

Глава 1. Управленческие решения в процессах управления

1.1. Функции решения в 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 предприятие подвержено 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).

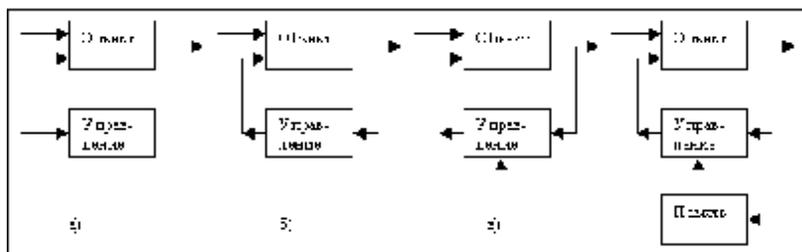


Рис.1.1. Эволюция механизма управления

Эволюция механизма управления проходила от низшего к высшему (рис.1.1). На предварительном этапе развития появился механизм, использующий физическое взаимодействие объектов и элементарные формы отражения (рис.1а).

Затем на первом этапе (рис.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.1в) промежуточный: извне задается (корректируется) сама программа управления при этом должно обеспечиваться сохранение устойчивости объекта управления.

Третий этап (рис.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" [1].

Далее под *управлением* будем понимать целенаправленное воздействие на коллективы людей для

организации и координации их деятельности по достижению целей организации [24, с.27]. Другими словами, управление представляет собой целенаправленный процесс воздействия, а такое воздействие возможно, если сформулированы цели, известны правила принятия решений и информация, на основании которой оно принимается.

С самого начала необходимо оговорить, что управленческим является отнюдь не каждое решение руководителя, а только такое, которое, как минимум:

- 1) принято в ситуации выбора между несколькими альтернативами, приблизительно равноценными с точки зрения человека, принимающего решение (приходится выбирать не «между хорошим и плохим»);
- 2) воспринимается теми, на кого оно влияет, в качестве обязательного к исполнению (нельзя играть роль руководителя, если никто не принимает роли подчиненного).

Если не выполняется первое условие, мы имеем дело с так называемым ритуальным управлением, когда руководитель лишь изображает управление, а по существу его решения полностью продиктованы другими лицами или не зависящими от руководителя обстоятельствами.

Если не выполняется второе условие, то мы имеем дело с управленческой утопией (за исключением случаев, когда кто-либо управляет, не принимая роли руководителя), а не с реальным управлением.

С другой стороны, 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 (*траекторные цели*). Они отражают стратегию управления предприятием. Ниже находятся *рабочие* цели, которые вырабатываются ЛПР. Рабочие цели подчинены траекторной цели и детализируют ее в зависимости от уровня управления. Кроме траекторных и рабочих целей существуют и

ситуационные цели, которые формулируются в зависимости от конкретной ситуации, возникающей на данном уровне управления.

Таким образом, на процесс принятия решения оказывает влияние вся совокупность целей (траекторных, рабочих, ситуационных) и информация, которая поступает после анализа ситуации. Место решения в этой цепи показано на рис.1.2. Активность системы связана с основными моментами любого управленческого процесса – с целевой функцией (целью), возникающей ситуацией, отклонением (проблемой) и решением [24, с.70].



Рис.1.2 Место решения в цепи управления

Цель – идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности (СЭС, М., 1980). Содержание цели зависит от реальных возможностей субъекта и приемлемых средств для ее достижения.

Под *ситуацией* понимают состояние объекта управления относительно выбранной цели. Ситуация (лат. – положение - сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку. Ситуация – это состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели.

Проблема (греч. – задача) в процессах управления – это противоречие цели и ситуации, разрешение которого определяет изменения ситуации в направлении принятой цели.

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.

Управленческие решения также являются основным элементом каждой функции управления: планирования, организации, координации, мотивации и контроля, так как их осуществление также требует принятия решения.

