**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Менеджмент»**

**по теме: «Классификация управленческих решений»**

**Содержание**

Введение 3

1. Сущность и функции управленческих решений, обоснования классификации 4

2. Сущность классификации 8

Заключение 23

Список литературы 25

**Введение**

Разработка управленческого решения – один из наиболее важных управленческих процессов. От его эффективности во многом зависит успех дела.

Принятие решений, так же как и обмен информацией, составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности и является её квинтэссенцией. Поэтому важно понять природу и сущность решений. Решение может рассматриваться как организационный акт, как один из основных этапов процесса управления, как интеллектуальная задача, как процесс легализации управляющего воздействия на управляемую подсистему.

Представляется наиболее удачным, в комплексе учитывающем отдельные аспекты данного феномена, следующее определение.

Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать. Управленческие решения классифицируются в соответствии с всевозможными критериями.

Данная работа будет посвящена подробному освещению классификации.

**1. Сущность и функции управленческих решений, обоснования классификации**

Прежде, чем перейти к классификации дадим общую характеристику решения.

Обычно в процессе какой-либо деятельности возникают ситуации, когда человек или группа людей сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. Результат этого выбора и будет являться решением. Таким образом, решение – это выбор альтернативы.

Характерные отличия управленческих решений:

* цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.
* разработка, принятие и реализация управленческих решений осуществляется субъектами управления в пределах закрепленной законом компетенции
* последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей могут серьёзно отразиться на социально – экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.
* разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определённое разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.
* профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые решения.

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Исходя из приведенного определения, можно выделить ряд аспектов решения: организационный, психологический, социальный, информационный, экономический (функции управленческих решений):

1. Направляющая функция решений проявляется в том, что они принимаются исходя из долговременной стратегии развития предприятия, конкретизируется в многообразных задачах, это целеполагание, выбор и обоснование стратегии развития. Одновременно решения являются направляющей основой для реализации общих функций управления – планирования, организации, контроля, мотивации, которые реализуются через посредство решений.

2. Организующая функция проявляется в необходимости согласования действий исполнителей, частей и элементов управляемой системы для реализации решений в запланированные сроки и необходимого качества. Организационный аспект проявляется в организации, как разработки, так и выполнения управленческого решения. При этом реализуется ряд его функций, а именно направляющей, координирующей и мотивирующей, свидетельствующих о многогранности данного понятия.

3. Мотивирующая функция решений реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления, распоряжения), экономических стимулов (премии, надбавки), социальных оценок (морально-политические факторы трудовой активности: самоутверждение личности, творческая самореализация). Мотивирующая функция заключается в согласовании интересов каждого члена организации и нацеливание их на выполнение задач организации.

4. Координирующая роль решений отражается в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утвержденные сроки и соответствующего качества.

Обоснование и оценка оптимальности управленческих решений относится к этапу непосредственного выбора решения. Оно тесно связано с оценкой различных альтернатив, их проверкой и выбором из этих альтернатив единственного варианта.

Методы обоснования и оценки оптимальности управленческих решений делятся на три основные группы: эвристические, математические и экономические.

Эвристические методы базируются на жизненном опыте руководителей и логических суждениях.

Математические методы основаны на описании управленческих решений в терминах математической теории. Для обоснования управленческих решений строятся математические модели.

Экономические методы основываются на сопоставлении затрат и результатов в стоимостном выражении.

Управленческие решения систематизируются различными способами. В нашей работе классификация будет приведена в зависимости от критериев управленческих решений и помещена в таблицу 1.

Подробный анализ таблицы приведен в главе 2.

