

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

## 1.2. Функции решения в методологии и организации процесса управления

Исходными моментами управленческого процесса являются: целевая функция (цель) и отклонения (проблемы), а задачей управления является устранение этого отклонения через принятие управленческого решения, определяемого в этом случае как нахождение связей между существующим состоянием объекта управления (ситуацией) и желаемым (целью). Другими словами, задачей управления является ликвидация противоречия, возникающего между фактическим состоянием и желаемым состоянием, описываемым целью объекта управления.

Необходимость управления вызвана тем, что организация подвержена воздействию со стороны окружающей его среды и вынуждено адаптироваться к ней с помощью обратных связей. Поэтому управление есть процесс обработки менеджером информации о состоянии объекта управления, поступившей по обратной связи и представленной в виде отклонений параметров объекта управления от нормы (цели).

*Эволюция механизма управления* проходила от низшего к высшему (рис.1.2-1). На предварительном этапе развития появился механизм, использующий физическое взаимодействие объектов и элементарные формы отражения (рис.1.2-1а).

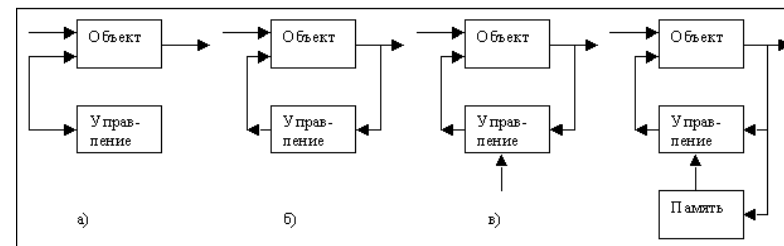


Рис.1.2-1. Эволюция механизма управления

Затем на первом этапе (рис.1.2-1б) появляется простейший замкнутый контур управления с обратной связью (как положительной, так и отрицательной) на уровне обычного регулирования, который реагирует лишь на текущие воздействия. Основной целью такого механизма управления является самосохранение (стабилизация).

Второй этап (рис.1.2-1в) промежуточный: извне задается (корректируется) сама программа управления при этом должно обеспечиваться сохранение устойчивости объекта управления.

Третий этап (рис.1.2-1г) описывает дальнейшее развитие механизма управления, используемого в самоорганизующихся системах. Этот этап характеризуется наличием второго контура обратной связи и устройств памяти. Контур-II осуществляет отбор и накопление информации из контура-I. Эта информация обрабатывается и накапливается, затем преобразуется в определенные структуры, которые совершенствуют уровень организации, повышают ее активность и живучесть.

Воздействия внешней среды вызывают отклонение одного из параметров управляемого объекта от нормы. Возникает информация, формируется контур обратной связи, что в конечном итоге и создает функциональные подсистемы.

“...Понятие «отклонение» (проблема) является универсальным элементом взаимодействия, присущим любым системам. Без отклонения (проблемы) нет информации и процесса управления, нет развития. Любого типа упорядоченность возникает в результате какого-то воздействия окружающей среды на систему, которая, приспосабливаясь к изменяющимся условиям, накапливает полезную для себя информацию, повышает уровень своей организации.

Для более полного изучения диалектики процессов управления и развития необходимо рассмотреть понятия симметрии и асимметрии, которые тесно связаны с такими важными для нас характеристиками системы, как устойчивость и изменчивость, организация и дезорганизация, порядок и беспорядок.

Рассматривая первый контур обратной связи, мы видим, что он, выполняя функцию простого регулирования, симметричен как по своей структуре, так и по функциональному назначению, и удовлетворяет всем

важнейшим признакам категории симметрии (порядок, однородность, соразмерность, пропорциональность и т.д.). Он обеспечивает "движение" без выраженного "развития", направленное лишь на сохранение жизненных функций. Например, производство давно известного изделия, его тиражирование без усовершенствования.

Второй контур обратной связи, напротив, является асимметричным, "неоднородным" элементом. Здесь происходят новые формообразования, повышается уровень организации известных структур, обеспечивается направленность развития, движение "вверх".

