КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Содержание

Введение

1. Творческий характер управленческого решения

2. Классификация управленческих решений

2.1 Классификация решений по субъектно-объектному признаку

2.2 Классификация решений по степени определенности ситуации

2.3 Классификация решений по форме

2.4 Классификация решений по характеру целей и длительности действий

2.5 Классификация решений по их месту и функциям в процессе управления

2.6 Иные классификации управленческих решений

3. Эффективность управленческих решений

Заключение

Библиографический список

# Введение

Управление - это процесс целенаправленного воздействия на управляемую систему или объект управления с целью обеспечения его эффективного функционирования и развития.

Руководителям любого уровня приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие для данной организации в данное время и в данном месте. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей.

Управленческое решение это творческое и волевое воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системой и анализе управленческой информации о её состоянии, направленное на достижение поставленных целей. Следовательно, управленческое решение - это выбор альтернативы, выбор того или иного пути, варианта поведения.

Объект управленческого решения - система или операция. Субъектом управленческого решения могут быть как управляющая подсистема организационно-производственной системы, так и лицо, принимающее решение. Для практического осуществления целенаправленного воздействия на объект управления принятое решение (в зависимости от уровня, на котором оно принято, сложности и времени действия) конкретизируется в виде соответствующей программы действий. Программа включает перечень мероприятий, методы их осуществления, сроки и границы действий, круг исполнителей и необходимые средства, а также необходимые результаты и критерии их оценки.

Программа определяет место каждой производственной единицы в процессе достижения поставленных целей. При этом действия и ресурсы структурных подразделений согласованы и увязаны в пространстве и времени. Вместе с тем решение, как правило, носит директивный характер и становится как бы сигналом, импульсом, побуждающим производственные коллективы к действию[[1]](#footnote-1). Таким образом, принятие управленческого решения - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать.

Ответственность за принятие важных решений - тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений. Многообразие решений представляет собой некоторый комплекс, понимание которого облегчается на основе системного подхода, позволяющего раскрыть строгую систему решений. В такой системе решений должны проявляться как общие признаки, так и специфические особенности, присущие отдельным видам решений.

Цель данной курсовой работы - провести классификацию управленческих решений.

Наша основная задача - упорядочить распределение элементов управленческих решений по существенным признакам и отнести их к определенному классу. В данной курсовой работе мы рассмотрим такие вопросы, как творческий характер управленческого решения и классификация управленческих решений в целом.

Проблема принятия решений носит фундаментальный характер, что определяется ролью, которую играют решения в любой сфере человеческой деятельности. Исследования этой проблемы относятся к числу междисциплинарных, поскольку выбор способа действий - это результат комплексной увязки различных аспектов: информационного, экономического, психологического, логического, организационного, математического, правового, технического и др. [[2]](#footnote-2)

# 1. Творческий характер управленческого решения

Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели менеджмента.

Управленческому решению присущи как черты, свойственные всем решениям, принимаемым человеком независимо от сферы деятельности (наличие выбора осознанного и целенаправленного), так и особенные черты, характерные именно для решений, принимаемых в процессе управления.

Управленческое решение:

формирует управляющее воздействие, связывая таким образом, субъект и объект управления;

становится результатом творческой мыслительной деятельности человека, в основе которой лежат познание и сознательное использование объективных законов, привлечение личного опыта;

определяет круг действий субъекта и объекта управления для достижения общих целей данной системы, т.е. ведет к действию, практическим результатам.

Определить управленческое решение как творческий акт позволяет то обстоятельство, что выработка и принятие решения - это интересный процесс даже в случае использования для выработки формальных моделей, так как полученный с помощью модели вариант решения не окончателен. Перед утверждением полученного варианта и передачей на исполнение его обсуждают и анализируют с точки зрения факторов, не учтенных в формальном описании проблемы[[3]](#footnote-3).

Указывая, что в ходе процесса выработки и реализации решения менеджер осознанно (творчески) применяет свои научные знания и опыт на практике, мы тем самым отмечаем наличие субъективного момента, от которого не свободно ни одно решение, принимаемое человеком.

Присутствие субъективного в управленческом решении - не отрицательное явление при условии преобладания в нем объективного момента, о чем можно судить по тактическим результатам реализации решения, поскольку только практикой человек доказывает правильность своих гипотез, справедливость понятий, точность знаний. Максимальная объективизация представлений субъекта о решаемой проблеме достигается посредством использования в ходе ее решения научных методов, поэтому в определении подчеркивается, что управленческое решение должно быть научно обоснованным, т.е. приниматься менеджером на основе знания объективных законов и научного предвидения их действия и развития в будущем[[4]](#footnote-4).