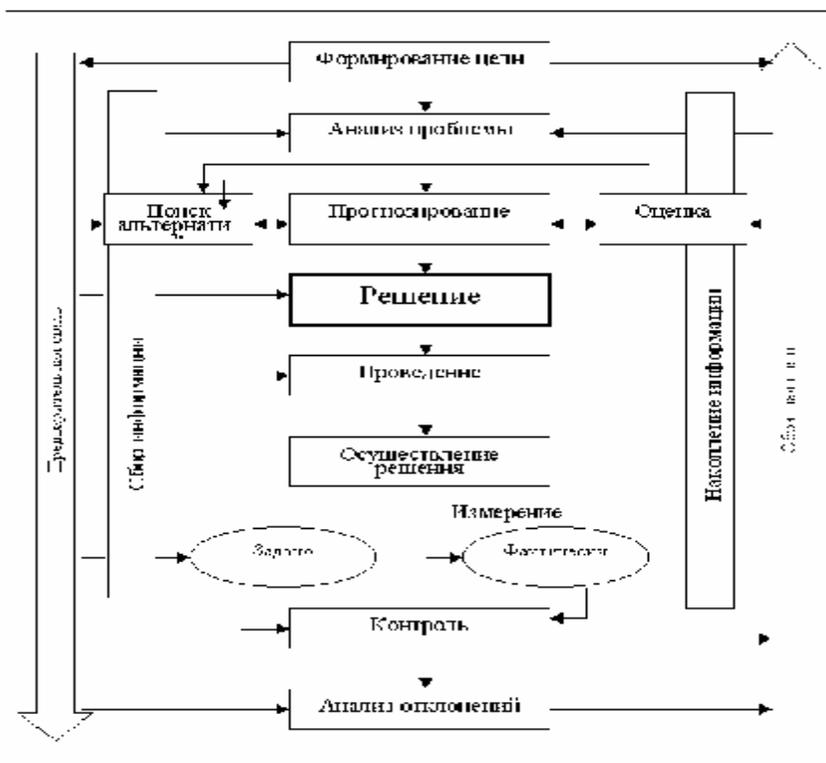


Рис.1.3. Схема процесса принятия решения

Схема процесса принятия решения приведена на рис.1.3 и включает: корректировку целей; анализ проблемы; прогнозирование; определение вариантов действия (анализ альтернатив), выбор наилучшего варианта (решение), организационно-практическую работу по реализации этого решения.

Процесс разработки и принятия управленческого решения является составной частью более общего управленческого процесса, который так же, как и любой производственный процесс подразделяется на основной, вспомогательный и обслуживающий. Только здесь в качестве

предмета труда выступает управленческое решение, информация, нормативно-технический или управленческий документ. Если операция направлена на изменение любого параметра управленческого решения, то этот процесс будет основным. К обслуживающим управленческим процессам относятся процессы по накоплению, контролю и передаче управленческого решения. К вспомогательным – все те, которые создают условия для протекания основных и обслуживающих процессов [49].

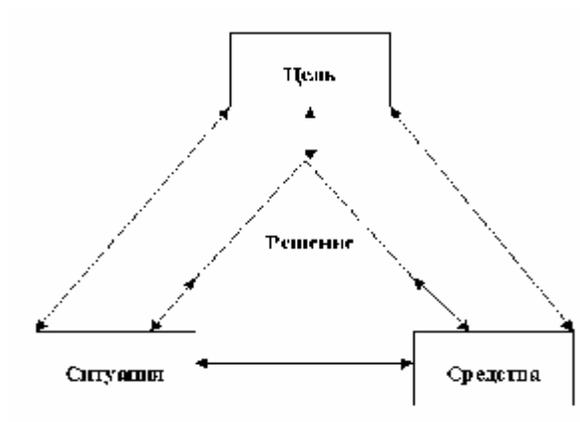


Рис.1.4. Основные элементы рационального планирования.

Опишем подробнее основной процесс принятия решений. Любая целенаправленная деятельность человека неразрывно связана с процессами планирования. В свою очередь, любой процесс планирования можно представить в виде последовательности процессов принятия решений, причем, каждое решение есть результат определенной плановой задачи, и может быть представлен в виде логической схемы (рис.1.4).

Представление планирования как комплекса решаемых задач универсально и характеризуется тем, что, во-первых, не зависит от содержания планируемого объекта; во-вторых,

допускает иерархическое представление; *в-третьих*, решение задачи может быть увязано с любым конечным интервалом времени. Справедливо и обратное утверждение: задачу принятия решения можно трактовать как задачу выбора варианта плана, а процесс принятия решения в целом – как процесс разработки плана.

