**Общий подход** **к классификации управленческих решений**

Приведенное выше определение управленческого реше­ния раскрывает типичные свойства всякого управленче­ского решения безотносительно к основаниям его воз­никновения, содержанию и сферам применения. Между тем, решения, использующиеся в механизме социально-экономического управления, очень многообразны. Раз­ные звенья управления создают множество решений. Для них имеются много различных причин и основа­ний, они распространяются на самые различные объек­ты и регулируют различные общественные отношения и взаимосвязи, возникающие во всех сферах экономики и общественной жизни.

Это многообразие решений представляет собой неко­торый комплекс, понимание которого облегчается на ос­нове системного подхода, позволяющего раскрыть стро­гую систему и иерархию решений, соподчиненность и цикличность. В такой системе решений должны прояв­ляться как общие признаки, так и специфические осо­бенности, присущие отдельным видам решений.

В научной литературе вопросы **классификации** управленческих решений нашли свое освещение. Например отличается своей широтой подход В. Г. Афанасьева который подразделяет решения в зависимости от сте­пени охвата и сложности регулируемых отношений и объекта, для которого они предназначены; в зависимости от длительности времени, в пределах которого эти решения действуют; по их значению и роли в развитии общества; по объему и направленности содержащихся в решениях указаний и рекомендаций и, наконец, по сте­пени обязательности выполнения решений соответству­ющими лицами.

Особое место в литературе занимают экономические решения. Такое внимание к экономическим или хозяй­ственным решениям дает возможность выделять наряду с ними решения политические, социальные, админист­ративные, решения в области культуры и т. д.(1)

В качестве критериев, оснований для членения, учи­тывающих все виды управленческих решений, Ю. А. Тихомиров называет следующие:

1. субъектно-объектные отношения;
2. содержание решений;
3. форму решений;
4. время действия решений.

**Классификация управленческих 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.

В иерархии правовых управленческих решений ведущее место принадлежит актам представительных органов власти и, в первую очередь, **закону.** Законы высту­пают в качестве *высшей формы права,* обладают наивысшей юридической силой и регулируют наиболее важные общественные отношения. Установлен особый порядок их использования и применения. Специфические решения свойственны и местным представительным органам. Для актов верховных и местных выборных органов характерны решения наиболее важных социально-экономических, организационных и иных проблем и обеспечение наиболее стабильного регулирования обще­ственных отношений. Эти акты — основа для право­творческой деятельности всех органов и организаций.

Наиболее важную часть управленческих решений со­ставляют акты органов государственного управления. Эти акты, принимаемые ими в процессе исполнительско-распорядительской деятельности на основе и во ис­полнение законов и иных актов представительных орга­нов, направлены на установление правил поведения ор­ганов, организаций, должностных лиц и граждан, а так­же на возникновение, изменение и прекращение кон­кретных административно-правовых и иных отношений. Множественность правовых актов, издаваемых орга­нами управления, способна породить и порождает целый ряд сложных проблем. В настоящее время за многими органами управления не закреплена отдельно та или иная разновидность правовых актов. Или же это закреп­ление нарушается. В результате возникает большое несо­ответствие между характером и функциями органа и ви­дами и признаками правовых актов, которые он издает. Другая разновидность решений, классифицируемых по субъектно-объектному признаку, — это решения, принимаемые субъектом, который одновременно вы­ступает и как объект.

Сюда относятся, в первую очередь, решения, прини­маемые на началах общественного самоуправления. В настоящее время этот процесс интенсивно развивается, особенно в связи с акционированием и общим повыше­нием роли производственного коллектива.(3)

**Классификация решений по форме, содержанию и времени действия**

Следующим признаком, по которому производится клас­сификация управленческих решений, является разгра­ничение их по содержанию. Например, можно назвать решения экономические, политические, решения по ор­ганизационным вопросам и др. Экономические (хозяй­ственные) решения действуют в сфере управления раз­личными хозяйственными объектами и принимаются по вопросам плана, финансов, техники, трудовых ресур­сов, снабжения и т. д. Эти решения, в свою очередь, мо­гут классифицироваться на разных уровнях управления по степени охвата различных проблем или использова­ния информации.

