

- *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

один уровень управления организацией, задача которого состоит в том, чтобы управлять решениями, принимаемыми подчиненными.

*Коммуникационные решения* – это решение о передаче определенной информации руководителю или другому члену организации, не связанному по иерархической лестнице с носителем информации. Если соответствующий уровень управления передает подчиненному информацию с целью воздействовать на его поведение (в плане принятия решений), то речь идет о результате организационного решения (т.е. мероприятия по управлению нижестоящим уровнем управления). Информация в организации передается не только от руководителей к подчиненным. Сотрудники также передают информацию вышестоящему руководителю, помимо этого они обмениваются информацией между собой (информацией может быть даже сообщение, что сотрудник нуждается в информации).

Каждая организация может интерпретироваться и анализироваться как система объектных, организационных и коммуникационных решений. Однако при принятии организационных решений речь в конечном счете идет об обеспечении «хороших» объектных решений. Воздействие на объектные решения нередко осуществляется не непосредственно, а через промежуточные организационные и коммуникационные решения. Организационные решения относятся, прежде всего, к сфере деятельности руководства организацией. Это особенно ярко проявляется на крупных предприятиях, в которых многообразные конкретные объектные решения не могут быть приняты самим руководством и делегируются подчиненным. Решения об управлении поведением участников организации (в плане принятия решений) приобретают при этом особую значимость.

*Основные характеристики типов управленческих решений*

*Объектные решения* могут носить характер предварительных решений: в этом случае первоначально из выбора исключаются одна или несколько возможных объектных альтернатив, в то время как окончательное решение остается открытым. Предварительное решение об объектных альтернативах характеризуется тем, что не фиксирует точно величины всех объектных переменных; для некоторых или всех переменных принимается хотя бы решение, что они должны находиться в определенном интервале. Предварительные решения принимаются прежде всего при составлении глобальных планов на будущие периоды. Подобные планы устанавливают примерные рамки будущих действий, хотя не оговаривают, как будут приниматься детальные решения (детали устанавливаются, самое позднее, в ходе последующих объектных решений при реализации планов).

Объектному решению (как и всем другим видам решений) всегда предшествует деятельность ЛПР, формирующая возможные альтернативы решения и в то же время необходимость его принятия. Например, необходимо установить, насколько детально должна быть составлена модель принятия решения, какие виды деятельности должны оцениваться, необходимо ли для оценки последствий альтернатив действий предварительно собрать какую-либо дополнительную информацию. Короче говоря: должны быть определены значения детерминант (факторов) объектного решения.

*Организационные решения.* Как правило, высший уровень управления в иерархии организации принимает объектные решения лишь частично (в незначительной части) и более или менее приблизительно. Остающиеся объектные решения и их реализация делегируются подчиненным членам организации. Таким образом, возникает система взаимопроникающих совместных решений и совместной их реализации. На уровне управления при этом возложена (также) задача управлять решениями подчиненных членов организации.

Высший уровень управления организацией влияет на поведение ЛПР следующим образом:

1. Предоставляется или устраняется возможность ЛПР распоряжаться факторами (ресурсами) производства.
2. ЛПР предписываются нормы поведения, которые более или менее точно регламентируют права (например, права распоряжения факторами производства) и обязанности.
3. Используются «дополнительные» мероприятия с целью обеспечения выполнения (возможности выполнения) норм поведения.

Организационное решение инстанции служит, прежде всего, делегированию подчиненным той части объектных решений, которые не полностью устанавливаются инстанцией и/или не реализуются ею самой, и управлению и контролю за дальнейшей работой или исполнением работ. Подчиненный сам решает организационную проблему. В рамках предоставленной ему компетенции этот сотрудник также может передать часть своих объектных решений и/или их реализации подчиненным членам организации; он принимает организационное решение и за счет этого превращается в инстанцию.

Компетенция в сфере принятия объектных решений, с одной стороны, и организационных решений — с другой — может быть в различной степени предоставлена различным сотрудникам. ЛПР могут обладать широким пространством объектных решений и узким — организационных решений, в то время как для остальных ЛПР правило может быть прямо противоположным.

При любом распределении зон ответственности по принятию объектных и организационных решений между последними существует тесная взаимосвязь: с одной стороны, организационные мероприятия служат управлению объектными решениями; при принятии решений об организационных мероприятиях (например, выделении отделов и подразделений и составлении штата) следует делать прогнозы, в какой мере при этом будет возможным принятие качественных объектных решений. С другой стороны, организационные решения служат реализации принятых вышестоящей инстанцией объектных решений; при принятии объектного решения поэтому следует учитывать и возможности организации, и проблемы реализации.

