

УДК 331.1; 631.152
JEL classification: M12; O16

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/104/45>

ТИПОЛОГИЯ И КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- ©*Садыкова Р.*, ORCID: 0000-0002-0946-259X, Ошский государственный университет,
г. Ош, Кыргызстан,
©*Кочконов Б. Т.*, ORCID: 0009-0005-1642-8495, Ошский государственный университет,
г. Ош, Кыргызстан, Bkochkonov@mail.ru
©*Хасанова Д. И.*, ORCID: 0000-0001-5780-9845, Ошский государственный университет,
г. Ош, Кыргызстан, hasanovadilorom@mail.ru

TYPOLOGY AND CLASSIFICATION OF MANAGEMENT DECISIONS

- ©*Sadykova R.*, ORCID: 0000-0002-0946-259X, Osh State University,
Osh, Kyrgyzstan, raziya.sadykova.83@mail.ru
©*Kochkonov B.*, ORCID: 0009-0005-1642-8495,
Osh State University, Osh, Kyrgyzstan, Bkochkonov@mail.ru
©*Khasanova D.*, ORCID: 0000-0001-5780-9845,
Osh State University, Osh, Kyrgyzstan, hasanovadilorom@mail.ru

Аннотация. Процесс управления отличается динамичностью. Изменения внешней и внутренней среды порождают необходимость принятия разнообразных управленческих решений. Управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цели исследования: обеспечение движения к поставленным перед ним задачам. Поэтому наиболее эффективным управленческим решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели. Типология и классификация управленческих решений необходима для четкого определения особенностей решений, принимаемых на различных уровнях организации, и на этой основе формулирования требований к работникам, принимающим решения, а также к той информации, которую они должны получать. В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Существуют общие признаки, позволяющие определенным образом классифицировать и типологизировать управленческие решения.

Abstract. Management process is dynamic. Changes in the external and internal environment give rise to the need to make various management decisions. A managerial decision is a choice that a manager must make in order to fulfill the responsibilities of his position. *Research objectives:* ensuring progress towards the tasks assigned to it. Therefore, the most effective management decision will be the choice that will actually be implemented and will make the greatest contribution to achieving the final goal. Typology and classification of management decisions is necessary to clearly define the characteristics of decisions made at various levels of the organization, and on this basis to formulate requirements for decision-makers, as well as for the information that they should receive. In the process of managing organizations, a huge number of very diverse decisions are made that have different characteristics. There are general characteristics that allow management decisions to be classified and typologized in a certain way.

Ключевые слова: управленческое решение, рациональные решение, ситуационное решение, инициативное решение.

Keywords: management decision, rational decision, situational decision, proactive decision.

Управленческое решение является инструментом воздействия на объект управления и отдельные его подсистемы, важным звеном формирования и реализации отношения управления в организации; составляет основу реализации каждой функции управления [1]. В современном мире очень важную роль играет принятие решений. Данный процесс занимает основное место в деятельности человека. Каждый день людям приходится принимать различной сложности решения, зависящие исключительно от самого человека [2].

Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели менеджмента. Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Правильность управленческих решений достигается благодаря возможности человека проникнуть в суть решаемой проблемы и понять ее. Часто такое проникновение приходит неожиданно, когда человек занимается другими делами, или даже во сне. Развитое ассоциативное мышление помогает человеку решать совершенно разноплановые проблемы. Здесь присутствует «шестое чувство», своего рода озарение. Эти решения необходимо немедленно зафиксировать на бумаге или диктофоне, так как большая часть такой информации забывается через 3—5 минут после пробуждения. Сновидения — это существенная часть времени нашей мыслительной деятельности. Человек может себе дать задание во время сна найти решения по каким-либо проблемам, иногда это удается. Так, известный российский ученый Д.И. Менделеев во сне нашел решение как упорядочить металлы, газы, аморфные вещества. Это решение реализовалось в виде периодической системы элементов Менделеева основанные на суждениях и здравом смысле, занимают большое место в общем наборе решений. Приоритет опыта над новейшими знаниями характеризует данный подход к управленческим решениям. Опыт имеет очень большое значение при разработке и выборе управленческих решений. Новейшая теория может в конце концов оказаться конъюнктурной и малоэффективной, а опыт, прошедший «огонь, воду и медные трубы», может быть полезен для молодых и новых руководителей. Неслучайно школы бизнеса Московского государственного университета и Государственного университета управления выпустили несколько сборников управленческих ситуаций с вариантами их решений и реальными последствиями, произошедшими в результате реализации этих решений. Такие же сборники выпускают и ведущие университеты, и компании мира. В них отражена большая практическая и теоретическая проработка предлагаемых решений. Управленческие решения, основанные на суждениях, — самые дешевые по затратам на их формирование и выбор. Рациональные управленческие решения основаны на профессиональном использовании управленческих технологий (целевых и процессорных) и методов разработки и выбора (аналитических, статистических, активизирующих, экспертных и др.).