Решения с точки зрения их содержания могут разде­ляться *по степени охвата и регулирования обществен­ных отношений* на всеобщие, особенные и единичные решения, а также *по степени важности и сложности.*

Для содержания решений характерен и *юридический аспект.* С этой точки зрения можно говорить о решени­ях, имеющих директивный, обязательный характер, или о решениях, имеющих рекомендательный харак­тер, содержащих научно-технические и иные нормы, призванные оказывать методическое влияние, внедрять методы социального планирования, морального и этико-психологического воздействия и др.

Наконец, решения различаются и *по удельному весу содержащихся в них элементов,* и *по своей направлен­ности,* то есть в зависимости от того, на какой стадии управленческого процесса они возникают и для реше­ния какой задачи предназначаются. Здесь можно выде­лять решения постановочные, регулятивные, контроль­ные, организационные и т. д.

Третьим классификационным признаком решения является его форма. Преобладающей формой решений являются *письменные решения.* Эта форма решений позволяет внести тот элемент стабильности, упорядо­ченности и фиксирования информации, без которого не­мыслимо управление. Тем не менее важное место занимают и *устные управленческие 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. Наконец, еще одной формой управленческих решений яв­ляются решения, применяющиеся в автоматизированных системах. Это *кодированные решения,* которые на­носятся на специальные документы, табуляграммы, перфокарты, различные магнитные носителя и др.

Классификация решений по форме позволяет также разграничивать их *в зависимости от порядка разра­ботки и принятия.* Это приводит к делению решений на индивидуальные, групповые, смешанные и коллек­тивные.

Четвертый классификационный признак — различие решений по времени действия. Решения могут быть длительного действия, среднесрочные, а также кратко­временные и разовые. Различают непрерывно действую­щие решения и, наоборот, решения для строго опреде­ленных задач и на определенный отрезок времени. Вы­ражая эффективность и мобильность управленческого процесса, решения отражают в то же время и стабиль­ность управления. Этой цели отвечают так называемые повторяющиеся решения, которые возникают примени­тельно к уже известным вопросам.(2)

**Классификация решений по их месту и функциям в процессе управления**

Возможна и другая классификация решений, когда они согласно подходу, предложенному В. В. Дружининым, различаются по месту и функциям, которые они реали­зуют в процессах управления.

Всякому конкретному действию предшествует ана­лиз и оценка обстановки, далее — составление плана действий, а затем — подготовка к действию, то есть ор­ганизация (себя, своих сил и средств). И Оценка обстановки (внешних условий) обычно свя­зывается с подготовкой определенного действия, но в то же время является самостоятельной задачей. Прежде всего необходимо признать истинность или ложность тех или иных сообщений, а затем определить достаточ­ность полученных данных. Оценить обстановку — зна­чит построить ее модель с определенной ориентацией и степенью детализации, установить существенные при­знаки и относительно каждого из них решить, сущест­вует ли он в данной конкретной ситуации. Одна и та же ситуация может моделироваться и оцениваться с различных точек зрения исходя из различных целевых ус­тановок.

Оценить обстановку только путем умозаключения на основании суждений, содержащихся в исходной инфор­мации, невозможно. Обычно нет полной гарантии пра­вильного распознавания истинного положения дел и об­стоятельств. И, следовательно, необходимо вмешатель­ство волевого фактора. Как нельзя предполагать един­ственно возможный способ действия и разворачивания событий, так нельзя и гарантировать абсолютную исти­ну одних событий и абсолютную ложность других в сложной непредвиденной обстановке. Общественная практика дает множество положительных и отрицатель­ных примеров влияния волевого фактора на оценку ис­тинности и полноту содержания сообщений. Однако никакое знание истории не может изменить природу чело­веческого отношения к информации, так как в ее основе — необходимость волевого и мотивационного момен­тов на исходном и на заключительном этапах ее воспри­ятия и оценки.

Оценка обстановки включает в себя следующие мо­менты:

1) осознание цели этой оценки;

2) мысленное воспроизведение;

3) мысленное обсуждение оснований для волевого действия, связанного с оценкой;

4) воле­вой аспект действия по оценке обстановки.

Таким образом, 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. Сущность информационного решения мож­но сформулировать так: признаками ситуации являют­ся Б1, Б2, ..., *Бп,* которые сложным и неоднозначным образом связаны с сообщениями *А1,* А2, ..., *Ат.* Требуется решить, какие из признаков *Б1, .... Вп* истинны? Для чего надо сначала решить, какие из сообщений *A1 ..., Ат* истинны?

