines contemporary approaches to management decision-making and implementation. The author analyzes and evaluates scholarly literature on this subject, with particular focus on decision-making practices during crisis situations and emergency conditions, specifically the COVID-19 pandemic and economic sanctions. The study also investigates control practices in management decision processes, emphasizing methodological frameworks and

assessing modern control methods that ensure operational effectiveness. The central theme explores pathways and factors contributing to high-quality management decisions, including the critical role of management teams involved in their development, adoption, and execution. The research identifies emerging trends in both practical decision-making processes and their theoretical conceptualization. Notably, it examines the adaptation of human resource assessment models - particularly for personnel involved in decision-making - to contemporary realities. This trend emerges as particularly relevant, with its practical significance being indisputable.

For citation

Tarasov, M.A. (2025). Sovremennye tendentsii v sisteme prinyatiya i realizatsii upravlencheskikh resheniy [Contemporary trends in management decision-making and implementation systems]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (1A), pp. 642-648. DOI: 10.34670/AR.2025.41.18.064

Keywords

Management decisions, pandemic, sanctions, human factor, control function, digitalization of decision-making processes

References

1. Busov, V. I. Managerial Decisions: Textbook. Moscow: Yurayt, 2013. pp. 123–125.
2. Gaponenko, A. L., Savelieva, M. V. Management Theory: Textbook and Practice Guide for Universities. Moscow: Yurayt, 2013. p. 180.
3. Danilova, N. E. Formation of Personnel Management Strategies in Public Non-Profit Organizations. PhD Thesis Abstract in Economics. Kursk: Southwest State University, 2020. p. 13.
4. Demin, G. A. Managerial Decisions: Study Guide. Perm State National Research University. Perm, 2020. p. 18. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf> (accessed April 3, 2025).
5. Zyuskin, A. A. Evaluation of the Effectiveness of Managerial Decisions: Monograph. St. Petersburg: SPbUUE, 2012.
6. Popova, L. A. Information Base for Managerial Decision-Making Based on Managerial Accounting. Problems of Economics and Management in the Oil and Gas Sector, 2019, No. 1, pp. 13–18.
7. Pronina, I. V. Assessment of Personnel Competencies at Industrial Enterprises in the Process of Managerial Decision-Making. PhD Thesis Abstract in Economics: 08.00.05 – Economics and Management of the National Economy. Izhevsk, 2006.
8. Tymchik, V. V. Beyond the Boundaries [Electronic Resource]. Available at: bricsmagazine.com/ru/articles/vyhod-za-ramki (accessed April 2, 2025).
9. Shaposhnikov, A. V. Transformation of Public Administration in Times of Crisis: The Case of Moscow. Governance and Politics, 2022, 1(3), pp. 12–13.
10. Shcherbakov, A. S. Human Resource Management Based on Comprehensive Evaluation. PhD Thesis Abstract in Management: 5.2.6 – Management. Vladimir: Vladimir State University named after A.G. and N.G. Stoletovs, 2024. p.