

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.

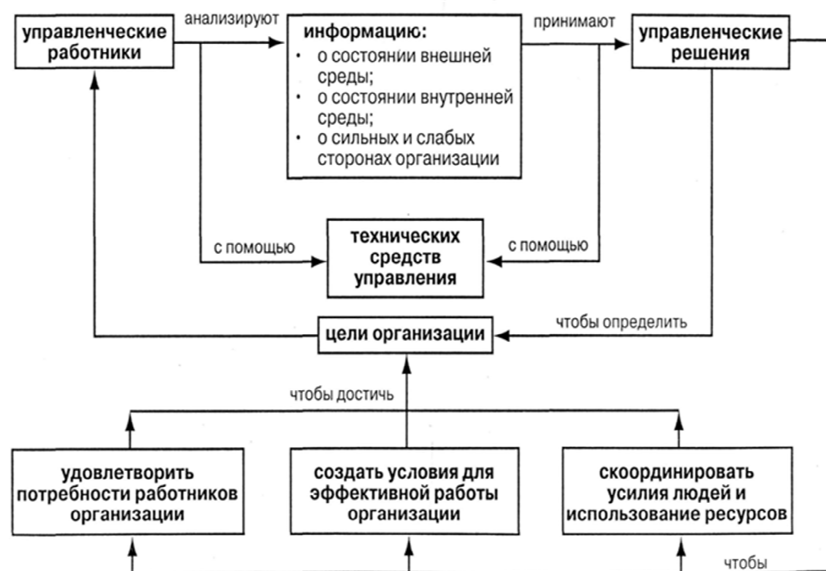


рис.1.2-3. Логика процессов управленческого труда в организации.

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

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 ЛПР. Теория организации процесса и созданные для этого модели принятия решений ограничиваются, однако, в основном анализом и структурированием чисто исполнительской деятельности. Вследствие этого процесс работы рассматривается 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)¹.

¹ 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.

Коммуникационными решениями именуются 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 накопителями данных 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

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.

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.

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 применяются для построения классификации решений, выделяют такие, как степень разработки, степень обоснования, возможность реализации и степень достижения цели управленческого

решения. Основные виды решений по указанным признакам и их краткая характеристика приведены в табл. 1.3-1.

Таблица 1.3-1.

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

СТЕПЕНЬ РАЗРАБОТКИ. По степени разработки выделяют запрограммированные и незапрограммированные решения. Эти термины впервые были использованы Г. Саймоном для описания управленческих решений в зависимости от наличия или отсутствия стандартных методик их разработки и принятия.

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.

СТЕПЕНЬ ОБОСНОВАНИЯ. 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 решений, 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 качественного 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.

ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ. Все управленческие решения должны реализовываться в деятельности организации. Поэтому любое решение, прежде всего, должно допускать саму возможность практической реализации. По этому признаку 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.

СТЕПЕНЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ. 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 нелепых альтернатив от неразумных решений.

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 результат. 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.

Наряду с рассмотренными выше существуют и другие признаки классификации управленческих решений. Например, по признаку инновационности рассматривают рутинные, селективные, адаптационные и инновационные решения.

По уровню творческого вклада некоторые авторы выделяют решения 4 уровней: рутинные, селективные, адаптивные и инновационные.

Уровень первый: рутинный. 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.

Уровень второй: селективный. 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.

Уровень третий: адаптационный. Адаптивные 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.

Уровень четвертый: инновационный. 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 современные и трудные проблемы могут потребовать для их решения создавать новые приемы и технологии.

В табл.1.3-2 объединяются четыре уровня принятия решений и ключевые навыки, требующиеся соответствующему руководителю. Руководителям, работающим над принятием решений высокого уровня, требуются навыки и более низкого уровня. Например, менеджеру, работающему на уровне 3 (адаптационные решения), требуются навыки не только этого уровня, но также и уровней 1 и 2.

Таблица 1.3-2

Виды решений по уровню творческого вклада менеджера

Уровень творческого вклада	Вид решения	Необходимые профессиональные умения менеджеров
Первый	Рутинный	<ul style="list-style-type: none"> • Неукоснительное следование процедуре • Разумная оценка ситуации • Гуманное лидерство • Контроль/мотивация
Второй	Селективный	<ul style="list-style-type: none"> • Установление целей

		<ul style="list-style-type: none"> • Планирование • Анализ/развитие • Анализ информации
Третий	Адаптационный	<ul style="list-style-type: none"> • Идентификация проблемы • Систематизированное решение проблем • Создание рабочих групп • Анализ возможного риска
Четвертый	Инновационный	<ul style="list-style-type: none"> • Творческое управление • Стратегическое планирование • Системное развитие

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 *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*.

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 этого решения и затратами ресурсов на его принятие.

Два вида — индивидуальные и коллективные решения, которые представляют собой лишь два «полюса» решений и не позволяют выявить более тонкие различия между решениями, которые принимаются в организациях. Чтобы лучше понимать строение и взаимодействие процессов принятия управленческих решений, необходимо выделить более четкие и конкретные виды решений, расположенные между указанными «полюсами». Это можно сделать на основе одной из современных теорий — *структурно-уровневой концепции* управленческих решений.

Наконец, *управленческие решения* подразделяются на *виды в зависимости от сферы деятельности организации*, по поводу которой они принимаются. Например, по этому признаку можно выделить

производственные решения (выбор технологии производства), маркетинговые решения (выбор рыночного сегмента), финансовые решения (выбор оптимального портфеля ценных бумаг), решения по персоналу (отбор и расстановка кадров) и многие другие.

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.

1.4. Условия и факторы качества управленческих решений

Принятие решений характерно для любых видов деятельности, и от него зависит эффект работы как отдельного человека, так и группы людей. Поэтому управленческое решение следует рассматривать как основной фактор эффективной деятельности организации. Таким образом, эффективность деятельности зависит, прежде всего, от менеджмента в организации, от качества принимаемых менеджерами решений.

Качество управленческого решения определяется совокупностью свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблем, например, своевременность, адресность, конкретность.

Прежде всего, эффективность управленческого решения определяется качеством различных видов *информации* – экономической, организационной, финансовой и других. Качество информации зависит от ее объема и достоверности, которые, в свою очередь, определяются затратами на получение, обработку и хранение информации. В своей деятельности менеджеры используют следующие виды информации: постоянную и переменную; нормативную, аналитическую и статистическую; текстовую и графическую; первичную и вторичную; директивную, распорядительную, отчетную и др.

Ценность информации зависит от постановки задачи для принятия управленческого решения: чем конкретнее сформулирована проблема, тем более конкретная информация необходима.

Чтобы сформулировать правильное решение проблемы, менеджер не должен стремиться к немедленному ее решению, часто это просто невозможно, а должен изучить причины возникновения проблемы на основе имеющейся внутренней и внешней информации.