



## Л.2 ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К НИМ

Тургинбаева А.Н.  
д.э.н., доцент

# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ:

1. Классификация управленческих решений
2. Состав и содержание управленческого решения по группе функциональной направленности
3. Особенности разработки и реализации управленческих решений
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условия их достижения

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

- Это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
- Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

## ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РЕШЕНИЙ РЕКОМЕНДУЕТСЯ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ИХ АНАЛИЗ НА ОСНОВЕ КЛАССИФИКАЦИИ ПО СЛЕДУЮЩИМ ПРИЗНАКАМ:

- ✓ стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);
- ✓ подсистема системы менеджмента (целевая, обеспечивающая и т.д.);
- ✓ сфера действия (технические, экономические и др. решения);
- ✓ цель (коммерческие и некоммерческие решения);
- ✓ ранг управления (верхний, средний, низший);
- ✓ масштабность (комплексные и частные решения);
- ✓ организация выработки (коллективные и личные решения);
- ✓ продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
- ✓ объект воздействия (внешние и внутренние);
- ✓ методы формализации (текстовые, графические, математические);
- ✓ формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- ✓ сложность (стандартные и нестандартные);
- ✓ способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

# КЛАССИФИКАЦИЯ РЕШЕНИЙ ПО СУБЪЕКТНО-ОБЪЕКТНОМУ ПРИЗНАКУ.

Ведущее место среди субъектов управленческих решений занимает государство.

Решения, принимаемые государством, охватывают все общество в целом, все его сферы и регулируют поведение всех без исключения классов, социальных слоев, групп и отдельных граждан.

Законы выступают в качестве высшей формы права, обладают наивысшей силой и регулируют наиболее важные общественные отношения.

Акты верховных и местных выборных органов – основа для правотворческой деятельности всех органов и организаций.

Акты органов государственного управления – это акты, принимаемые ими в процессе исполнительно-распорядительской деятельности на основе и во исполнение законов и иных актов представительных органов, организаций, должностных лиц и граждан, а также на возникновение, изменение и прекращение конкретных административно-правовых и иных отношений.

Решения, принимаемые субъектом, который одновременно выступает и как объект. Сюда относятся решения, принимаемые на началах общественного самоуправления. В настоящее время этот процесс интенсивно развивается, особенно в связи с акционированием и общим повышением роли производственного коллектива.

# *КЛАССИФИКАЦИЯ РЕШЕНИЙ ПО СТЕПЕНИ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ СИТУАЦИИ.*

1. В условиях определенности ситуации.
2. В условиях неопределенности
3. В условиях риска



## 1.В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ СИТУАЦИИ

Определенность. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

Примером определенного решения является то, что руководитель, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно может установить, какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

## 2.В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Неопределенность. Решения принимаются в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.

Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность. Вторая возможность – действовать или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки.



## 3. В УСЛОВИЯХ РИСКА

Риск. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности – объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Например: монета ложится «решкой» в 50% случаев. Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным. Например, монета может лечь «орлом» вверх 10,20 и большее число раз в серии.

Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако, опыт подсказывает, что именно может, скорее всего, случиться с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью. Например, ставки на скачках, которые делаются до начала забегов.

Люди располагают информацией и опытом – они знают, как выступала лошадь в других соревнованиях – но этого недостаточно для установления объективной вероятности.

# КЛАССИФИКАЦИЯ РЕШЕНИЙ ПО ФОРМЕ.

Преобладающей формой являются письменные решения. Это форма решений позволяет внести тот элемент стабильности, упорядоченности и фиксирования информации, без которого неммыслимо управление.

Тем не менее важное место занимают и устные решения, которые в деятельности управленческого и производственного аппарата составляют наиболее оперативную ее часть. Подобные решения могут касаться важных вопросов и должны подкрепляться ответственностью за исполнение.

Еще одной формой решений являются решения, применяющиеся в автоматизированных системах. Это кодированные решения, которые наносятся на специальные документы, перфокарты, различные магнитные носители.

# КЛАССИФИКАЦИЯ РЕШЕНИЙ ПО ХАРАКТЕРУ ЦЕЛЕЙ И ДЛИТЕЛЬНОСТИ ДЕЙСТВИЙ.

Стратегические решения. Такие решения обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач.

Стратегические цели – это цели, предусматривающие решение масштабных проблем и относятся к компании в целом.

Стратегические решения являются наиболее важными решениями. Они особенно значимы для конкурентоспособности и имеют высокую цену последствий. Такие решения связаны с существенными преобразованиями организации (смена технологии, смена целей, обновление персонала).

Тактические решения. Такие решения, как правило, обеспечивают реализацию стратегических задач. По времени они не превышают одного года.

Тактические цели – это задачи, предусматривающие решение частных проблем, намечаемые менеджерами среднего звена и описывающие шаги, прохождения которых требуют стратегические цели организации.

Оперативные решения. Такие решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.

Операционные цели – это задачи, предусматривающие решения текущих вопросов, намечаемые менеджерами нижнего звена и описывающие действия, необходимые для достижения тактических и стратегических целей.

# *КЛАССИФИКАЦИЯ РЕШЕНИЙ ПО ИХ МЕСТУ И ФУНКЦИЯМ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ.*

1. Информационные
2. Организационные
3. Технологические (операционно-технологические)



# 1. ИНФОРМАЦИОННЫЕ

Оценка обстановки (внешних условий) обычно связывается с подготовкой определенного действия, но в то же время является самостоятельной задачей. Оценить обстановку только путем умозаключения на основании суждений, содержащихся в исходной информации, невозможно.