Особенно тесной является взаимосвязь между объектными и организационными решениями при организации процесса. Предметом организации процесса могут быть как чисто исполнительская деятельность (работы), так и ППР. Теория организации процесса и созданные для этого модели принятия решений ограничиваются, однако, в основном анализом и структурированием чисто исполнительской деятельности. Вследствие этого процесс работы рассматривает-

ся как система взаимопроникающих видов операционной деятельности. При организации процесса речь идет об определении содержания работ (т. наз. операционной деятельности, которая должна быть осуществлена) и пространственной и временной организации работ (объектные решения). Параллельно принимаются решения о том, какие лица и с помощью каких средств должны осуществлять работы (организационные решения)<sup>1</sup>.

*Коммуникационными решениями* именуется решения сотрудника, следует ли передавать информацию тем членам организации, которые иерархически не подчинены ему (информирующему лицу); если следует, то какую именно. Партнеры по коммуникации при этом могут относиться к одному или к различным уровням иерархии.

Содержание передаваемой информации может быть различным: сообщения о наблюдаемых индикаторах и выводах, которые должны делаться из их значений по поводу принимаемых решений или частных последствий решений; передаваемая информация может состоять в побудителях, предложениях или рекомендациях, которые, возможно, непосредственно повлияют на решения ЛПР; речь может идти о запросах, т.е. сообщениях о том, что требуется один из названных выше видов информации.

За исключением высшего уровня управления, которому подчинены все прочие члены организации, все ЛПР должны принимать и коммуникационные решения. Количество коммуникационных решений не может оцениваться в общем: существенными являются не только объектные и организационные решения, принимаемые ЛПР, но и ожидания по поводу решений других членов организации.

Часто организационные мероприятия служат именно управлению коммуникационными решениями подчиненных. Примерами являются:

- предоставление ЛПР прав пользования и распоряжения накопительными данными и каналами коммуникации;
- нормы поведения, задаваемые ЛПР, которые более или менее точно характеризуют, в каком случае какая информация должна быть передана другим членам организации.

#### *Классификация управленческих решений*

Существует несколько классификаций управленческих решений, учитывающих следующие основные факторы решений:

1. *содержание* решения, то есть, является ли оно важным или не столь важным, сложным или обыденным;

---

<sup>1</sup> Термин «организация процесса» имеет смысл лишь постольку, поскольку он служит, в том числе, и подготовке организационных решений. Если бы это не выполнялось, более целесообразным было бы говорить о «планировании процесса». Например, поэтому речь идет о «моделях инвестиционного планирования», а не о «моделях инвестиционной организации» — эти модели в явной форме служат только принятию объектных решений (выбору инвестиционных проектов). Какие члены организации должны реализовывать инвестиционные планы, в рамках моделей инвестиционного планирования остается открытым.

2. *частота принятия* решения, то есть, принимается ли оно регулярно или нечасто, является ли оно специальным решением или периодическим;

3. *конечный результат* решения, то есть, является ли конечный результат заранее predetermined или в некоторой степени неопределенным.

В процессах менеджмента принимается множество различных решений. Анализ решений помогает понять недостатки и преимущества управления, просчеты и удачи. В каждом конкретном случае решения проблемы необходимо выбирать вид и тип управленческого решения.

*По организационному оформлению* различают решения формальные и неформальные, в виде приказа или распоряжения, консультации (совета) или жесткого требования, опирающегося на ответственность.

При разработке управленческих решений перед руководителем стоит задача выбора форм его представления (приказ распоряжение, соглашение и др.), каждая форма имеет определенные особенности и юридический статус.

Выделяют формы подготовки и реализации управленческих решений. К основным формам разработки управленческого решения относят: указы (Президента РФ); законы; распоряжения; протоколы; инструкции; положения; указания; приказы; правила; акты; модели (модели какого-либо процесса); договоры (контракты); оферты (решения о предложении лицу заключить сделку на указанных условиях); акцепты (решения о приеме предложений о заключении сделки на предложенных в оферте условиях); соглашения; планы (по производству, финансам, маркетингу и т.д.).

Для успешного выполнения управленческих решений для каждой формы подготовки решения необходимо найти соответствующую ей форму реализации.

Форма реализации управленческого решения – это механизм выполнения подготовленного решения, при этом каждая форма подготовки управленческого решения может иметь несколько форм реализации решения.

Основные формы реализации управленческого решения: предписания; отчеты; заседания; совещания; сообщения; разъяснения и т.д.

*Управленческие решения могут быть направлены в ту или иную сферу управления или деятельности:* внешнюю или внутреннюю, финансовую, экономическую, социальную, организационную. Есть особенности разработки и реализации управленческих решений в каждой из этих сфер.