Таблица 1. Классификация управленческих решений

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий управленческого решения | Управленческие решения | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Степень повторяемости | Традиционные | | | | | | | | Нетипичные | | | | | | | | | | | |
| 2. Значимость цели | Стратегические | | | | | Тактические | | | | | | | | Организационные:   * запрограммированные * незапрограммированные * интуитивные * решения, основанные на опыте * рациональные | | | | | | |
| 3. Сфера воздействия | Глобальные | | | | | | | | | | Локальные | | | | | | | | | |
| 4. Длительность реализации | Долгосрочные | | | | | | | | | | Краткосрочные  (оперативные) | | | | | | | | | |
| 5. Прогнозируемые последствия  решения | Корректируемые | | | | | | | | | | Некорректируемые | | | | | | | | | |
| 6. Метод разработки решения | Формализованные  (количественные) | | | | | | | | | | Неформализованные  (эвристические) | | | | | | | | | |
| 7. Количество критериев выбора | Однокритериальные | | | | | | | | | | Многокритериальные | | | | | | | | | |
| 8. Количество рассматриваемых целей | Одноцелевые | | | | | | | | | | Многоцелевые | | | | | | | | | |
| 9. Форма принятия решения | Персональные | | | | | | Коллективные | | | | | | | | | Коллегиальные | | | | |
| 10. Способ фиксации решения | Документированные | | | | | | | Недокументированные | | | | | | | | | Кодированные | | | |
| 11. Характер использованной  информации | Детерминированные | | | Вероятностные | | | | | | | | | | | Неопределенные | | | | | |
| 12. Скорость принятия решения | Исследуемые | | | | | | | | Кризисные | | | | | | | | | | | |
| 13. Функциональная  направленность | Планирующие | | | | Организующие | | | | | | | Координирующие | | | | | | | Контролирующие | |
| 14. Функциональное содержание | Экономиические | Социальные | | | | | | Технические | | | | | Политические | | | | | | | Организационные |
| 15. Степень регламентации | Регламентирующие | | | | Ориентирующие | | | | | | | Рекомендующие | | | | | | | | |
| 16. Творческий вклад менеджеров в разработку | Рутинные | | Селективные | | | | | | | Адаптационные | | | | | | | | Инновационные | | |
| 17. Метод обоснования решений на основе системного анализа | Структурированные | | | Неструктурированные | | | | | | | | | | | Слабо структурированные | | | | | |
| 18. По источнику возникновения | Инициативные | | | По предписанию | | | | | | | | | | | По предложению «снизу» | | | | | |

**2. Сущность классификации**

1. Степень повторяемости проблемы.

В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все 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.

2. Значимость цели.

Принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством, способствовать достижению цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегическими, тактическими или организационными.

* плановые (стратегические) – это директивные акты, направляющие, организующие и мотивирующие коллективные действия людей для достижения стратегических целей. Стратегическое планирование включает в себя разработку политики в различных сферах, определяющих жизнь организации; разработку программ и проектов, прогнозирование и определение социально-экономического развития;
* оперативные (тактические) решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца;
* организационные решения – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Организационные решения, принимаемые с учетом стереотипности ситуаций и используемым методом можно подразделить на:

* запрограммированные решения – результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что принимаются при решении математического уравнения. Руководство зачастую программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью. По данным зарубежной практики, около 90% решений принимаются по типичным ситуациям. К таким ситуациям относятся те, что связаны с закупкой товаров, формированием ассортимента, подбором кадров и др. Для их решения применяется известная модель с внесением необходимых корректировок на специфические особенности. Это делается потому, что абсолютного повторения всех нюансов ситуации практически не бывает.
* незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Они могут носить разовый, творческий характер, во многом зависят от здравого смысла и интуиции (например, разработка новых технологий, изделий, формирование новой структуры, усовершенствование структуру управленческого подразделения, усиление мотивацию подчиненных и др.).
* интуитивные решения –это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. У руководителя, который полагается исключительно на интуицию, с точки зрения статистики, шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.
* решения, основанные на суждениях – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Однако отметим, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно и бессознательно избегать взаимодействия с новыми технологиями и разработками, что приводит к принятию нерациональных решений.
* рациональные решения обосновываются с помощью объективного аналитического процесса.

3. Сфера воздействия.

Результат решения, может сказаться на каком-либо одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решение можно считать локальным. Решение, однако, может приниматься и с целью повлиять на работу организации в целом, в этом случае оно будет глобальным.

4. Длительность реализации. Учитывая, что любое управленческое решение строится на предварительном прогнозировании, различаются решения по периодам действия: долговременные (перспективные) и оперативные.

Перспективные решения определяются в общих чертах, они лишь задают направления для реализации определенной цели. (В торговле, например, достижение показателя повышения производительности труда, качества обслуживания и др.). Все более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

Оперативные решения предусматривают меры по реализации прогнозов развития событий (конкретные виды работ, сроки их исполнения и исполнителей). Их реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок – решение краткосрочное.

5. Прогнозируемые последствия решения.

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

6. Метод разработки решения.