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность. При принятии решения, основанного только на интуиции, - интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Правильность управленческого решения достигается благодаря возможности человека проникнуть в суть решаемой проблемы и понять ее. Часто такое проникновение приходит неожиданно, когда человек занимается другими делами, или даже в состоянии сна. Развитое ассоциативное мышление помогает человеку решать совершенно разноплановые проблемы. Здесь присутствует "шестое чувство", своего рода озарение. Иногда весьма эффективные интуитивные решения приходят человеку во сне. 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 Дмитрий Иванович Менделеев во сне (в дреме) нашел решение как упорядочить металлы, газы, аморфные вещества. Это решение реализовалось в виде периодической системы элементов (система элементов Менделеева). Управленческие решения, основанные на суждениях и здравом смысле, занимают большое место в общем наборе решений. Опыт имеет очень большое значение при разработке и выборе конкретного управленческого решения. Новейшая теория может оказаться конъюнктурной и малоэффективной, а опыт, прошедший не оно испытание, 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. Руководители ряда компаний сами создают у себя базы данных таких решений по следующим схемам (рис.1.):

***Рис.1. Схемы формирования базы данных управленческих решений, основанные на суждениях:*** *а) решения, инициируемые новыми ситуациями; б) решения, инициируемые новыми (плановыми) целями*

Рациональные управленческие решения основаны на профессиональном использовании управленческих технологий (целевых и процессорных) и методов разработки и выбора (аналитических, статистических, активизирующих, экспертных и др.) [[5]](#footnote-5).

# 2. Классификация управленческих решений

Многие крупные ученые занимались проблемами теории и практики разработки эффективных решений. Любая теория начинается с классификации объекта исследования, то есть выделения однотипных (однородных) групп.

Классификация решений позволяет изучить их особенности и выбрать наиболее эффективные в условиях конкретной задачи. Однако в связи со сложностью условий (влияющих факторов), целей принятия решений, требований и структуры решения создать простую и четкую их классификацию представляется проблематичным. Поэтому могут существовать и существуют различные классификации управленческих решений.

Выбор и практическое использование той или иной классификации определяется конкретными условиями принятия решений.

В результате нами 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;

классификация управленческое решение

*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;

*по способу фиксации:* письменные и устные[[6]](#footnote-6).

Рассмотрим более подробно данную классификацию.

# 2.1 Классификация решений по субъектно-объектному признаку

В любой науке, ее отрасли или институте ведущее место среди субъектов управленческих решений занимает соответственно государство.

Решения, принимаемые государством и его органами власти, охватывают все общество в целом, все его сферы и регулируют поведение всех без исключения классов, социальных слоев, групп и отдельных граждан.

Законы и иные нормативно-правовые акты выступают в качестве высшей формы права, обладают наивысшей юридической силой и регулируют наиболее важные общественные отношения.

Акты верховных и местных выборных органов власти - это основа для правотворческой деятельности всех органов и организаций.

Акты органов государственного управления - это акты, принимаемые ими в процессе исполнительно-распорядительской деятельности на основе и во исполнение законов и иных актов представительных органов, организаций, должностных лиц и граждан, а также на возникновение, изменение и прекращение конкретных административно-правовых и иных отношений.

# 2.2 Классификация решений по степени определенности ситуации

Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого их альтернативных вариантов выбора, когда он видит то, что последует после принятия им конкретного управленческого решения.

Примером определенного решения является то, что руководитель, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно может установить, какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могу быть рассчитаны с высокой точностью.

Решения принимаются в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах, в чрезвычайных ситуациях, при очень трудных условиях.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность. Вторая возможность - действовать с помощью своей интуиции и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки.

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, 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. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности - объективность. Вероятность подсказывает, что именно может, скорее всего, случиться с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.

Характер разработки и реализации управленческих решений сильно зависит от личностных характеристик человека. Принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, как правило, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

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 спонтанно.

Инертные решения - это 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[[7]](#footnote-7).

# 2.3 Классификация решений по форме

Преобладающей формой управленческих решений являются письменные решения (приказы, распоряжения, поручения). Это форма решений позволяет внести тот элемент стабильности, упорядоченности и фиксирования информации, без которого немыслимо само управление в целом.

Тем не менее, важное место занимают и устные 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.

Но по регламенту многих фирм руководители должны именно в письменной форме предоставлять наиболее ответственные управленческие решения для экономической и правовой экспертизы и в дальнейшем для исполнения. Устные управленческие решения тоже имеют правовую силу, их можно обжаловать в суде, если имеются по крайней мере два человека (свидетели), слышавшие это решение, озвученное руководителем.