*По степени влияния субъекта на содержание решения* Г. Саймон разделил все решения на два типа — рутинизированные (запрограммированные) и инициативные (незапрограммированные, уникальные). Содержание *рутинизированных решений*, принимаемых в стандартных, повторяющихся ситуациях, практически не зависит от личности менеджера. Такие решения в схожих ситуациях могут одинаково эффективно приниматься разными людьми. В более сложных ситуациях, когда влияние личности менеджера на содержание решения очевидно, говорят об *инициативных* решениях.

Управленческие решения характеризуются высокой сложностью и чрезвычайно широким разнообразием видов. Говорят, что решение принадлежит к определенному виду, если оно обладает каким-либо общим признаком, характерным для некоторого множества решений. Среди основных признаков, которые при-

меняются для построения классификации решений, выделяют такие, как степень разработки, степень обоснования, возможность реализации и степень достижение цели управленческого решения.

*Запрограммированные решения* принимаются в результате определенной последовательности шагов по стандартным методикам или правилам, которые разрабатываются заранее и применяются в типовых (обычно повторяющихся) ситуациях. Другими словами, решения «программируются» под типовые ситуации, которые могут возникнуть в деятельности организации. Использование определенных методик принятия решений в типовых ситуациях снижает вероятность появления ошибок и повышает оперативность выработки решений, поскольку исключается необходимость разработки новых методик всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Поэтому запрограммированные решения считаются наиболее разработанными.

Очень важно, чтобы руководители организаций были уверены в том, что они используют действительно правильные методики, которые должны не только тщательно обосновываться, но и постоянно развиваться. Если для принятия решений в изменившихся условиях применяются устаревшие методики, то это может привести к нежелательным или даже катастрофическим последствиям. Поэтому процедуры принятия управленческих решений должны непрерывно совершенствоваться и обновляться, учитывая появление новых факторов и охватывая новые возможные ситуации. Кроме этого, крайне желательно обосновать методику принятия любых запрограммированных решений и убедить в ее правильности тех людей, для которых она, а не просто предложить или навязать ее для применения.

Вместе с тем в управленческой деятельности далеко не все решения принимаются по заранее подготовленным методикам или правилам. Особенно это характерно для новых или уникальных проблемных ситуаций, в которых руководители организаций вынуждены принимать незапрограммированные решения. В этих случаях обычно отсутствует конкретная последовательность необходимых действий для решения проблемы. Поэтому руководитель должен разрабатывать новую процедуру принятия решения. Поскольку множество проблем, когда требуется принять решение, чрезвычайно велико и разнообразно, то практически сложно разработать модель или методику, которая бы одинаково хорошо «работала» даже в схожих ситуациях, ибо каждая из них уникальна по своему. Поэтому решения, принимаемые в организациях, в основном являются незапрограммированными, хотя управленцы должны стремиться к снижению их доли, так как цена ошибки в процессе принятия таких решений обычно высока.

Основными видами управленческих решений являются запрограммированные (стандартные) и незапрограммированные (уникальные) решения. Запрограммированные решения — это обыденные, часто повторяющиеся решения со вполне предсказуемым исходом. Решения второго вида – незапрограммированные не являются обыденными и повторяющимися, им свойственна значительная степень неопределенности в том, что касается конечного результата, или исхода.

По определению, высшей формой управленческого решения являются решения незапрограммированные (уникальные). В большинстве случаев такие решения принимаются менеджерами среднего и высшего звена. Тем не менее, подавляющее большинство решений, которые принимаются в любой организации, являются решениями запрограммированными. Эти решения чаще всего принимаются на более низком уровне управления. Вообще-то, вовсе необязательно, чтобы такие решения принимались именно менеджерами. В большинстве случаев для принятия запрограммированных решений достаточно лишь ознакомиться с действующими инструкциями или соответствующими указаниями. Что касается незапрограммированных решений, то такие решения должны приниматься руководителями соответствующего уровня управления. Проблемы возникают, когда такие решения рассматриваются как запрограммированные решения на любом уровне руководства. Такой подход свидетельствует о недооценке сложности данного решения и важности его конечного результата, что повышает вероятность неудачи при принятии и последующем выполнении данного решения. Поэтому очень важно уметь правильно определять вид решения и использовать правильный подход к его принятию и реализации. В связи с этим можно сказать, что менеджер, принимающий решение, должен руководствоваться тремя основными соображениями:

- не обращаться с важными и сложными решениями, как будто они являются простыми и обыденными;
- не путать незапрограммированные (уникальные) и неповторяющиеся решения с решениями повторяющимися или периодическими, т.е. запрограммированными;
- не путать решения с крайне неопределенными конечными результатами с решениями, конечный результат которых может быть предсказан с высокой долей уверенности.

