

УДК 631.152

EDN: <https://elibrary.ru/obujsw>

А. Д. Ключкин

Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси, г. Минск

Классификация управленческих решений

В современных условиях хозяйствования разработка оптимальных и своевременных управленческих решений является одним из ключевых условий обеспечения эффективной деятельности предприятий, формирования рациональных организационных структур, проведения оптимальной кадровой политики, регулирования социально-психологических отношений в организациях.

Ключевые слова: *классификация; управление; организация АПК; управленческие решения.*

A. D. Klyukin

The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus, Minsk

Classification of management decisions

In modern economic conditions, development of optimal and timely management decisions is one of the key conditions for ensuring the effective operation of enterprises, formation of rational organizational structures, implementation of an optimal personnel policy, and regulation of socio-psychological relations in organizations.

Key words: *classification; management; organization of Agro-Industrial Complex; management decisions.*

Введение

Принятие управленческих решений является неотъемлемой частью функционирования любой организации. Многообразие и многовариантность принимаемых решений может серьезно сказаться на дальнейшем функционировании организации. Это весьма большая и чрезвычайно ответственная задача для каждого руководителя, так как, с одной стороны, интегрируется и становится основой для реализации каждой управленческой функции, а с другой – результат принятого решения влияет на всех участников, на аспекты управленческой деятельности, а значит, влияет на конкурентоспособность организации в целом.

Усложнение объектов управления и решаемых задач обуславливают повышенные требования к качеству управленческих решений и

к оперативности их принятия и реализации. В связи с возникновением новых условий, таких как цифровизация и автоматизация, ответственность за принятие управленческих решений возрастает, поэтому все большее значение приобретают прогнозирование и предвидение принимаемых управленческих решений. Для руководителя различного уровня и масштаба важно правильно определить вид неопределенности и учесть его в технологии принятия управленческих решений. Таким образом, актуальность данной проблемы не только существует, но и возрастает в связи с возникновением новых условий.

Материалы и методы

Теоретической базой для данного исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам классификаций управленческих решений. Методология исследования основана на системном подходе с использованием общенаучных методов анализа, синтеза, сравнения и обобщения.

Результаты исследований

В процессе деятельности организации управленцы различных уровней сталкиваются с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов принятия решений для получения тех или иных результатов: в одном случае может быть ограниченное количество вариантов, а в другом их количество может быть большим. Решения, принятые в процессе управленческой деятельности, называются управленческими решениями. В науке они представлены многогранно и систематизированы по большому разнообразию признаков. В то же время нет однозначной трактовки понятия управленческого решения. Критический анализ позволил отметить достоинства и недостатки этих определений, показать разнообразие современных подходов и представлений.

Управленческие решения рассматривались в научных работах Л. Д. Гительмана, Э. А. Смирновой, С. Н. Чудновской, В. В. Ременниковой, Б. А. Райзберга, Р. А. Фатхутдинова, В. Г. Шипунова, Е. Н. Кишкель, Ф. М. Русинова, М. Л. Разу, З. П. Румянцевой, Л. А. Трофимовой, Б. М. Рапопорта, С. Н. Воробьева, К. В. Балдина, В. Б. Уткина, Б. Г. Литвака, В. С. Юкаевой, А. С. Лифшица, Ю. В. Кузнецовой, Н. И. Кабушкина, Е. П. Михалевой, И. Н. Шапкиной, Г. И. Москвитиной, Н. Н. Корнелюка, В. В. Быкова, Ю. Б. Королева, А. И. Крупича, А. В. Прохочко, И. Адизес и др. [1, 4, 6–14].

На основе проведенного анализа источников был сформулирован авторский подход к понятию «*управленческое решение*» – процесс, направленный на выбор наиболее оптимального варианта функционирования и развития организации, осуществленный руководителем

или менеджером в рамках его должностных полномочий. Общие требования к управленческим решениям представлены на рисунке.