Часто решением называют как акт выбора, так и результат выбора (ответ). Далее мы будем употреблять термин “*решение*” для результата выбора, акт выбора будем называть “*принятием решения*”, а процедуру выбора – “*процедурой принятия решения*”.

1.2. Типология 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 (СЭС, М. 1980, с.1341). 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.

Управленческое решение классифицируют по различным признакам [29, 31, 42]. Наиболее общими признаками классификации являются: длительность действия, содержание, объект управления, глубина воздействия, направление решения, степень обязательности выполнения, степень структурирования проблемы, методы решения проблемы, лицо, принимающее решения, количество целей и условия среды. На основе классификации (рис.1.5) управленческих решений осуществляется оценка

отдельных разновидностей решений, выделение основных тенденций развития, упорядочивание принимаемых решений.

Из всей классификации выделяют наиболее важные управленческие решения *по длительности*: стратегические и тактические. К стратегическим решениям относят такие решения, которые для своей реализации требуют времени более одного года. Эти решения связаны с обеспечением миссии организации и принимаются, как правило, на высшем уровне управления. Они характеризуются большой свободой выбора альтернатив. К ним относятся, например, разработка стратегий товара, процесса, управления персоналом и другие.

Тактические решения принимаются, как правило, на среднем уровне управления и характеризуются сроком их реализации менее года. К таковым относятся решения в области управления запасами, качеством, управление сервисом, ремонт и другие [25, с.35].

По содержанию управленческие решения делятся на экономические, социальные, организационные и научные.

При классификации решений *по объекту управления* выделяют: общие, частные и локальные решения.

Общие решения относятся ко всем элементам управляемой подсистемы (объекта), затрагивают жизненно важные ее аспекты, например, переход отрасли на новые условия хозяйствования, методы и технику управления и т. д. При разработке этих решений необходимо глубокое и всестороннее изучение информации о деятельности объекта и анализ социально-экономических последствий.

Частные решения касаются отдельных элементов системы управления или устранения отдельных недостатков в работе в процессе реализации общих решений. При выработке и принятии решений необходимо помнить, что они, с одной стороны, должны быть тесно связаны между

собой, с другой - соответствовать по содержанию и направлению общим решениям.

Управленческие решения	По длительности действия	Стратегические
		Тактические
	По содержанию	Экономические
		Социальные
		Организационные
		Научные
	По объекту управления	Общие
		Частные
		Локальные
	По глубине воздействия	Одноуровневые
		Многоуровневые
	По направлению решения	Внутри организации
За ее пределы		
По степени обязательности	Обязательные	
	Вероятностные	
По степени структурирования проблемы	Хорошо структурированные	
	Слабо структурированные	
	Неструктурированные	
По методам решения проблемы	Типовые	
	Творческие	
По ЛПР	Индивидуальные (типовые)	
	Групповые (коллективные)	
По количеству целей	Одноцелевые	
	Многоцелевые	
По условиям среды	Решения в условиях определенности	
	Решения в условиях риска	
	Решения в условиях неопределенности	

Ририс.1.5 Классификация управленческих решений

Локальные решения, принимаются управляющей подсистемой в отношении функционирования какого-либо структурного звена объекта управления (фирмы, концерна отрасли и т. д.). При этом они могут быть общими или частными.

По глубине воздействия - одноуровневые и многоуровневые.

По направленности решения - внутри организации или за ее пределы.

По степени обязательности выполнения выделяют решения обязательные (например, о назначении на должность, определение источников финансирования, утверждение решений по распределению прибыли) и вероятные решения (о санкционировании инвестиционных проектов, сделок и другое).

В зависимости от *степени структуризации проблемы*, т.е. степени ее формализации, выделяют хорошо структурированные, слабо структурированные и неструктурированные проблемы. Степень формализации определяется возможностью количественного измерения зависимости между элементами ситуации.

По методам решения проблемы различают: типовые и творческие решения. Типовые решения принимаются в отношении регулярных, периодически повторяющихся аспектов деятельности объекта управления. Формами их осуществления являются квартальные, месячные, декадные планы. Творческие решения принимаются для реализации принципиально новых и неповторяющихся проблем» Их выработка осуществляется на основе анализа соответствующей информации с учетом конкретных условий.