Характеристика незапрограммированных решений:

1. решение направлено на выполнение задачи, которая принесет пользу всей организации в долгосрочной перспективе;
2. решение было принято на основе выбора наилучшего варианта из ряда имевшихся вариантов, любой из которых мог бы способствовать достижению поставленной цели;
3. исход решения содержит значительную степень неопределенности, связанной с неточной информацией, ограничениями во времени и стоимости, а также когнитивные ограничения, налагаемые на менеджера, который принимает данное решение;
4. принимаемое решение предусматривает определенные перемены в структуре всей организации или в ее некоторых основных подразделениях и выполняемых программах;
5. решение делает необходимым распределение ограниченных ресурсов;
6. акт выбора подходящего варианта или приемлемой возможности является лишь средством достижения поставленной цели, а не самой целью; менеджер, принимающий решение, часто переоценивает возможный успех конеч-

ного результата принятого им решения; общий успех решения определяется по степени достижения цели или степени выполнения поставленной задачи;

7. полномочия, связанные с управленческим решением;

8. сущность управленческого решения такова, что лица, принимающие управленческие решения, становятся обладателями значительных властных полномочий.

Если какое-либо решение содержит все ниже перечисленные характеристики, то такое решение является незапрограммированным:

*По степени обоснования* можно выделить *интуитивные, логические и рациональные решения*. Обоснованность характеризует способ принятия решения и, как правило, предопределяет качество этого решения. В связи с этим необходимо отметить, что принять какое-либо решение всегда легко. Для этого необходимо лишь сделать выбор, т.е. указать одну из возможных альтернатив. Но дело в том, что трудно принять хорошее решение. Для этого необходимо не только сделать выбор, но также обосновать его для себя и других людей, от которых зависит исполнение принятого решения. Чтобы принимать хорошие решения, мы должны уметь их обосновывать. Но с другой стороны, принятие решений — это сложный психологический процесс. Решения принимаются людьми, а не машинами. Однако всем известно, что человеческое поведение не всегда логично. Очень часто вместо расчета или логических суждений люди используют свою интуицию, чувства, эмоции и принимают решения без строгого и точного обоснования. Удивительно, но во многих случаях такие решения приводят нас к успеху.

Большинство личных и деловых решений основаны на интуиции. *Интуитивные решения* принимаются людьми просто на основе ощущения того, что они правильные. При этом лицо, принимающее решение, сознательно не сравнивает между собой все достоинства и недостатки каждой альтернативы. В этом случае решение принимается подсознательно, без явного логического обоснования.

*Интуиция* — это бессознательный разум, помогающий решать проблемы, минуя рассуждения и умозаключения. Интуиция проявляется как некоторое озарение или мгновенное понимание ситуации без использования рационального мышления. Однако подобному озарению обычно предшествует долгая и кропотливая работа нашего сознания. Сначала посредством наблюдения мы собираем информацию, накапливаем ее в памяти, систематизируем и располагаем в определенном порядке. Часто таким путем мы приходим к оптимальному или удовлетворительному решению проблемы. Но если после этого остаются неясности и противоречия, то сознание должно на время уступить место интуиции и воображению, которые начинают порождать многочисленные идеи и ассоциации. Многие из этих идей сразу отвергаются. Но случается так, что одна из них настолько «приближается к реальности», что вызывает интуитивное прозрение, которое как бы выталкивает соответствующую идею из подсознания в сознание.

Механизм интуиции имеет очень сложную природу и в настоящее время еще слабо изучен. Тем не менее интуиция — это мощный инструмент принятия ре-

шений, который нуждается в постоянном развитии и должен активно использоваться в управленческой деятельности.

Более обоснованными считаются решения, основанные на суждениях. Такие решения обусловлены знаниями и прошлым опытом человека. Будем называть их *логическими решениями*. Принимая логические решения, люди обращаются к опыту и здравому смыслу, чтобы использовать их для прогноза возможных последствий альтернатив и обоснования своих действий в конкретной ситуации. В этом случае, как правило, выбирается такая альтернатива, которая уже принесла успех в прошлом или легко поддается объяснению с помощью несложных логических правил. Решения, основанные на суждениях, весьма полезны в повторяющихся ситуациях, которые многократно возникают в деятельности организаций. Поэтому в таких ситуациях решения принимаются по аналогии, так как «ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде».

Значительные достоинства интуитивных и логических решений — оперативность и «дешевизна» их принятия. Но наиболее эффективно такие решения «работают» лишь в сравнительно знакомых ситуациях. Однако часто реальные ситуации лишь кажутся знакомыми и простыми, но на самом деле они искажаются многими факторами, которые на первый взгляд незаметны. При этом всегда следует помнить об ошибках человеческого восприятия. Ситуации, которые представляются простыми, вполне могут оказаться предельно сложными. Если проблемная ситуация действительно уникальна и сложна, то логических суждений или интуиции может оказаться недостаточно для принятия качественно-го решения. «Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор». В новой ситуации слишком много неизученных факторов, которые необходимо учесть, и «невооруженный» человеческий разум обычно не способен их определить и сопоставить. Кроме того, принимая решения, основанные только на суждениях, люди могут оказаться «в плену» у собственного опыта, который будет диктовать им привычные способы действий. Вследствие этого руководитель может упустить из виду новое, более эффективное решение. Кроме того, следуя накопленному опыту, руководители могут сознательно или бессознательно сопротивляться новым идеям, которые требуются в изменившихся условиях. Поэтому в новых или уникальных ситуациях вероятность успеха возрастает, если руководители принимают рациональные решения.