Управленческие решения связаны с выполнением управленческих функций, в том числе с планированием, организацией, координацией и контролем каких-либо процессов. Эти решения реализуются в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции и др. Тем не менее не всякое решение, разработанное и реализованное руководителем, является управленческим.

Конечным результатом принятия решения является именно управленческое решение, которое предстает как первоначальный, базовый элемент процесса управления, что обеспечивает функционирование хозяйственной организации за счет взаимосвязи формальных и неформальных, интеллектуальных и организационно-практических аспектов менеджмента.

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.

Вопросом исследования классификации управленческих решений занимались такие ученые, как Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова [8], В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич [4], В. Р. Веснин [5], Н. Н. Корнелюк [7], Г. И. Москвитина [13], И. Н. Шапкина [14], Н. И. Кабушкин [6], Ю. В. Кузнецова [10], И. Адизес [1], А. С. Лифшиц [11], А. И. Крупич, А. В. Прохоцкий [9], Энтони Аткинсон [2], Е. П. Михалева [12] и др. На основании проведенного сравнительного анализа по исследованиям вышеуказанных авторов нами предложена собственная классификация управленческих решений, которая представлена в таблице.

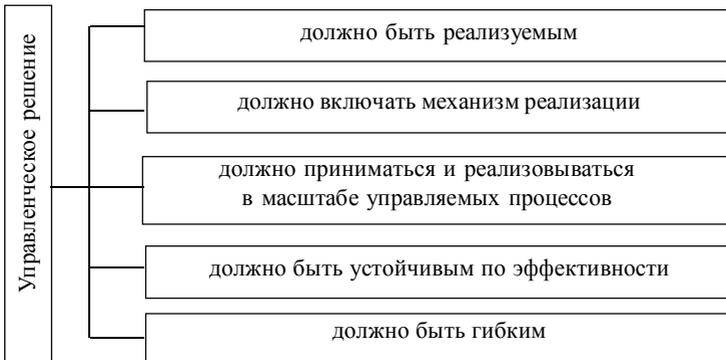


Рис. Общие требования к управленческим решениям
Примечание. Составлено на основании [3, 5, 7, 11].

Таблица. Классификация управленческих решений

Признак классификации	Виды управленческих решений
По субъекту выбора	Индивидуальные; коллективные (групповые)
По степени охвата объекта управления, относительно которого принимается решение	Общие; частные; локальные
На основе значимости цели и периода реализации решений	Оперативные; тактические; стратегические
По сроку реализации	Долгосрочные; краткосрочные
По степени важности	Основное; второстепенное
По степени обоснованности	Интуитивные; основанные на суждении; рациональные
По содержанию (сфере деятельности)	Экономические; неэкономические; организационные; предпринимательские
По уровню (степени) формализации проблем	Запрограммированные; незапрограммированные
По жесткости регламентации	Директивные; ориентирующие; рекомендующие
По направленности воздействия	Внешние; внутренние
По юридическому оформлению	План; программа; приказ; просьба; распоряжение; инструкция
По способу фиксации	Документированные; фиксированные
По источнику возникновения	Инициативные; по предписанию

Примечание. Составлено на основании [2–14].

Как видно из таблицы, классификация управленческих решений обобщена нами в 13 видов:

1. По субъекту выбора. Индивидуальные решения принимаются там, где проблема носит рутинный характер. В основном решение принимается одним работником исходя из его опыта и навыков. В наши дни предпочтение отдается групповому принятию решений, потому что это

способствует лучшей координации между людьми, заинтересованными в реализации управленческих решений.

2. *По степени охвата объекта управления, относительно которого принимается решение* – общее (охватывает всю организацию), частное (охватывает какой-то участок, например, производство продукции) и локальное (в большинстве случаев управление каким-либо элементом, например, направление работника в отпуск).

3. *На основе значимости цели и периода реализации решений.* Оперативные решения обычно принимаются часто (например, ежедневно или ежечасно), относятся к повседневной деятельности организации и оказывают меньшее влияние на организацию.

