

шений рассматриваются по-разному, им уделяется различное значение. То же самое можно сказать о различных психологических силах, заставляющих менеджера выбрать какой-либо определенный образ действия для достижения поставленной задачи. С поведенческой точки зрения часто рассматриваются склонность данного менеджера к принятию риска или к уклонению от риска, а также влияние подсознательного сознания на выбор среди имеющихся возможностей. Хотя поведенческая точка зрения сама по себе довольно важна и вполне оправдана, тем не менее она недостаточна для раскрытия полной сущности управленческого решения.

Менеджеры и организации представляют собой подсистему в рамках более крупной окружающей их системы, частью которой они и являются (Harrison, 1999). Внешней средой конкретной организации являются ее акционеры, которые прямо заинтересованы в результатах решений, принимаемых менеджерами. Корни управленческого решения уходят в окружающую среду, где в случае наличия необходимости и возможности формируется управленческая задача. Эта управленческая задача приводит в действие процесс принятия решений, который в случае удачи приводит к достижению поставленной задачи в заранее определенных временных и ценовых рамках. Успех или неуспех управленческого решения определяется его принятием или непринятием. То есть, можно сказать, таким образом, что управленческое решение берет свое начало во внешней среде, которая также является основой для его конечной оценки. Ясно, что в таком случае внешняя среда имеет наиважнейшее значение для оценки различных аспектов управленческого решения.

Управленческие решения делаются индивидуальными лицами, выполняющими функции менеджеров в формальных организациях. Принимая решения от имени своей организации, менеджеры подвергаются влиянию тех же самых психологических сил, что оказывают влияния на лица, принимающие обычные, неуправленческие, решения. Менеджеры подвержены влиянию следующих факторов: личность, стремление избежать риска, особенности процесса восприятия, а также влияние подсознательной психики. При этом менеджеры являются носителями ценностей организации. Их личные ценности обычно подчиняются требованиям организации и выполняемым ими обязанностям. В случае возникновения конфликта между личными ценностями менеджера и требованиями организации менеджер будет (должен) руководствоваться интересами организации. Менеджеры, принимающие решения, чаще всего руководствуются потребностями организации и ее акционеров, а не своими собственными предпочтениями.

## 1.2. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке

Основные свойства управленческого решения (рис.1.2-1):

- во-первых, управленческое решение всегда направлено на разрешение проблемы;

- во-вторых, управленческое решение снимает или снижает напряженность в деятельности людей. Оно отвечает на вопрос: что делать?
- в-третьих, управляющее решение обладает силой концентрации усилий на разрешение проблемы. Именно так оно воспринимается персоналом. Даже если оно направлено, скажем, на ликвидацию какого-либо подразделения или его разделение на несколько подразделений, оно требует концентрации усилий на этом действии. Решение — это квант усилий, ведущих к изменениям.
- в-четвертых, управленческое решение является организационным фактором совместной деятельности, оно несет упорядочение и ответственность.



Рис.1.2-1. Основные свойства управленческого решения.

Основные требования к управленческим решениям (рис.1.2-2):

- *Целенаправленность* решения, соответствие его цели. Каждое решение должно быть определенным и понятным относительно цели управления. Цель отвечает на вопрос: почему принимается решение, каково его значение в развитии организации, каким образом оно ведет к достижению цели? Цель, как уже указывалось ранее, систематизирует управленческие решения.
- *Адресность управленческого решения.* Эта характеристика отвечает на вопрос: кому оно предназначено, кто, какие звенья в системе управления являются объектом воздействия, кто реализует решения и отвечает за его реализацию?
- *Организационная четкость решения.* Решение несет в себе определенный организационный потенциал, иногда оно изменяет организацию деятельности. При этом не должно быть, а иногда такое бывает, элементов дезорганизации. Вспомним формулу: «Благими намерениями устлана дорога в ад». Не встречается ли эта формула в реализации некоторых управленческих решений?
- *Конкретность* решения также является его характеристикой. Расплывчатые, половинчатые решения, не отработанные по проблеме и ситуации, общие типа «усилить, умножить, обратить внимание» и т.д. не могут быть эффективными.
- *Своевременность управленческого решения.* Как правило, решения принимаются тогда, когда становятся ясными ситуация и проблема. Но процессы, в которых наблюдаются эти проблемы, могут стать необратимыми.

ми, если вовремя не принять соответствующее решение. Но что означает «вовремя», чем определяется и измеряется своевременность? Зрелостью проблемы, наивысшей остротой ее проявления, возможностями ее решения в данной ситуации. Все это можно установить в процессе анализа. Но своевременность решения — это не только решение на пике остроты проблемы, на максимальном уровне риска необратимости. Своевременность отличается от преждевременности тем, что она учитывает не только состояние проблемы, но и условия, и возможности ее решения. Очевидно, существует диапазон успеха на траектории последствий различных видов управленческих решений, т.е. кластер своевременности управленческого решения.