Рациональные решения, в отличие от логических, не зависят от прошлого опыта. Они основаны на объективном анализе сложных проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий. В данном случае термин «рациональное» характеризует, прежде всего, способ разработки решения, а не его качество. Рациональные решения принимаются с помощью многоэтапного аналитического процесса, но они тоже могут быть ошибочными. Вместе с тем рациональный выбор не исключает использование логики и интуиции, которые всегда активно вовлечены в процесс принятия решений. Поэтому рациональные решения считаются наиболее обоснованными, так как в

процессе их разработки и принятия используются все доступные человеку механизмы — интуиция, логика и расчет.

*По возможности реализации* выделяют два вида решений — *допустимые* и *недопустимые*.

*Допустимые решения* — это решения, которые удовлетворяют всем ограничениям и могут быть реализованы на практике. Любые решения всегда принимаются в условиях *объективных ограничений* — ресурсных, временных, правовых, организационных, этических и т.д. Именно в пределах заданных ограничений формируется область допустимых вариантов действий, т.е. множество альтернатив, предъявляемых для выбора. Чтобы в будущем не возникло трудностей с реализацией управленческих решений, необходимо заранее предвидеть влияние всех факторов внешней и внутренней среды организации, выступающих в роли ограничений. Анализ ограничений — один из важнейших этапов принятия решений. Если этого не сделать или упустить из виду некоторые ограничения, то можно принять *недопустимое решение*, которое не может быть реализовано и поэтому не имеет никакой практической ценности.

В процессе анализа ограничений не может быть «мелочей». Управленческое решение, являясь продуктом интеллектуального труда руководителя, выступает не как самоцель, а как средство для организации последующих действий. Поэтому уже в самом процессе поиска управленческого решения необходимо учитывать возможность его реализации и принимать во внимание все факторы, которые могут помешать или, наоборот, содействовать успешному выполнению решения.

*По степени достижения цели* управления можно выделить *неразумные*, *удовлетворительные* и *оптимальные* решения. Допустимость или реалистичность принятого решения еще не означает его разумность. Решение может быть вполне допустимым по условиям ограничений, но не приводить к получению желаемых результатов. Такие решения будем называть *неразумными*. Поскольку недопустимые решения также не приводят нас к поставленной цели (они вообще не могут быть реализованы), то можно дать следующее определение.

*Неразумные решения* — это недопустимые решения или решения, не приводящие к достижению цели управления.

Любое решение имеет смысл лишь тогда, когда оно не только реализуемо, но и позволяет достигнуть желаемых результатов. Поэтому все управленческие решения должны оцениваться с точки зрения достижения цели управления, которая устанавливается руководителем организации и выступает как дополнительное, *субъективное ограничение*, определяющее разумный выбор. Следовательно, объективные ограничения и цели управления являются своеобразным фильтром, очищающим множество всех мыслимых и немыслимых альтернатив от неразумных решений (рис. 1.5-6).

*Удовлетворительными решениями* следует признать такие варианты действий, которые приводят к достижению цели управления организацией. Иначе говоря, эти решения удовлетворяют всем объективным и субъективным ограничениям одновременно и обеспечивают приемлемый, но не обязательно наилучший ре-

зультат. Как показывают психологические исследования, обычно в процессе принятия решений люди ограничиваются удовлетворительным результатом, прекращая дальнейший поиск решения. Такое поведение людей соответствует известной концепции *ограниченной рациональности*, предложенной Г. Саймоном.

Удовлетворительные решения наиболее часто встречаются в деятельности руководителей. Однако это не означает, что во всех управленческих ситуациях надо заведомо отказываться от поиска оптимальных, т.е. наилучших, решений. При этом необходимо помнить, что оптимальные решения являются наилучшими не в абсолютном смысле, а лишь относительно конкретной цели управления, которая выбирается человеком. Если в одной и той же ситуации разные люди преследуют различные цели, то, скорее всего, они примут разные оптимальные решения. Поэтому можно дать следующее определение.

*Оптимальные решения* — это решения руководителя, которые обеспечивают максимальную степень достижения цели управления. Другими словами, оптимальные решения — это наилучшие компромиссы, найденные в результате тщательного анализа и сравнения всех альтернатив. Хорошо известно, что любое управленческое решение кроме полезного эффекта имеет и негативные последствия. Поиск разумного или наилучшего компромисса между ними и составляет суть процесса принятия решения.