Некоторые решения, как правило, типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее определённому алгоритму. Другими словами, формализованное решение – это результат выполнения заранее определённой последовательности действий. Выбор производится на основе простого расчета конечной доходности по каждому варианту и установления самого выгодного.

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 определённых, регулярно повторяющихся ситуаций, разрабатывая соответствующие правила, инструкции и нормативы.

Иногда их ещё называют количественные решения, включающие методы математического программирования, статистические методы. Использование методов математического программирования позволяет по заранее заданным параметрам находить оптимальное решение.

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.

Их также называют эвристические решения, основанные на использовании логики, интуиции, быта, знаний лица, принимающего решение.

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.

7. Количество критериев выбора.

Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию (что характерно для формализованных решений), то принимаемое решение будет простым, однокритериальным. И наоборот, когда выбранная альтернатива должна удовлетворять одновременно нескольким критериям, решение будет сложным, многокритериальным. В практике менеджмента подавляющее большинство решений многокритериальны, так как они должны одновременно отвечать таким критериям, как: объем прибыли, доходность, уровень качества, доля рынка, уровень занятости, срок реализации и т.п.

8. Управленческие решения можно классифицировать и с позиции количества рассматриваемых целей – как одноцелевые и многоцелевые.

9. По субъекту, принимающему решения, выделяются решения: индивидуальные, коллективные и коллегиальные. Первые принимаются лично руководителями, вторые – коллективами предприятий и организаций, третьи – коллегиальными органами (советами, правлением и т.д.).

Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно единоличным.

Однако в современной практике менеджмента всё чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов. Это коллективные решения.

Усиление профессионализации и углубление специализации управления приводят к широкому распространению коллегиальных форм принятия решений. Необходимо также иметь в виду, что определённые решения и законодательно отнесены к группе коллегиальных. Так, например, определённые решения в акционерном обществе (о выплате дивидендов, распределении прибыли и убытков, совершении крупных сделок, избрании руководящих органов, реорганизации и др.) отнесены к исключительной компетенции общего собрания акционеров. Коллегиальная форма принятия решений, разумеется, снижает оперативность управления и «размывает» ответственность за его результаты, однако препятствует грубым ошибкам и злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора.

В самой общей форме любая задача может быть представлена в виде «дано…», «требуется определить…». В соответствии с этой формой, различается содержание задачи принятия решений отдельно для индивидуального и группового лица, принимающего решение.

При принятии решений учитываются как управляемые, так и неуправляемые переменные (факторы). Первые находятся в распоряжении лица принимающего решение и, прежде всего, характеризуют способы использования ресурсов для достижения поставленных целей. Вторые характеризуют заданные внешние и внутренние условия, не являющиеся инструментом управления при принятии решения (правовые, финансовые и др. ограничения, имеющиеся производственные и кадровые возможности и т.п.), но оказывают сильное влияние на выбор решения.

10. Способ фиксации решения.

По этому признаку управленческие решения могут быть разделены на фиксированные, или документальные (т.е. оформленные в виде какого либо документа – приказа, распоряжения, письма и т.п.), и недокументированные (не имеющие документальной формы, устные). Большинство решений в аппарате управления оформляется документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

Документированные решения закрепляются и доводятся до исполнителей в письменной форме.

По своему функциональному значению служебные документы делятся на несколько больших групп:

1) Личные – это акты, устанавливающие, изменяющие или отменяющие права и обязанности конкретных лиц или рассчитанные на однократное применение (например, приказ – решение руководителя, наделенного властью в организации, обязательное для исполнения);

2) Директивные и распорядительные. Распорядительные документы являются юридическим оформлением решений. По юридическому оформлению решения могут быть в виде плана, приказа, распоряжения, инструкции

* постановление – правовой акт, принимаемый субъектом управления в целях разрешения наиболее важных и принципиальных задач развития и жизнедеятельности управляемого объекта;
* распоряжение – правовой акт управления, издаваемый должностными лицами в пределах их компетенции и определенный правовыми документами. Распоряжение – решение руководителя, не наделенного властью административными функциями, обязательное для исполнения непосредственно подчинёнными;
* решение – правовой акт, принимаемый по результатам деятельности коллегиальных органов. Приказ – правовой акт, издаваемый руководителями подразделений, действующими на основе единоначалия по решению оперативных задач;
* поручение – документ, издаваемый для решения срочных вопросов руководства хозяйственной деятельностью на территории управляемого объекта (муниципального образования) и его социально-экономического развития;

3) Административно-организационные (регламенты, уставы, положения, инструкции);

4) Организационно-распорядительные (протоколы, договоры, трудовые соглашения);

5) Информационно-справочные (справки, докладные записки, акты, объяснительные записки, служебные и сопроводительные письма, письма-приглашения);

6) Деловые письма;

7) Финансовые документы;

8) Учетные документы.