Информационное решение предполагает преобразование информации в такую форму, которая в наибольшей степени соответствует конкретной задаче управления. Например, к руководителю предприятия (организации) 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 его информационное решение.

Следующей разновидностью являются **организационные решения**.

При создании любой организации преследуется опре­деленная цель или несколько целей. Основное требова­ние, предъявляемое к организации, состоит в выполне­нии ее функций, вытекающих из целей. Требования включают ограничения, накладываемые на численность и состав контрагентов, способ размещения, связи и т. д. Иногда эти требования и ограничения определены не полностью, например, если организация создается для перспективных целей, которые не вполне ясны,

Даже при вполне определенных целях, ограничени­ях и критериях оценки может оказаться несколько ви­дов организаций, соответствующих поставленным усло­виям. Если количество людей в организации достаточ­но велико, то число возможных связей между ними ста­новится необозримым. Но число людей, их специализа­ция, служебный ранг и т. д. могут быть не полностью определены, и тогда число возможных вариантов еще многократно возрастет. Цели и критерии могут быть ко­личественно и качественно неравноценными, тогда ос­тается неизвестным, какому их них отдавать предпочте­ние. Но даже при сопоставимых критериях в различ­ных ситуациях и задачах значимость одного и того же критерия может быть различной.

Когда создается производственная организация или подразделение нового типа, можно только приблизи­тельно представить обстановку ее функционирования. Кроме того, неизбежна привычка к установившимся формам организации и зачастую не принимается во вни­мание вся сложность вопроса в связи с новыми задача­ми и целями.

Поэтому при создании новой организации неизбеж­ны следующие трудности:

* неполная определенность целей и задач;
* неполная определенность условий;
* очень большое число вариантов.

Хотя теоретически при упрощенной, идеализированной постановке вопроса создание организации может рассматриваться как математическая задача, практиче­ски в большинстве случаев ее невозможно даже матема­тически сформулировать. Процесс разработки организации включает догадку, осмысливание, моделирование работы организации в различных условиях и, наконец, обсуждение оснований для выбора окончательного варианта. Это и есть процесс выработки и принятия организационного решения.

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.

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 и т. д.

Наиболее ответственным в классе технологических решении 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. Не­редко первоначальная цель отодвигается на задний план.

Следует помнить, что технологическое решение все­гда задает определенное действие, тогда как организа­ционное действие не связано с конкретным действием, его содержанием и способом осуществления.(4)

**Иерархия решений**

*Совокупность решений руководителей различных ран­гов, находящихся в отношениях подчинения,* составля­ет **иерархию решений**, которая определяет структур­ные связи между ними. В процессе образования иерар­хии могут превалировать различные тенденции:

* **снизу вверх** (то есть общие решения на более вы­соких уровнях принимаются на основании част­ных решений, принятых на нижних уровнях); та­кое построение характерно для информационных решений;
* **сверху вниз**, что характерно для организацион­ных решений;
* **навстречу,** когда решения на нижних уровнях развивают (применительно к собственным услови­ям) и реализуют решения верхних уровней, а ре­шения на верхних уровнях принимаются с учетом ранее принятых решений на нижних уровнях; та­кое построение характерно для технологических решений.

Внутри иерархии решений циркулируют потоки ин­формации, которые обеспечивают поступление и согла­сование входящих данных. Непрерывно изменяющаяся система решений вместе с причинными связями между ними образует ту логическую основу, на которой разви­вается вся деятельность организаций. Поскольку вся­кое решение принимается с учетом связей с другими и, прежде всего, на основании вышестоящего решения, возникают ограничения, которые определяют «степени свободы», допустимой вариантности данного решения. В пределах этих «степеней свободы» решение может ва­рьироваться, изменяться, приниматься в том или ином своем варианте. Следует отметить, что для обеспечения согласованности решений недостаточно выполнения ог­раничений. Необходим еще целенаправленный, согласо­ванный стиль мышления руководителей. Большое зна­чение имеет содержание решений верхних уровней ие­рархии и контроль сверху вниз. К такому контролю от­носится и утверждение решений нижних уровней на верхних уровнях.

От типа и класса решения зависит методология его подготовки. Часто, однако, приходится принимать ре­шения широкого плана, включающие информационную, организационную и технологическую части. Тогда клас­сы решений рассматриваются как этапы и элементы бо­лее общего решения.(5)