

# ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ: МОДЕЛЬ СТРУКТУРЫ И МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ

**Н. Слонов, Ю. Корсаков<sup>1</sup>**

В работе руководителей и специалистов любого уровня довольно часто возникает потребность в анализе (рефлексии) своих действий или деятельности коллег, связанной с принятием и реализацией управленческих решений. Как правило, такое исследование основывается на использовании профессионального личного опыта, некоторых принятых в конкретной организации алгоритмов или осуществляется спонтанно, стихийно с акцентом на отдельные элементы системы принятия решений (исполнителей, ресурсы, результат), а не на всю систему в целом.

Обратимся к конкретной, достаточно типичной ситуации. Администрацией города принято решение использовать в борьбе с гололедом и наледями песко-соляную смесь вместо химических реагентов. «Разница в цене уж слишком очевидна. За тонну химического реагента нужно выложить 12 тысяч рублей, а за тонну соли, привозимую из Астраханской области с озера Баскунчак, 550 рублей», – поясняет председатель городского комитета дорожного хозяйства. В кризисных условиях использование современных химических реагентов пришлось ограничить до минимума.

Однако оценка эффективности такого решения далеко не однозначна. Оппоненты принятого решения возражают: химических реагентов требуется гораздо меньше, чем традиционных, а значит и затраты на их приобретение становятся соотносительными с приобретением и транс-

портировкой (двойной – учитывая весеннюю уборку) десятков тысяч тонн соли и песка (который тоже имеет стоимость). Сами дорожники сетуют на то, что смесь из песка и соли действует как «наждак» и приводит в негодность дорожное полотно за считанные месяцы. У автомобилистов – проблемы с коррозией кузовов машин и износом шин. Экологи обеспокоены тем, что каждую весну коктейль из соляной смеси, «приправленной» вредными компонентами горюче-смазочных материалов, загрязняет и отравляет и без того ослабленные биоресурсы, нашу среду обитания. Правда, они не в восторге и от химических реагентов.

Каков объем неучтенных затрат и упущенных выгод? Во сколько обойдется восстановление нарушенного баланса? Кто будет нести ответственность за принятое решение, результаты и последствия которого полностью не просчитаны? Ответы на эти вопросы требуют рассмотрения управленческого решения как системной целостности.

В системном подходе управленческое решение (УР) понимается как акт реального процесса управления – *DM-процесс* (DM – decision making, «делание решений»). Исследование управленческого решения позволяет выявить его циклическое строение. *Цикл DM-процесса (цикл УР)* в общем случае: решение подготавливается, принимается, исполняется; отслеживается ход его исполнения – изменения в действительности; данные отслеживания сравниваются с намеченными результатами. В случае совпадения реальных изменений в объекте

---

<sup>1</sup> Н. Н. Слонов, к.ф.н., профессор ПАГС; Ю. А. Корсаков, к.ф.н., проф. ПАГС.