При этом каждой альтернативе явно или неявно приписывается некоторая полезность, которая субъективно оценивается человеком исходя из его системы предпочтений, и означает степень предпочтительности данной альтернативы с учетом всех возможных последствий. Поэтому поиск оптимальных решений соответствует классической концепции *максимизации полезности*, которая требует исследования всего множества альтернатив, их оценивания и выбора наилучшей, даже если удовлетворительное решение уже давно найдено. Такой подход имеет смысл, если ожидаемый эффект оправдывает затраты ресурсов и времени на поиск самого решения.

По признаку *инновационности* выделяют рутинные, селективные, адаптационные и инновационные решения.

*Рутинные решения* — это хорошо известные способы действий для разрешения возникшей проблемы. Они представляют собой лишь стандартную реакцию на типовую ситуацию и по сути своей решениями не являются. Эти решения представляют собой часть обычной рутины. Здесь руководитель ведет себя в соответствии с имеющейся программой, почти как автомат, распознающий ситуации и поступающий по заранее заданной программе. Трудности здесь могут возникнуть, если руководитель не обладает чутьем, неверно трактует имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действует нелогично, принимает ошибочные решения, или проявляет нерешительность, или вовсе не может обеспечить эффективные действия в нужное время. Руководитель, правильно воспринимающий ситуацию, делающий верные выводы и разумно действующий, добивается того, чего от него ждут. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

*Селективные решения* предполагают выбор одной альтернативы из определенного набора способов действий. В этом случае предполагается, что множество альтернатив задано и хорошо известно лицу, принимающему решение. От него требуется всего лишь выбрать одну из них. На этом уровне требуется доля инициативы и свободы действий, однако в определенных границах. Здесь руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Результативность зависит от способности руководителя выбрать направление действий с максимальной вероятностью, что оно окажется приемлемым, экономичным и эффективным.

*Адаптационные решения* принимаются в условиях, когда ситуация изменяется и поэтому требуется некоторая модификация известных вариантов с учетом особенностей новой ситуации. На этом уровне встречаются дополнительные трудности, так как здесь руководитель должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. Обычно здесь имеются набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Успех руководителя зависит от его личной инициативности и способности сделать прорыв в неизвестное. Подобные решения дают ответ на проблемы, которые могли существовать и ранее, но в иной конкретной форме. Руководитель ищет новое решение известной проблемы.

Наиболее сложными являются *инновационные решения*, которые принимаются в условиях, когда проблема не может быть решена с помощью известных способов действий или их модификаций и требует разработки принципиально новых решений, не используемых ранее. Эти проблемы наиболее сложны и требуют наибольшего внимания среди всех, с которыми сталкивается менеджер. Для того чтобы добиться удовлетворительного результата, они требуют совершенно нового подхода. Зачастую такой проблемой может быть та, которую плохо поняли ранее, и для ее решения требуются абсолютно новые представления и методы. Руководителю необходимо найти способы принимать совершенно неожиданные и непредсказуемые проблемы, решение которых зачастую требует развития в себе способности мыслить на новый манер. Наиболее сложные и трудные проблемы могут потребовать для их решения создавать новые приемы и технологии.

В табл. 1.3-1 приведены профессиональные компетенции, требующиеся менеджерам при принятии рутинных, селективных, адаптационных и инновационных решений.

Таблица 1.3-1

Виды решений по признаку инновационности.

Вид решения по признаку инновационности	Необходимые профессиональные компетенции менеджеров
Рутинный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адекватная оценка ситуации</li> <li>• Гуманное лидерство</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соблюдение стандартов и регламентов</li> <li>• Контроль/мотивация</li> </ul>
Селективный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Целевыявление и целеполагание</li> <li>• Планирование</li> <li>• Анализ/развитие</li> <li>• Анализ информации</li> </ul>
Адаптационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Идентификация проблемы</li> <li>• Систематизированное решение проблем</li> <li>• Создание рабочих групп</li> <li>• Анализ возможного риска</li> </ul>
Инновационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Системное развитие</li> <li>• Стратегическое планирование</li> <li>• Креативный менеджмент</li> </ul>

По *масштабу изменений*, вносимых в организацию, управленческие решения могут быть разделены на ситуационные и реорганизационные.

*Ситуационные решения* не предусматривают каких-либо глобальных изменений и связаны с решением текущих проблем организации. В отличие от них.

*Реорганизационные решения* подразумевают значительные изменения, например перестройку организационной структуры или выбор новой стратегии организации.

По *времени действия* выделяют стратегические, тактические и оперативные решения.