Устные решения составляют наиболее оперативную часть деятельности управленческого и производственного аппарата. Такие решения могут касаться важных вопросов и должны подкрепляться ответственностью за исполнение.

Кодированные решения применяются в автоматизированных системах. Они наносятся на специальные документы, перфокарты, различные магнитные носители.

11. По характеру использованной информации, в зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть детерминированными (принятыми в условиях определённости), вероятностными (принятыми в условиях вероятной определенности (риска)) и неопределенными.

Детерминированные (жестко обусловленные) решения принимаются в условиях определённости, когда руководитель располагает практически полной и достоверной информацией в отношении решаемой проблемы, что позволяет ему точно знать результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Такой результат только один, и вероятность его наступления близка к единице. Подобным образом, принимая решение о запуске в производство определённого изделия, руководитель может точно определить уровень издержек производства, так как ставки арендной платы, стоимость материалов и рабочей силы могут быть рассчитаны довольно точно.

Анализ управленческих решений в условиях определенности это самый простой случай: известно количество возможных ситуаций (вариантов) и их исходы. Нужно выбрать один из возможных вариантов. Степень сложности процедуры выбора в данном случае определяется лишь количеством альтернативных вариантов. Если их два аналитик должен выбрать (или рекомендовать к выбору) один из двух возможных вариантов. Последовательность действий здесь следующая: В данном случае определяется критерий, по которому будет делаться выбор: методом «прямого счета» исчисляются значения критерия для сравниваемых вариантов, вариант с лучшим значением критерия рекомендуется к отбору.

Возможны различные методы решения этой задачи. Как правило, они подразделяются на две группы:

* методы, основанные на дисконтированных оценках;
* методы, основанные на учетных оценках.

Если число альтернативных вариантов больше двух, процедурная сторона анализа существенно усложняется из-за множественности вариантов, техника «прямого счета» в этом случае практически не применима. Наиболее удобный вычислительный аппарат – методы оптимального программирования (в данном случае этот термин означает «планирование»). Этих методов много (линейное, нелинейное, динамическое и пр.), но на практике в экономических исследованиях относительную известность получило лишь линейное программирование.

Однако лишь немногие решения принимаются в условиях определённости. Большинство управленческих решений являются вероятностными.

Вероятностными (инициативными) называются решения, принимаемые в условиях риска или неопределённости.

К решениям принимаемых в условиях риска, относят такие, результаты которых не являются определёнными, 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. Вероятность можно определить математическими методами на основе статистического анализа опытных данных. Например, компании по страхованию жизни на основе анализа демографических данных могут с высокой степенью точности прогнозировать уровень смертности в определённых возрастных категориях и на этой базе определять страховые тарифы и объем страховых взносов, позволяющих выплачивать страховые премии и получать прибыль. Такая вероятность, рассчитанная на основе информации, позволяющей сделать статистически достоверный прогноз, называется объективной.

В ряде случаев, однако, организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности возможных событий. В таких ситуациях руководителям помогает опыт, который показывает, что именно может произойти с наибольшей вероятностью. В этих случаях оценка вероятности является субъективной.

Пример решения, принятого в условиях риска – решение транспортной компании застраховать свой парк автомобилей.

Анализ и принятие решений в условиях риска встречается на практике наиболее часто. Здесь пользуются вероятностным подходом, предполагающим прогнозирование возможных исходов и присвоение им вероятностей. При этом пользуются:

* известными, типовыми ситуациями
* предыдущими распределениями вероятностей (например, из выборочных обследований или статистики предшествующих периодов известна вероятность появления бракованной детали);
* субъективными оценками, сделанными аналитиком самостоятельно, либо с привлечением группы экспертов.