Тактическое решение – это решение, относящееся к повседневным деловым операциям. Зачастую данное решение запрограммировано учетной политикой организации, уставом и другими учредительными документами. Результат тактического решения краткосрочный и влияет на часть организации, то есть связанную с предметной областью или связанную с функцией.

Стратегическое решение – это основной выбор действий, касающийся распределения ресурсов и вклада в достижение целей организации, способствует достижению цели организации. Данное решение включает в себя три элемента: *элемент действия* – означающий средства для принятия решения, *элемент результата* – означающий конечную цель, *элемент обязательства* – обозначающий распределение физических и человеческих ресурсов.

4. *По сроку реализации.* Краткосрочные решения принимаются на короткий промежуток времени. Такие решения обычно сопряжены с меньшей неопределенностью и риском. Долгосрочные решения, в свою очередь, принимаются на более длительный срок, в связи с чем повышается риск и неопределенность. В большинстве случаев краткосрочные решения принимаются подчиненными, а долгосрочные – высшим руководством организации.

5. *По степени важности.* Основные решения являются важными, их принимает высшее руководство. Данный вид решения может привести к серьезным изменениям в политике и стратегии функционирования организации. Второстепенные решения обычно принимаются менеджерами более низкого уровня.

6. *По степени обоснованности.* Интуитивные решения относятся к такому ряду решений, которые выполняются без сознательного рассуждения. Ключевым моментом является то, что если человек, принимающий решение, малоопытен, то может быть принято неэффективное и неверное решение.

Основанные на суждении – решения, основанные на интуиции или опыте лица, принимающего решения, а не на соответствующих фактах и цифрах. В основном это осознанный выбор, подкрепленный знаниями и опытом.

Рациональные решения принимаются после тщательного и систематического анализа проблемы и оценки нескольких альтернатив, основанных на рациональных и логических фактах и цифрах.

7. По содержанию (сфере деятельности). Экономическое решение связано с финансовой составляющей организации. В свою очередь, неэкономические решения связаны с социальными, этическими, моральными ценностями, социальными, культурными, религиозными, образовательными, политическими, психологическими факторами.

Организационные решения – это решения, совершаемые для достижений целей, поставленных организацией ранее, в будущем либо в данный момент. Они исходят от руководителя, принимаются с точки зрения личного опыта и рационального суждения. Они могут быть делегированы или не делегированы в зависимости от их типа, влияют на функционирование организации.

Предпринимательские решения связаны с запуском или иницированием чего-то нового, например, отказ от производства старого продукта, диверсификация продукта, добавление новых каналов сбыта, поиск новых вариантов использования существующего продукта.

8. По уровню (степени) формализации проблем. Запрограммированные управленческие решения принимаются руководством более низкого уровня, которые решают рутинные задачи в рамках политики организации. Данный тип решений характеризуется низким уровнем риска. К таким решениям, например, можно отнести, предоставление временного отпуска работнику.

Незапрограммированные управленческие решения принимаются высшим руководством организации, требуют высокой степени исполнительности, очень велик риск ошибки. К таким решениям можно отнести определение места для расположения производства, внедрение нового продукта в производство, закупку новой техники и т. д.

9. По жесткости регламентации. Директивные решения исключают возможность отказа работника от выполнения работы, предполагают отсутствие самостоятельности (например, составлен приказ на командировку), в то время как ориентирующие и рекомендующие решения подразумевают под собой наличие самостоятельности при их принятии.

10. По направленности воздействия. Внутренние управленческие решения направлены на окружение в самой организации (решения принимаются на собраниях работников бухгалтерии или организации

с директором). Внешние решения принимаются вне самой организации (на собраниях в райисполкомах, горисполкомах, облысполкомах).

11. По юридическому оформлению. Данный вид решений может осуществляться в форме плана, программы, приказа, просьбы, распоряжения, инструкции как руководителями, так и менеджерами мелкого звена (бухгалтеры и экономисты).