*Стратегические решения* направлены на достижение долгосрочных целей организации.

*Тактические решения* обеспечивают выполнение стратегических и преследуют достижение среднесрочных целей организации.

*Оперативные решения* принимаются руководителями ежедневно для достижения краткосрочных целей и выполнения текущих работ в организации.

По *содержанию* все решения можно разделить на разрешающие, запрещающие и конструктивные.

*Разрешающие и запрещающие решения* — это управленческие решения типа «да» или «нет», которые просто дают «добро» или накладывают запрет на те или иные предложения по решению проблемы. В этих случаях руководитель сам ничего не предлагает, а выступает лишь в роли судьи, принимая или отвергая идеи других людей.

*Конструктивные решения* предлагаются руководителем самостоятельно и отражают его активную позицию по отношению к решаемой проблеме.

Важный признак классификации управленческих решений — *число лиц, участвующих в принятии решения*. По этому признаку все управленческие решения разделяют на два основных вида — индивидуальные и коллективные (групповые), т.е. по признаку их коллегиальности.

*Индивидуальные решения* принимаются руководителем организации единолично. Это не означает, что в процессе принятия решения не могут участвовать другие люди. Руководитель организации вправе выносить любые решения на

обсуждение в группу, советоваться со своими подчиненными, привлекать к решению проблемы экспертов и аналитиков, но окончательное решение он принимает самостоятельно. В связи с этим индивидуальные управленческие решения иногда называют *административными*, которые, в свою очередь, делятся на партисипативные и авторитарные. В подготовке *партисипативных* решений участвуют все члены организации или группы. В отличие от них *авторитарные* решения подготавливаются и принимаются руководителем организации без учета мнений своих подчиненных. Однако весьма часто управленческие решения в организациях принимаются коллективно.

*Коллективные решения* — это результат совместного интеллектуального труда группы людей. Такие решения принимаются с учетом интересов и позиций всех членов группы. Несомненное достоинство коллективных решений по сравнению с индивидуальными — более высокое качество и обоснованность, так как для их разработки используется гораздо больший объем информации. Однако процесс принятия коллективных решений занимает много времени и требует относительно больших затрат других ресурсов. Поэтому при выборе формы принятия управленческого решения — индивидуальной или коллективной — всегда необходимо искать компромисс между качеством решения и затратами ресурсов на его принятие. Основные виды управленческих решений по указанным признакам и их краткая характеристика приведены в табл. 1.3-2.

Таблица 1.3-2.

Классификация управленческих решений.

Виды решений	Краткая характеристика
Запрограммированные решения	Принимаются с помощью стандартных процедур и правил
Незапрограммированные решения	Требуют разработки новых процедур или правил принятия решений
Интуитивные решения	Основаны на чувствах и ощущении человеком того, что эти решения правильные
Логические решения	Принимаются на основе знаний, опыта и логических суждений
Рациональные решения	Принимаются на основе объективного анализа проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий
Допустимые решения	Удовлетворяют всем объективным ограничениям и могут быть реализованы на практике
Недопустимые решения	Нереалистичные решения, которые не удовлетворяют одному или нескольким ограничениям
Неразумные решения	Решения, не приводящие к достижению цели управления
Удовлетворительные решения	Решения, приводящие к достижению цели управления
Оптимальные решения	Решения, обеспечивающие максимальную степень достижения цели управления организацией

Перечисленные виды далеко не исчерпывают всего многообразия управленческих решений. На самом деле практически невозможно отнести то или иное решение к одному из указанных «чистых» видов. В действительности все решения, принимаемые в организациях, являются *комбинированными*, т.е. находятся внутри некоторого диапазона или *континуума*, расположенного между «крайними» видами решений. Например, лишь немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Любое запрограммированное решение не исключает полностью личной инициативы руководителя, который может отклониться от стандартной методики, если посчитает это необходимым. С другой стороны, даже в самых сложных ситуациях, возникающих впервые, могут оказаться полезными стандартные методики и правила выбора, применявшиеся ранее.

*Полномочия менеджеров, связанные с управленческими решениями*

Полномочия, связанные с управленческими решениями, лежат в основном в экономической сфере, хотя конкретные случаи проявления этих властных полномочий оказывают влияние на государственную политику, на общественную и культурную среду, на скорость технологического прогресса, на окружающую среду и на условия, в которых работают люди; эти полномочия все равно остаются в своей сущности экономическими. Лица, принимающие управленческие решения в государственных организациях, используют властные полномочия, связанные с такими решениями, для того чтобы управлять совокупными ресурсами, добиваясь при этом выполнения задач, поставленных в тех организациях, которые они собственно и представляют. Способность контролировать расходование ресурсов дает лицам, принимающим управленческие решения в организациях любого типа, огромные властные полномочия. Такие полномочия можно назвать полномочиями, связанными с управленческими решениями, и их проявления могут иметь как положительный, так и отрицательный эффект. В бизнесе не составляет особого труда показать распределение подобных полномочий, связанных с управленческими решениями.