Рассмотрение взаимодействия симметричного и асимметричного элементов еще полнее раскрывает системообразующую роль феномена управления, который включает в себя информацию, ее накопление и целенаправленную деятельность и раскрывается в таких парных категориях, как устойчивость - изменчивость, функция - структура, движение - развитие, которые соответствуют первому и второму контурам обратной связи системы управления".

Управление описывается взаимосвязью «цель – решение», которая не является однозначной из-за большого числа путей, ведущих к одной и той же цели. Особенно это справедливо для иерархического представления целей (дерева целей). На самом высоком уровне находятся цели, носящие директивный характер (*стратегические цели*), которые отражают стратегию управления предприятием. Ниже находятся *тактические* цели, которые вырабатываются менеджерами (ЛПР). Тактические цели подчинены стратегической цели и детализируют ее в зависимости от уровня управления. Кроме стратегических и тактических целей существуют и *ситуационные* (оперативные) цели, которые формулируются в зависимости от конкретной ситуации, возникающей на данном уровне управления.

Таким образом, на процесс принятия решения оказывает влияние вся совокупность целей (стратегических, тактических и ситуационных) и информация, которая поступает после анализа ситуации. Место решения в этой цепи показано на рис.1.2-2. Активность системы связана с основными моментами любого управленческого процесса – с целевой функцией (целью), возникающей ситуацией, отклонением (проблемой) и решением.

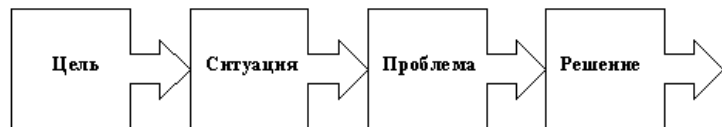


Рис.1.2-2 Место решения в процессе управления.

*Управленческое решение* представляет собой устранение противоречия (ликвидацию отклонения), возникающего между ситуацией (фактическим состоянием) и целью (ожидаемым состоянием). Оно понимается как

единовременный акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий и является результатом деятельности менеджера, основные функции которого заключаются в анализе информации о внутренней и внешней среде организации, о ее сильных и слабых сторонах и принятии решений для достижения целей организации. Логика процесса управленческого труда представлена на рис.1.2-3.

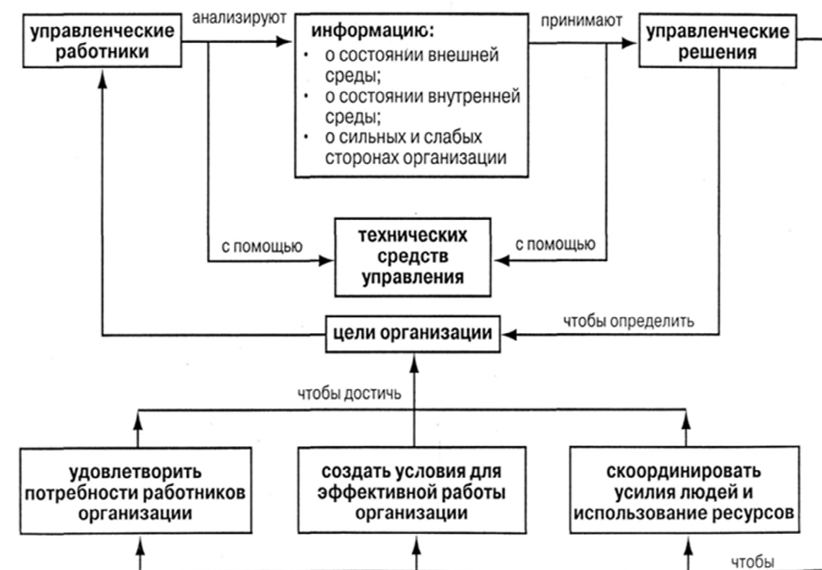


рис.1.2-3. Логика процессов управленческого труда в организации.

Г.А. Саймон в своих работах доказывал, что управленческое решение синонимично полному процессу управления, т.к. в большинстве случаев принятие решения – это «вторая натура» профессиональных менеджеров. Все их действия направлены на достижение поставленных целей; их мыслительные процессы являются целеустремленными и вполне рациональными; принимая решение и затем, приступая к его реализации (осуществлению), менеджеры проходят через серию интегрированных действий, которые представлены на рис.1.2-2 в качестве процессов принятия управленческого решения.

### 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