Рис.1.2-2. Основные требования к управленческим решениям.

- *Полномочность* управленческого решения отражает восприятие его организацией (исполнителем, группой, социально-экономической системой и пр.) с позиций исполнительства, важности, ответственности. Ведь управленческое решение принимает не только менеджер, его принимает также и персонал. И здесь важно, какие полномочия стоят за управленческим решением, насколько «сильны» эти полномочия. Конечно, решение может быть и неформального типа, но и оно должно быть полномочным, только здесь роль полномочий играет авторитет лидера, это своеобразное «неформальное полномочие».
- *Исполнимость*. Она означает наличие или предоставление необходимых ресурсов, учет ситуации или компетентных возможностей персонала.

Практика показывает, что решения могут быть и неисполнимыми или могут реализоваться лишь частично. В решениях находит свое отражение возможное или только желательное. Часто решения могут скрывать тайные намерения менеджера. Например, можно дать исполнителю заведомо невыполнимое задание (решение), чтобы проверить его отношение к делу или заручиться дополнительным «аргументом» его некомпетентности. Такой прием иногда используется.

- *Контролируемость* решения. В каждом из решений должна быть заложена возможность контроля его исполнения. Она зависит от других характеристик — конкретности, адресности и др., но при этом она может быть отдельным предметом анализа и оценки. Бывают в практике такие решения, которые трудно контролировать или которые и не предусматривают контроль.
- *Ресурсоемкость* управленческого решения, трудно переоценить. Для различных решений необходимы различные ресурсы (временные, информационные, людские, экономические, технические и пр.) и в разном количестве и соотношении.
- *Функциональная определенность* управленческого решения. Любое решение реализуется в рамках определенных функций управления, поэтому можно назвать в качестве характеристики управленческого решения и какие функции оно охватывает, как «ложится» на функциональную структуру системы управления, несет ли в себе определенность относительно ответов на эти вопросы? Ведь не исключена возможность, что для реализации решения нет в системе управления той или иной функции. Тогда возникают сложности методологического и организационного характера, т.к. управленческие решения являются основным элементом каждой функции управления: планирования, организации, координации, мотивации и контроля, так как их осуществление также требует принятия решения.
- *Срок действия* управленческого решения. При его разработке такой срок должен быть рассчитан. Его можно представить и в виде поэтапной реализации решения, когда каждый этап предусматривает определенную продолжительность.
- *Система ответственности* по управленческому решению. Вообще, существует постоянная система распределения ответственности. Управленческое решение может или вписываться в нее, или может потребовать некоторой ее корректировки или дополнения. Все зависит от типа решения, его важности, характера и содержания. Эта характеристика также дает возможность оценивать решение.
- *Технология разработки* и практического осуществления управленческого решения. Это оценка того, как вписывается технологическая схема управленческого решения в общую технологию менеджмента и насколько она рациональна по критериям последовательности операций, экономии времени, использования методов, технических средств и т.д.

- *Аргументация* управленческого решения. Она раскрывает необходимость, полезность решения, показывает его своевременность и особенность, а также способствует лучшему восприятию и осознанию решения персоналом. Она несет заряд активности персонала. Решение исполнять легче, если понятно, почему оно разработано, если ясен его смысл и назначение.
- *Формулировка* решения. Формулировка решения отражает энергию деятельности, подход к проблеме, отношение к персоналу. Ведь решение, это помимо всего прочего и психологический акт.

Основные свойства и основные требования, предъявляемые к принятию управленческих решений, необходимо учитывать при разработке и реализации управленческих решений.

### **1.3. Типология и классификация управленческих решений**

*Типология* (греч. от тип – отпечаток, форма, ...логия – слово, изречение, научение, знание) – научный метод, основой которого является расчленение систем объектов и их группировка с помощью обобщенной модели или типа; используется в целях сравнительного изучения существенных признаков, сведений, функций, отношений, уровней организации объектов. Основное понятие, используемое типологией - это тип, классификация, систематика и прочее. Применительно к управленческим решениям типология понимается как инструмент поиска, анализа, оценки и выбора управленческого решения.

Чтобы описать и проанализировать все комплексные взаимосвязи между различными решениями в иерархической системе, включающей в себя большое число ЛПР, разработана типология решений включающая: «*объектное решение*», «*организационное решение*» и «*коммуникационное решение*».



Рис.1.3-1. Типология управленческих решений.

К *объектным решениям* относятся все виды решений, которые в принципе могут приниматься предпринимателем, например решения об объемах производства, ценах, объеме запасов на складах, последовательности изготовления, использовании машин и информации о свойствах продуктов, предоставляемой потребителям.

*Организационные решения* – это выбор мероприятий по управлению реализацией объектных решений. В иерархической системе присутствует как минимум