Решение принимается в условиях неопределённости, когда из-за недостатка информации невозможно количественно оценить вероятность его возможных результатов. Это довольно часто встречается при решении новых, нетипичных проблем, когда требующие учёта факторы настолько новы или сложны, что о них невозможно получить достаточно информации. Неопределённость характерна и для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся ситуациях. В итоге вероятность определённой альтернативы невозможно оценить с достаточной степенью достоверности. Сталкиваясь с неопределенностью, предпринимают следующие действия:

* пытаются получить дополнительную информацию и ещё раз проанализировать проблему с целью уменьшить её новизну и сложность. В сочетании с опытом и интуицией это даст возможность оценить субъективную, предполагаемую вероятность возможных результатов;
* когда не хватает времени или средств на сбор дополнительной информации, при принятии решений приходится полагаться на прошлый опыт и интуицию.

Неопределенные – решения, принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при полном отсутствии необходимой информации по проблеме.

12. Скорость принимаемого решения.

Исследуемые решения – это решения, принимаемые в условиях достаточного количества времени.

Кризисные решения, решения принимаемые в критической ситуации.

13. По функциональной направленности выделяют планирующие, организующие, координирующие и контролирующие управленческие решения.

14. По функциональному содержанию решения бывают экономические, социальные, технические, политические, организационные.

Экономические решения связаны с повышением эффективности производства, совершенствованием деятельности предприятия.

Социальные решения направлены на улучшение условий труда и отдыха членов коллектива предприятия и др.

Технические решения принимаются для совершенствования технической политики и технологии производства, сокращения применения ручного труда и т.д.

Организационные решения направлены на улучшение организации труда работников, совершенствование нормативов, норм, внедрение НОТ.

15. По степени регламентации, то есть насколько жестко установлены сроки и условия действия подчиненных, различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендующие.

Регламентирующие решения полностью направляют деятельность подчиненных, исключая их самостоятельность. От подчиненных в этом случае требуется лишь безусловная исполнительность.

Ориентирующие решения однозначно определяют лишь основные моменты деятельности, в решении же второстепенных вопросов допускается проявление самостоятельности подчиненных.

Рекомендующие решения контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы.

16. Отдельные авторы выделяют четыре уровня решений в зависимости от творческого вклада менеджеров в их разработку: рутинные, селективные, адаптационные и инновационные.

Первый уровень – рутинные решения. Они принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий. Важно изучить особенности ситуации, соотнести ее с накопленным опытом, принять ответственность за конкретные действия. В проявлении творческого подхода нет необходимости, так как все процедуры решения известны.

Второй уровень – селективные решения. Инициатива и свобода действий на данном уровне проявляется в ограниченных пределах. Например, при оценке различных известных альтернатив и выборе из них оптимальных.

Третий уровень – адаптационные решения. Они рассчитываются на дополнительные, непредусмотренные трудности. Как правило, при их разработке сочетается использование творческого нестандартного подхода на основе новых идей с отработанными ранее возможностями. Имеет значение личная инициатива руководителя для поиска нового решения известной проблемы.

Четвертый уровень – инновационный. Решения этого уровня связаны со сложностью и непредсказуемостью событий. Это вызывает необходимость принятия неординарных решений, содержащих нововведения.

17. Характер проблемы лежит и в основе применения системного анализа как одного из методов обоснования решений. В связи с его использованием выделяются три типа проблем:

* хорошо структурированные;
* слабо структурированные;
* неструктурированные.

Под структуризацией понимается возможность количественного выражения зависимостей между элементами ситуации. Степень формализации проблемы как признак типизации впервые предложена американскими специалистами Г. Саймоном и А. Ньюэллом.

Хорошо структурированными считаются проблемы, в которых зависимости между элементами ситуации могут получать численные значения или символы. При решении хорошо структурированных проблем используются количественные методы анализа: линейного, нелинейного, динамического программирования, теории массового обслуживания, теории игр, методология которых известна как «исследование операций».

Слабо структурированными являются проблемы, как правило, сложные, отличающиеся, в первую очередь, качественными зависимостями элементов ситуации. Однако слабо структурированные (или смешанные) проблемы содержат как качественные, так и количественные элементы при преобладающем составе первых. Это область применения системного анализа. В решении подобных проблем исключается возможность построения моделей, но не всегда. Все зависит от конкретной ситуации и приемлемости сочетания количественных и эвристических методов.