Классификация управленческих решений. Многие крупные ученые занимались проблемами теории и практики разработки эффективных решений. Любая теория начинается с классификации объекта исследования, т.е. выделения однотипных групп.

В результате была составлена следующая классификация управленческих решений *по функциональной направленности*: планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие. По организации: индивидуальные, коллегиальные (групповые) и корпоративные. По причинам: ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные. По повторяемости выполнения: однотипные, разнотипные и инновационные (нет альтернатив). По масштабам воздействия: общие и частные. По времени действия: стратегические, тактические и оперативные. По прогнозируемым результатам: с определенным результатом, с вероятностным исходом. По характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные. По методам переработки информации: алгоритмические, эвристические. По числу критериев: однокритериальные, многокритериальные. По направлению воздействия: внутренние и внешние. По глубине воздействия: одноуровневые и многоуровневые. По ограничениям на ресурсы: с ограничениями, без ограничений.

Рассмотрим более подробно данную классификацию. Функциональная направленность определяется общей функцией управления, которая инициировала разработку управленческих решений. Решения могут разрабатываться для осуществления плановых мероприятий в компании или подразделениях. В этих решениях определяются необходимые параметры для стратегического или тактического планирования деятельности компании. Большая группа управленческих решений посвящена организационным проблемам функционирования компании, например, совершенствованию организационной структуры управления, расширению компании. Для эффективного управления персоналом разрабатываются решения по различным аспектам активизации деятельности работников компании [3].

Координирующие управленческие решения необходимы для согласования изменяющихся условий внешней и внутренней среды для обеспечения возможной гармонизации в деятельности компании, например, решения, связанные с изменениями закупочно-сбытовой политики компании, изменениями в штатном расписании. Контролирующие управленческие решения направлены на обеспечение своевременного выполнения производственных планов и намеченных рубежей развития, например, решения о методике проведения внутреннего аудита бухгалтерского учета и контроля исполнения распоряжений. Информационные управленческие решения направлены на упорядочение информационного поля для работников компании и предоставления им необходимой информации, например, информационное письмо руководителя компании персоналу с сообщением о своей поездке на экономический семинар. Организация разработки и реализации управленческих решений базируется на выборе приоритета в индивидуальном или коллегиальном подходе к этому процессу.

Индивидуальный подход к разработке управленческих решений весьма характерен для организаций. Он требует от руководителя уверенности в своих силах, профессионализма и творческого подхода. На разработку таких решений обычно тратится меньше времени, разработчик решения несет персональную ответственность за результаты его выполнения. Индивидуальный подход к реализации управленческих решений весьма прозрачен как для руководителя, так и для исполнителя. В книге Ли Якокки «Карьера менеджера» подчеркивается: вопреки тому, что утверждают некоторые учебники, самые важные решения в корпорациях фактически принимаются не коллективными органами, не комитетами, а отдельными лицами. Групповой подход к разработке управленческих решений характеризуется большей обоснованностью, меньшим числом ошибок и неопределенностей, разработкой оригинальных подходов, причастностью разработчиков к его выполнению. При