С позиции субъекта управления выделяют решения: коллективные (коллегиальные) и единоличные (индивидуальные). По форме управленческие решения могут быть устными и письменными. Письменные решения, в свою очередь, подразделяются на указы президента, законы правительства, постановления, распоряжения, инструктивные письма и т.д.

По количеству целей - одноцелевые и многоцелевые.

В зависимости от количества и качества информации, которой располагает ЛПР об условиях внешней среды различают решения, принимаемые в условиях определенности, риска и неопределенности.

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

Уровень первый: рутинный. 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. 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: адапционный. 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. 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.1.1 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 1.1
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

		<ul style="list-style-type: none"> • Гуманное лидерство • Контроль/мотивация
Второй	Селективный	<ul style="list-style-type: none"> • Установление целей • 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

В литературе по управлению авторы выделяют различные подходы к выделению типовых решений [12]. Наиболее распространенные характеристики проблемы: уровень творческого вклада менеджера, принимающего решения, выбор метода принятия решения, распространение влияния последствий решения и др.

1.3. 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.

На качество управленческого решения влияет время, необходимое для принятия и осуществления решения. Говорят, что «решение нужно принимать быстро, но не опережать время». Время, необходимое для принятия решения, зависит от целей организации, ее концепции управления, квалификации менеджера, методики принятия решений и наличия системы принятия решений. Время на осуществление решения зависит от средств и ресурсов самой организации, системы мотивации, социально-психологического климата.

В процессе выработки решения необходимо учитывать, что единство цели и средств ее достижения являются

необходимым условием управленческого решения, объективной предпосылкой его выполнения.

Принятию управленческого решения предшествует возникновение проблемной ситуации, при которой, по мнению управляющего, расхождение между желаемым и действительным положением дел может быть преодолено принятием и реализацией удачного управленческого решения. Причем общая закономерность такова, что чем раньше предугадано и распознано возникновение проблемной ситуации, тем меньше управленческих усилий потребуется для ее разрешения. И, наоборот, даже самая несложная проблемная ситуация не может быть успешно разрешена, если время непоправимо упущено.

На стадии принятия управленческого решения осуществляется оценка альтернативных решений и действий, проводимых на основе многовариантных расчетов, проводится отбор критериев выбора оптимального решения, выбор и принятие наилучшего решения. При этом выработка решения должна базироваться на определенных требованиях.

Первым и наиболее важным требованием к управленческому решению является его *научная обоснованность*. Это применение системного анализа в процессе разработки решения, учет всех внутренних и внешних факторов на основе достоверной информации.

Второе требование заключается в том, что в решении необходимо *выделять основное звено*, чтобы решение было непротиворечивым и исходило из общих, принципиальных позиций, оно должно быть *своевременным*, и что не менее важно, *лаконичным, конкретным и адресным*. Наконец, решение должно иметь свою направленность и соответствующую полномочность. Оно должно приниматься органами или лицом, имеющими на это право, а направленность характеризует широту охвата структуры элементов системы, а также длительность действия

Наконец, качество самого решения зависит от предшествующего опыта, т. е. от наличия обратной связи.

По обоснованности решения базируются на количественных и качественных факторах. Количественная обоснованность решения обеспечивается прежде всего аналитическими методами и балансовыми расчетами, позволяющими согласовать потребности, затраты и ресурсы. Различают две крайности: излишний оптимизм и чрезмерная осторожность.

Другая характеристика качества управленческого решения - это его действенность. Оно должно включать в себя систему организационных мероприятий и стимулов, направленных на его исполнение. Уровень действенности решений зависит, с одной стороны, от степени его обоснованности, а с другой стороны, от эффективности того морального и материального вознаграждения, которое последует от внедрения намеченного новшества в практику работы фирмы [10, 14, 29].

Таким образом, основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются:

- информация;
- время, необходимое для разработки и осуществления решения;
- применение современных научных подходов к менеджменту (системный, ситуационный, комплексный, процессный, динамический подходы);
- применение методов моделирования (логические, математические, физические модели);
- системы поддержки принятия решений;
- мотивация качественного решения.