Неструктурированные (или качественно выраженные) проблемы содержат лишь описания важнейших ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно неизвестны. Решение проблем неструктурированных производится с использованием эвристических методов, основанных на интуиции, логике, теоретических рассуждениях, опыте, профессионализме лица или коллегиального органа субъекта управления. Это наиболее многочисленный класс проблем.

В процессе структуризации проблем необходимо свести к минимуму количество неформализуемых элементов с таким расчетом, чтобы проблема приобрела более определенный характер. Решаемая проблема, независимо от ее типа, должна увязываться с целями управления предприятием, и на этой основе целесообразно формировать процедуру разрешения ситуации.

В самой общей форме любая задача может быть представлена в виде «дано…», «требуется определить…». Руководствуясь этой формой, описывают содержание задачи принятия решений отдельно для индивидуального и группового лица принимающего решение, используя некоторые идеи формального представления задачи принятия решения.

18. По источнику возникновения решения делят на инициативные, по предписанию, по предложению «снизу». В психологическом аспекте наибольшую трудность представляет ситуация разработки решения по предписанию, так как систематическое «навязывание» решений может нанести ущерб проявлению инициативы людей.

**Заключение**

В работе была приведена подробнейшая классификация управленческих решений. Она производилась на основании следующих критериев: степень повторяемости, значимость цели, сфера воздействия, длительность реализации, прогнозируемые последствия решения, метод разработки решения, количество критериев выбора, количество рассматриваемых целей, форма принятия решения, способ фиксации решения, характер использованной информации, скорость принятия решения, функциональная направленность, функциональное содержание, степень регламентации, творческий вклад менеджеров в разработку, метод обоснования решений на основе системного анализа, источнику возникновения.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что управленческое решение – понятие сложное и многогранное, включающее в себя различные критерии оценки. Общими признаками для всех управленческих решений являются их целенаправленность и принятие в рамках компетенции управляющего субъекта.

Специалист по управленческим решениям должен понимать, что любая классификация условна. Она лишь средство, помогающее ориентироваться в огромном числе разнообразных методов и моделей. Поэтому разрабатывать классификацию нужно обязательно, но делать это следует с учетом конкретных условий, особенностей моделируемых систем (процессов принятия решений) и предпочтений, которым можно предложить выбрать классификацию.

В управленческом решении в той или иной степени пересекаются и концентрируются все виды управленческой деятельности. Именно поэтому решения – центральный элемент управления и организации. Они принимаются уполномоченными субъектами управления и направлены на регулирования широкого круга подведомственных отношений

Управленческие решения принимаются определенными полномочными субъектами и всегда направлены на изменение, совершенствование, рационализацию внешних и внутренних отношений организации. Регулируют различные вопросы, связанные с процессом управленческой деятельности, которая всегда предполагает значительную ответственность управленцев. Последние должны обладать определенными качествами: компетентность, профессионализм, опыт, предусмотрительность, уравновешенность, способность реагировать на изменяющиеся процессы и объективно подходить к анализу и решению возникающих ситуаций; рациональное отношение к нововведениям.

Эффективность управленческого решения определяется полнотой регулирования ситуации или разрешения проблемы.

**Список литературы**

1. Амстронг М. Основы менеджмента. Ростов н/Д.: Феникс, 1998.

2. Анализ и обоснование хозяйственных решений. М.: Финансы и статистика, 1991.

3. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Железнодорожный: ТОО НПЦ «Крылья», 1997.

4. Иванов А.И., Малявина А.В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие. М.: ИИК «Калита», 2000.

5. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 1999.

6. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. М.: Наука, 1979.

7. Ларичев О.И., Мошкович Е.М. Качественные методы принятия решений. Вербальный анализ решений. М.: Наука, 1996.

8. Лебедева О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: Учеб. пособие. СПб: МиМ, 1998.

9. Литвак Б.Г. Управленческие решения. М.: ТАНДЕМ «Экмос», 1998.

10. Мандрица В.М., Касьянов В.В. Правовые основы управления: Учебное пособие. Ростов н/Д: «Феникс», 2002.

11. Матвеев Л.А. Системы поддержки принятия решений: Учеб. пособие. СПб: Спец. литер., 1993.

12. Никольский А.А. и др. Технология принятия управленческих решений. М.: МГАГП, 1998.

13. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Науч. ред. А.А. Радугин. М.: Центр, 1997.

14. Ременников В.В. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

15. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000.