Аспекты властных полномочий, возникающих как следствие управленческих решений, разработанных в крупных корпорациях:

- полномочия решать, какое количество рабочих мест необходимо, а также их «качество»;
- полномочия (в пределах установленных законных норм) на осуществление решений по вопросу о том, где, когда и как осуществлять деловую деятельность данной организации;
- право решать, какие услуги, товары или сырьевые материалы покупать и у кого;
- полномочия решать, какие услуги предоставлять и какие продукты производить;
- полномочия (в пределах установленных законных норм) устанавливать и контролировать цены;

- полномочия принимать решения, касающиеся объема новых инвестиций, а также по вопросу о том, как, куда и когда производить инвестиции;
- полномочия формировать систему ценностей населения страны, контролировать эту систему через оказание спонсорских услуг средствам массовой информации;
- право оказывать влияние на действие существующего законодательства и на подготовку и принятие новых законодательных актов;
- возможность оказывать влияние на общее благосостояние целых сообществ посредством развития новых технологий и использования существующих технологий;
- полномочия принимать решения по выплате или удержанию дивидендов;
- право принимать решения, касающиеся ресурсов, предоставляемых благотворительным, филантропическим или образовательным учреждениям;
- право предоставлять другим или удерживать самому властные полномочия (приводится у Харрисона, Harrison, 1999).

Управленческие решения — это конкретные проявления выбора, осуществлять который в обязательном порядке должны только менеджеры. Не только менеджеры могут принимать решения по выбору. Иногда они могут объявляться управленческими решениями, однако такие решения не являются «законными» управленческими решениями, потому что лицо, принимающее такое решение, не является уполномоченным менеджером. Поэтому такое решение не будет иметь обязательной силы и любая профессиональная деловая организация не будет им связана. Незапрограммированные решения обычно принимаются менеджерами среднего или высшего звена. Полномочия на принятие таких решений редко предоставляются менеджерам более низких уровней, так как требуемый исход решений является слишком важным для всей организации. Решения, которые имеют меньшие последствия, обычно вытекают из незапрограммированных решений, принимающихся руководством среднего звена. Такие решения называются запрограммированными решениями - это рутинные и регулярно повторяющиеся решения, их исход характеризуется высокой степенью уверенности в конечном результате. Многие из запрограммированных решений когда-то были решениями незапрограммированными. но с течением времени в результате регулярного повторения запрограммированного решения фиксируются в руководствах и разного рода инструкциях. В большинстве случаев запрограммированные решения могут быть сделаны лицами, которые не являются менеджерами. Такие решения обычно интегрируются в нормальный рабочий процесс организации. Для запрограммированных решений не существует никакого формального процесса. Они просто являются частью ежедневной работы организации, и руководители часто «делегировать» право на принятие подобных решений своим подчиненным.



В свою очередь, незапрограммированные решения (самые важные из которых — это стратегические решения) являются основной заботой руководства. Это решения, которые предусматривают обязательное использование процесса принятия управленческих решений. Они не являются рутинными или повторяющимися, с их исходом связана высокая степень неопределенности. В качестве примеров здесь можно привести решения по слияниям и приобретениям, разработке новых продуктов, диверсификации, изъятию капиталовложений, расширению или сокращению операций и решения по реорганизации. Такие решения, несомненно, являются незапрограммированными решениями, т.к. они обладают всеми характеристиками, перечисленными выше.

Стратегические решения принимаются исключительно руководством самого высшего звена. Другие незапрограммированные решения принимаются руководством высшего и среднего звена. Операционное руководство имеет дело с запрограммированными решениями, необходимыми для реализации незапрограммированных решений.

#### **1.4. Процесс принятия управленческих решений**

Особенности разработки управленческих решений состоят в:

- разрешении противоречия ситуации и цели, практическое решение проблемы. Оно (решение) характеризует как этап технологии процесса управления, так и ее результат.
- определении вариантов действий, выбор наилучшего варианта, формулировку задания, организационно-практическую работу по реализации этого задания. Решение — это не просто план действий или распоряжение менеджера, это реальное разрешение практической проблемы, изменение ситуации, получение нового качества. Поэтому и можно его рассматривать как непосредственный результат технологии менеджмента.
- переходе процесса управления из сферы управления в сферу производства продукта или услуг, в сферу управляемых процессов, это переход из области анализа и поиска вариантов действий в область организационной работы в управляемой системе.

Управленческие решения осуществляются посредством динамического и внутренне взаимосвязанного процесса, состоящего из функций принятия решений, представленных на рис.1.4-1.