коллегиальном подходе к разработке управленческих решений существенно увеличивается по сравнению с индивидуальным время подготовки решения. Этот подход ограничивает руководителей в свободе выбора управленческих решений и требует соблюдения баланса интересов участвующих в его разработке специалистов. Причины, вызвавшие разработку управленческих решений, весьма разнообразны, но могут быть сведены к двум группам: неожиданные и плановые. К неожиданным относятся ситуационные и инициативные, а к плановым — по предписанию, программные и сезонные. Ситуационные управленческие решения вызываются событиями, нарушившими или могущими нарушить запланированный ход деятельности компании. Эти решения часто относят к «текучке», т.е. к мелким, повседневным решениям руководителя. Инициативные управленческие решения — это творческий вклад руководителя в деятельность компании в рамках данных ему полномочий. Эти решения должны дополнять основные решения вышестоящих руководителей — в компании все должно «грести» в одну сторону. Шаг влево или вправо не всегда приветствуется в компании и, по сути, не всегда нужен. Управленческое решение по предписанию входит в функциональные обязанности нижестоящего руководителя и определяется соответствующими регламентами. Программные управленческие решения представляют собой реализацию программно-целевой технологии реализации управленческих решений, по которой в заданное время руководитель должен принимать управленческие решения о дальнейшей работе своего подразделения, пополнении ресурсов и т. д. Сезонные управленческие решения — более устойчивые по времени, чем программные управленческие решения, связаны с календарными датами. Например, ближе к весне — это решение о составлении графика отпусков, ближе к осени — решения о проведении работ по утеплению помещений компании и т. д. Повторяемость выполнения управленческих решений важна для правильной установки нормы управляемости в компании. Повторяемость определяется масштабом компании и степенью разделения управленческого труда. Однотипные управленческие решения имеют общую предметную область (экономика, технология). Например, главный бухгалтер большой компании реализует управленческие решения, касающиеся деятельности групп материально-технического учета, бухгалтеров, кассиров, расчетчиков и др. Разнотипные управленческие решения имеют разные локальные для компании базы управляемых параметров. Эти управленческие решения требуют большего времени и напряжения руководителя, поэтому их число должно быть существенно меньше однотипных. Так, директор компании должен принимать управленческие решения в технической области, экономической, социальной и т. д. Инновационные управленческие решения обычно касаются процесса реструктуризации и реформирования компании для повышения ее конкурентоспособности — это комплексные решения и их трудоемкость еще выше, чем у разнотипных. Масштаб воздействия управленческих решений может ограничиваться одним человеком, отдельным коллективом или это весь коллектив компании. Каждое управленческое решение имеет целевую направленность, которая и определяет объекты управленческих решений. Так, если управленческие решения разрабатывается для обязательного исполнения всем персоналом, то оно должно быть исполнено в форме приказа и доведено до каждого работника.

Если управленческие решения разрабатывается для одного человека, то оно может быть реализовано в форме деловой беседы с конкретным человеком в кабинете руководителя. Считается неэтичным объявлять выговор работнику с обязательным ознакомлением всех сотрудников компании, а вот вынесение благодарности работнику желательно довести до сведения всех сотрудников, знающих его. Общее время действия управленческих решений

определяется его важностью. Выделяют стратегические, тактические и оперативные управленческие решения.

Стратегические управленческие решения разрабатываются на длительный срок (5-10 лет) с охватом ключевых элементов компании (персонал, структура, производство и т. д.).

Тактические управленческие решения являются инструментарием для стратегических решений и разрабатываются на меньший период (1-3 года) с охватом части ключевых элементов компании.

Оперативные разрабатываются при возможности или возникновении ситуаций, мешающих реализации тактических управленческих решений. Оперативные управленческие решения являются кратковременными. Одной из основных проблем процесса принятия оперативных решений является отсутствие его специального информационного сопровождения, а также систем осуществляющих поддержку процесса принятия решений, которые позволяют в короткие сроки обработать огромные объемы информации и извлечь из них только наиболее актуальные данные [4].

Прогнозируемые результаты реализации управленческих решений могут быть предсказаны либо с достаточной точностью, либо с вероятностным исходом. Существует много понятных и непонятных руководителю причин, из-за которых результаты управленческих решений не совпадают с запланированными. Ведь обычно решения руководителя выполняют несколько человек по разным направлениям — иногда последовательно, иногда параллельно. От понимания исполнителями задания и их профессионализма зависит конечный результат. Исполнители могут даже улучшить конечный результат управленческих решений. Характер разработки и реализации управленческих решений сильно зависит от личностных характеристик человека. Принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные решения. Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею [5].

Импульсивные решения принимаются руководителями, которые легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить и оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками». Инертные решения — результат осторожного поиска. В них преобладают контрольные и уточняющие действия над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство. Они слабо активизируют персонал на их выполнение. Рискованные решения принимаются без тщательного обоснования действий руководителем, который уверен в своих силах. Обычно такие руководители имеют хорошие тылы в виде постоянно поддерживающих их вышестоящих руководителей или подчиненных. Они могут не бояться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки руководителем всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу, большим количеством согласований. Такие управленческие решения эффективны в разрешении проблем, касающихся жизни человека и среды его обитания. Методы переработки информации при рискованных управленческих решениях играют важное значение, так как в его основе лежит информация. Чаще всего разработчики решения используют алгоритмический метод переработки информации, который предполагает относительно строгую формализацию выполнения процедур и операций на основе правил, алгоритмов, формул, статистических данных. Например, расчет экономической эффективности нового производства должен осуществляться по разработанным алгоритмам для возможности сопоставления с эффективностью других

проектов. Однако в экономике, управлении и других социальных науках не все параметры можно измерять количественно. Что-то оценивается качественно, путем использования принятых норм делового оборота. Обработать и оценить информацию можно исходя из интуиции, обобщений, представлений, опыта, ассоциаций. Путем беседы, обсуждения, задания наводящих вопросов можно получить новую существенную информацию от клиента, партнера и другого носителя нужных сведений для принятия качественного решения. Такой метод называется эвристическим.

