

## ВИДЫ РЕШЕНИЙ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ<sup>1</sup>

Нами предлагается наиболее полная классификация видов управленческих решений, которая позволяет выделить их по различным критериям: применительно к управлению, по содержанию, по сроку действия и степени воздействия на будущие решения, по степени уникальности, по степени неопределенности, по количеству критериев выбора, по форме принятия решений, по способу фиксации, по характеру использованной информации, по степени повторяемости проблемы, по прогнозируемым последствиям, по методу разработки решения. Классификация построена на основе 12 критериев и включает в себя более 40 видов управленческих решений в строительных организациях (Рис. 1.2).

*Запрограммированное решение* – это результат реализации определенной последовательности шагов, сходных действиям, принимаемым при решении уравнений.

*Незапрограммированное решение* используется в таких ситуациях, которые достаточно новы, не структурированы или связаны с неизвестными факторами.

*Компромиссное решение* принимается тогда, когда руководитель хоть и понимает тот факт, что принимаемое им решение не самое лучшее из всех возможных альтернатив, но, тем не менее, оно наиболее желательно с точки зрения конечного эффекта.

Управленческие решения можно подразделить на традиционные, неоднократно встречавшиеся в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, нестандартные решения, когда их поиск связан, прежде всего, с генерацией новых альтернатив.

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

---

<sup>1</sup> Алдокин И.П., Бубенко И.В. Теория принятия решений. – Киев: Н. думка, 1990. 156 с; Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов /Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1999. – 703 с; Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 416 с; Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. – 248 с; Планкетт Лорн Выработка и принятие управленческих решений = The proactive manager: Опережающее управление: Сокр. пер. с англ. / Л. Планкетт, Г. Хейл. – М.: Экономика, 1984. – 167 с.; Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов, 3-е изд., доп. – М.; ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999; Чавкин А.М. Методы и модели рационального управления в рыночной экономике: разработка управленческих решений: Учеб. пособие для экон. вузов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 317 с.

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 основе возникновения, изменения и прекращения конкретных административно-правовых и иных отношений. Решения, принимаемые субъектом, который одновременно выступает и как объект. Сюда относятся решения, принимаемые на началах общественного самоуправления.

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

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

*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.

*Письменные решения.* Эта форма решений позволяет внести тот элемент стабильности, упорядоченности и фиксирования информации, без которого немислимо управление.

*Устные решения.* 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.

*Стратегические решения* обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач. 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*, 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* связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца. Операцион-

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

*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.

*Информационное решение.* Это принятие решения о том, какую информацию следует считать истинной. Информационное решение предполагает преобразование информации в такую форму, которая в наибольшей степени соответствует конкретной задаче управления.

*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, в распределении функций между подразделениями и должностными лицами, установлении подчиненности и схемы взаимоотношений.

*Технологическое решение.* 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 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 способом осуществления.

*Запрограммированные решения* – это 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.

*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.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде.

*Интуитивное решение* – это выбор альтернативы руководителем только на основе ощущения того, что он правильный.

*Решения, основанные на суждениях.* Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их неочевидна. Решение, основанное на суждении, это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось 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.

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

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.

Реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок – решение краткосрочное. В то же время все более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

*Краткосрочные решения* касаются вопросов вклада единицы продукции в общую прибыль в результате управления ассортиментом продукции, объемом заказа, объемом спроса и продаж, себестоимостью и ценами, а также вопросов безубыточности производства и сбыта, производить или закупать и т. п. Они не затрагивают затрат на вложенный капитал. При краткосрочных инвестициях денежные средства оборачиваются в течение сравнительно короткого периода – до одного года.

*Долгосрочные решения* рассчитаны на длительный период между осуществлением инвестиционных затрат и получением от них дохода. Решения о капитальных вложениях касаются инвестиций в основные фонды, научные исследования и опытно-конструкторские разработки, рекламу и сооружение складских помещений. Действия организации по инвестированию, вследствие большого риска, должны опираться на результаты анализа, которые учитывают фактор времени и альтернативность выбора решений. Варианты управленческих реше-

ний рассчитывают с учетом влияния времени на величину вложений и планируемый доход. Сравнение эффективности вариантов осуществляется по методике, аналогичной при предоставлении банком ссуды<sup>12</sup>.

Результат решения может сказаться на каком-либо одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решение можно считать *локальным*.

Если принимаемое решение влияет на работу организации в целом, в этом случае оно будет *глобальным*.

Большинство управленческих решений в процессе их реализации так или иначе поддается корректировке с целью устранения каких-либо отклонений или учета новых факторов, т.е. являются *корректируемыми*. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых *необратимы*.

Некоторые решения, как правило, типичные, повторяющиеся могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее определенному алгоритму. Другими словами, *формализованное решение – это результат выполнения заранее определенной последовательности действий*.

Формализация принятия решений повышает эффективность управления в результате снижения вероятности ошибки и экономии времени: не нужно заново разрабатывать решение каждый раз, когда возникает соответствующая ситуация. Поэтому руководство организаций часто формализует решения для определенных, регулярно повторяющихся ситуаций, разрабатывая соответствующие правила, инструкции и нормативы.

В то же время в процессе управления организациями часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В таких случаях большую роль играют интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджеров<sup>3</sup>.

Конечно, на практике большинство решений занимает промежуточное положение между этими двумя крайними точками, допуская в процессе их разработки как проявление личной инициативы, так и применение формальной процедуры.

---

<sup>1</sup> Солнышков Ю.С. Обоснование решений (Методологические вопросы). – М.: Экономика, 1980. – 168 с.

<sup>2</sup> Теория прогнозирования и принятия решений / Под ред. С.А. Саркисяна. – М.: Высшая школа, 1977. – 351 с.

<sup>3</sup> Дубов Ю.А., Травкин С.И., Якимец В.Н. Многокритериальные модели формирования и выбора вариантов систем. – М.: Наука. Гл. ред. физ.-мат. лит., 1986.