12. По способу фиксации. Документированные решения всегда оформлены на бумажном носителе, заверены печатью какого-либо органа, а недокументированные решения не имеют документальной основы.

13. По источнику возникновения. Инициативные решения принимаются самим человеком исходя из его профессиональных навыков и опыта, а решения по предписанию исходят из основных обязанностей работника (например, сдача квартальной отчетности бухгалтером).

Отметим, что в процессе деятельности сельскохозяйственной организации на различных уровнях принятия участия в управлении принимается разнообразное количество управленческих решений, каждое из которых отличается своим определенным признаком и принадлежностью. Каждый вид управленческого решения обладает определенными характеристиками и свойствами, которым соответствуют разные способы принятия и реализации.

Заключение

Таким образом, на основе анализа литературных источников был сформулирован подход к понятию «управленческое решение», под которым подразумевается выбор наиболее оптимального варианта устранения проблемы функционирования или дальнейшего развития организации, осуществленный руководителем или менеджером в рамках его должностных полномочий для достижения эффективных целей управления.

Предложенная классификация позволит более тщательно подходить к формированию управленческих решений руководителями сельскохозяйственных организаций, а также менеджерами и другими специалистами из аппарата управления. При принятии управленческого решения необходимо учитывать все аспекты – опыт, стаж, профессиональные навыки работника, поскольку от его правильности в дальнейшем будет зависеть функционирование организации.

Список использованных источников

1. Адизес, И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / И. Адизес. – СПб. : Изд-во СШЭ, 2006. – 162 с.

2. Аткинсон, Энтони А. Управленческий учет : пер. с англ. / Энтони А. Аткинсон, Раджив Д. Банкер, Роберт С. Ка. – СПб. : ООО «Диалектика», 2019. – 880 с.
3. Бусов, В. И. Управленческие решения / В. И. Бусов. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 254 с.
4. Быков, В. В. Менеджмент / В. В. Быков, О. М. Недюхина, О. А. Пашкевич. – Горки : БГСХА, 2017. – 170 с.
5. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2018. – 616 с.
6. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Минск : Экономпресс, 2009. – 336 с.
7. Корнелюк, Н. Н. Принятие решений в условиях риска и недостатка информации / Н. Н. Корнелюк. – Минск : Колорград, 2018. – 56 с.
8. Королев, Ю. Б. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова. – М. : КолосС, 2007. – 424 с.
9. Крупич, А. И. Становление менеджмента в системе управления АПК / А. И. Крупич, А. В. Прохоцкий. – Минск : Ин-т аграр. экономики НАН Беларуси, 2003. – 232 с.
10. Кузнецова, Ю. В. Менеджмент / Ю. В. Кузнецова. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 448 с.
11. Лифшиц, А. С. Управленческие решения / А. С. Лифшиц. – М. : КНОРУС, 2015. – 244 с.
12. Михалева, Е. П. Менеджмент : учеб. пособие для СПО / Е. П. Михалева. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 191 с.
13. Москвитина, Г. И. Теория и практика принятия управленческих решений / Г. И. Москвитина. – М. : КНОРУС, 2021. – 340 с.
14. Шапкина, И. Н. Менеджмент. Теория и практика / И. Н. Шапкина. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 692 с.

Материал поступил в редакцию 30.05.2022 г.

Сведения об авторе

Клюкин Артур Дмитриевич – магистр экономических наук, научный сотрудник, аспирант сектора финансов. Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси (ул. Казинца, 103, 220108, г. Минск, Республика Беларусь). Телефон: +375 17 394 00 94. E-mail: shilo.1998@inbox.ru.

Information about the author

Klyukin Arthur – Master of Economics, researcher, postgraduate student of Finance Sector. The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of the NAS of Belarus (Kazintsa Str., 103, 220108, Minsk, Republic of Belarus). Phone: +375 17 394 00 94. E-mail: shilo.1998@inbox.ru.