Обычно нет полной гарантии правильного распознавания истинного положения дел и обстоятельств. Оценка обстановки сама по себе содержит все основные признаки подготовки и принятия решения.

Принятие решения о том, какую информацию следует считать истинной, называют информационным решением. Информационное решение предполагает преобразование информации в такую форму, которая в наибольшей степени соответствует конкретной задаче управления.

Например, руководителю предприятия в течение некоторого времени поступает самая разнообразная информация о состоянии работ на различных участках. В результате обработки этой информации и сопоставления ее с более ранней руководитель вырабатывает свое представление о производственной ситуации, то есть составляет ее мысленную модель. Это и есть информационное решение.

## 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ

Следующей разновидностью являются организационные решения. Организационное решение – это выбор альтернатив, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Его цель – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Организационное решение состоит в определении структуры, распределении функций между подразделениями и должностными лицами, установлении подчиненности и схемы взаимоотношений.

Особенностью организационных решений является их ориентация на сравнительно широкий диапазон ситуаций. Даже организации разового назначения могут при выполнении поставленной задачи столкнуться с разнообразными условиями. Поэтому их необходимыми качествами являются адаптивность (способность приспосабливаться к обстановке) и устойчивость к посторонним влияниям.

### 3. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ (ОПЕРАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ)

К наиболее сложным и ответственным относят решения, которые называют технологическими или управленческо-технологическими. Класс технологических решений в производственных организациях включает в себя, в частности: определение цели, установление готовности к производству работ и определение их главного направления, распределения сил, средств и способа производства работ, постановку задач подразделениям.

Наиболее ответственным в классе технологических решений является определение цели, на основании чего строятся остальные элементы решения и критерий эффективности. Цель при этом является не внешним фактором по отношению к технологическому решению, а частью его содержания.

В ряде случаев первоначальная цель, хотя бы и четко сформулированная, претерпевает существенные изменения в процессе подготовки технологического решения, появляются дополнительные цели и подцели.

Технологическое решение всегда задает определенное действие, тогда как организационное действие не связано с конкретным действием, его содержанием и способа осуществления.



# КЛАССИФИКАЦИЯ РЕШЕНИЙ ПО АЛГОРИТМУ.

1. Запрограммированные
2. Незапрограммированные



# 1. ЗАПРОГРАММИРОВАННЫЕ

Запрограммированные решения. Запрограммированные решения – это есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Например, инспектор больницы при составлении графика работы медсестер и санитаров может исходить из формулы, требующей определенного соотношения между числом пациентов и обслуживающего персонала. Если правилами больницы предусмотрена одна медсестра на пять пациентов, то решение принимается автоматически – на этаже с 50 пациентами нужно иметь 10 сестер.

Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений, в самом деле, правильна и желательна. Очевидно, если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее помощью, будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются. Более того, в высшей степени желательно сообщить об обоснованиях методологии принятия запрограммированных решений тем, кто этой методологией пользуется, нежели просто предложить ее для употребления.

Неспособность ответить на вопросы, начинающиеся с «почему» в связи с процедурой принятия решений, зачастую порождает напряжение и обижает людей, которые должны применять эту процедуру.

## 2. НЕЗАПРОГРАММИРОВАННЫЕ

Незапрограммированные решения. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения.

К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время, руководитель располагает множеством вариантов выбора.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть крайние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными, и с принципиальными решениями.

Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. Немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. Даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия запрограммированных решений может быть полезна.

# КЛАССИФИКАЦИЯ РЕШЕНИЙ ПО ОСНОВАНИЯМ.

1. Интуитивные
2. На суждениях
3. Рациональные



# 1. ИНТУИТИВНЫЕ

Интуитивные решения. Чисто интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже, а понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.

## 2. НА СУЖДЕНИЯХ

Решения, основанные на суждениях. Такие решения иногда кажутся интуитивным, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Например: мы делаем выбор, что изучать – программу обучения управлению или программу обучения бухгалтерскому учету, мы, скорее всего, примем решение на основе суждения, исходя из опыта вводных курсов по каждому предмету.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде.

Поскольку решение на основе суждения принимается в голове руководителя, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия.

### 3. РАЦИОНАЛЬНЫЕ



Рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

# КЛАССИФИКАЦИЯ РЕШЕНИЙ ПО СОДЕРЖАНИЮ ЗАДАЧИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И СТЕПЕНИ ОХВАТА ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ.

По признаку содержания задачи принятия решений различают: экономические, организационные, технические, технологические, политические. Сфера их деятельности обуславливает специфические требования к принимаемому решению.

В зависимости от степени охвата объекта, в отношении которого принимается решение, выделяют следующие решения:

- общие, охватывающие весь объект и затрагивающие, как правило, жизненно важные стороны его деятельности;
- частные, касающиеся отдельных сторон деятельности;
- локальные, принимаемые в отношении какого-либо отдельного элемента организационно-экономической системы (например отдела, цеха). Эти решения не затрагивают деятельность всей системы, однако для коллектива той подсистемы, в отношении которой они принимаются, они могут носить характер общих или частных решений.