Определение числа критериев для оценки вариантов (альтернатив) управленческих решений довольно трудная задача. В качестве критериев могут быть такие параметры, как уровень комфортности на рабочем месте, процент повышения производительности труда, уровень рентабельности продукции и т.д. Простые управленческие решения обычно сравнивают по одному какому-либо критерию, а сложные или ответственные — по нескольким. Направление воздействий управленческих решений чаще всего идет на объекты внутренней среды, т.е. на персонал компании.

Руководители имеют соответствующие полномочия принимать решения в рамках миссии компании. Однако любая компания является открытой для внешней среды системой. Поэтому руководитель, имеющий полномочия представлять компанию во внешней среде — работа с клиентами и партнерами, — должен уметь разрабатывать и реализовывать управленческие решения среди равных себе людей. Здесь требуются новые подходы и технологии. Глубина воздействия управленческих решений определяется количеством уровней управления, для которых данное решение обязательно.

Так, руководитель может реализовать управленческие решения только на уровне цеха или отдела — это одноуровневая глубина воздействия. Если же управленческие решения кроме цехов и отделов будут обязательно для заместителей руководителя, то это многоуровневое воздействие.

Практически любое решение имеет ограничения на ресурсы и параметры. Эти ограничения носят как объективный, так и субъективный характер. К объективным относятся ограничения, определяемые законами теории организации и управления, законодательством КР, бюджетом. К субъективным ограничениям относятся параметры, зависящие от специфики ресурсов, производимого продукта, соотношения спрос—предложение и т.д. Эти ограничения сами по себе являются критериями реальности предлагаемого решения.

Список литературы:

1. Клюкин А. Д. Классификация управленческих решений // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. 2022. №50. С. 152-159.
2. Казакова А. В., Лебедь В. Е. Понятие, требования и классификация управленческих решений // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №3-1. С. 119-123. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-3-1-119-123>
3. Квагинидзе В. С., Поповская М. Н., Чупейкина Н. Н. Управление персоналом в современных условиях // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2011. №S3. С. 159-166.
4. Морозова И. А., Глазова М. В. Основные виды управленческих решений и особенности процесса их принятия // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. №6-4 (96). С. 88-92. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.96.6.129>
5. Иванова И. Г., Савина В. А. Принятие управленческих решений, методы и инструменты // Деловой вестник предпринимателя. 2023. №1 (11). С. 53-56.

References:

1. Klyukin, A. D. (2022). Klassifikatsiya upravlencheskikh reshenii. *Ekonomicheskie voprosy razvitiya sel'skogo khozyaistva Belarusi*, (50), 152-159. (in Russian).
2. Kazakova, A. V., & Lebed', V. E. (2022). Ponyatie, trebovaniya i klassifikatsiya upravlencheskikh reshenii. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, (3-1), 119-123. (in Russian). <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-3-1-119-123>
3. Kvaginidze, V. S., Popovskaya, M. N., & Chupeikina, N. N. (2011). Upravlenie personalom v sovremennykh usloviyakh. *Gornyi informatsionno-analiticheskii byulleten' (nauchno-tekhnicheskii zhurnal)*, (S3), 159-166. (in Russian).
4. Morozova, I. A., & Glazova, M. V. (2020). Osnovnye vidy upravlencheskikh reshenii i osobennosti protsessa ikh prinyatiya. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal*, (6-4 (96)), 88-92. (in Russian). <https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.96.6.129>
5. Ivanova, I. G., & Savina, V. A. (2023). Prinyatie upravlencheskikh reshenii, metody i instrumenty. *Delovoi vestnik predprinimatel'ya*, (1 (11)), 53-56. (in Russian).

*Работа поступила
в редакцию 06.06.2024 г.*

*Принята к публикации
11.06.2024 г.*

Ссылка для цитирования:

Садыкова Р., Кочконов Б. Т., Хасанова Д. И. Типология и классификация управленческих решений // Бюллетень науки и практики. 2024. Т. 10. №7. С. 409-415. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/104/45>

Cite as (APA):

Sadykova, R., Kochkonov, B., & Khasanova, D. (2024). Typology and Classification of Management Decisions. *Bulletin of Science and Practice*, 10(7), 409-415. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/104/45>