Еще одной формой решений являются решения, применяющиеся в автоматизированных системах. Это кодированные решения, которые наносятся на специальные документы, перфокарты, различные магнитные носители.

Таким образом, традиционными видами работ, в которых руководитель разрабатывает и реализует управленческую деятельность, являются: работа с информацией; работа с человеком, коллективом; работа с системой управления; оказание управленческой консультации.

В настоящее время в современных организациях введена должность руководителя информационной службы, подчиняющегося непосредственно генеральному директору для общего управления информационными ресурсами компании.

# 2.4 Классификация решений по характеру целей и длительности действий

Общее время действия управленческих решений определяется его важностью. Выделяют стратегические, тактические и оперативные решения.

Стратегические решения обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач.

Стратегические цели - это цели, предусматривающие решение масштабных проблем и относятся к компании в целом.

Стратегические управленческие решения являются наиболее важными решениями. Они особенно значимы для конкурентоспособности и имеют высокую цену последствий. Такие решения связаны с существенными преобразованиями организации (смена технологии, смена целей, обновление персонала).

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

Тактические решения, как правило, обеспечивают реализацию стратегических задач.

Тактические цели - это задачи, предусматривающие решение частных проблем, намечаемые менеджерами среднего звена и описывающие шаги, прохождения которых требуют стратегические сели организации.

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

Оперативные решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.

Операционные цели - это задачи, предусматривающие решения текущих вопросов, намечаемые менеджерами нижнего звена и описывающие действия, необходимые для достижения тактических и стратегических целей[[8]](#footnote-8).

# 2.5 Классификация решений по их месту и функциям в процессе управления

Оценка обстановки (внешних условий) обычно связывается с подготовкой определенного действия, но в то же время является самостоятельной задачей. Оценить обстановку только путем умозаключения на основании суждений, содержащихся в исходной информации, невозможно. Обычно нет полной гарантии правильного распознавания истинного положения дел и обстоятельств. 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. Информационное решение предполагает преобразование информации в такую форму, которая в наибольшей степени соответствует конкретной задаче управления.

Например, руководителю предприятия 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 информацией руководитель вырабатывает свое представление о производственной ситуации, то есть составляет ее мысленную модель. Это и есть информационное решение.

Следующей разновидностью являются организационные решения. Организационное решение - это выбор альтернатив, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Его цель - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

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.

Наиболее ответственным в классе технологических решений 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.

Технологическое решение всегда задает определенное действие, тогда как организационное действие не связано с конкретным действиям, его содержанием и способа осуществления[[9]](#footnote-9).

# 2.6 Иные классификации управленческих решений

По количеству альтернатив выделяют:

* стандартные решения - однозначный выбор, но он не имеет характер безоговорочной правильности и не вполне может соответствовать истинной причине проблемы;
* многоальтернативные решения. Многовариантная разновидность решений встречается не так часто, характеризуется множеством вариантов решения;
* инновационные решения - выбор при отсутствии очевидных альтернатив. В данном случае идет процесс переключения с рационального на творческое мышление, а затем снова на рациональное. При анализе вариантов решения может быть использован метод комбинирования лучших черт известных альтернатив.

По частоте принятия решений выделяют: единовременные решения - решения крупных проблем. Примером таких решений может быть решение о создании или ликвидации предприятия. Циклические решения - решения проблем, имеющих известный цикл. Пример менеджмента циклических решений: один раз в год принимаются решения по исполнению бюджета текущего года и принятию бюджета на следующий год. Частые решения - решения, необходимость в принятии которых возникает в случайные моменты времени по несвязанным между собой проблемам настолько часто, что процесс можно считать непрерывным.

По числу субъектов, влияющих на принятие решения, выделяют: определяющие решения - решения, принимаемые одним специалистом или руководителем; конкурентные решения - решения, принимаемые двумя специалистами; адаптирующие решения - решения, принимаемые коллегиально, на основе оценок группы экспертов.

По прогнозной эффективности выделяют:

ординарные решения - решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта соответствует нормам и нормативам, принятым для рассматриваемой отрасли, вида деятельности. Среди ординарных могут быть выделены следующие типы решений: неэффективные - не позволяющие решить проблему; рациональные - позволяющие решить проблему; оптимальные - позволяющие решить проблему наилучшим в определенном критерием смысле образом или построить наилучшую систему в определенном критерием смысле; синергетические решения - решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает, т.е. эффект носит явно выраженный непропорционально возрастающий характер. Синергетические решения появляются, например, при разработке новых технологий. Поскольку эффект наиболее часто выражают в денежной форме, то наиболее часто синергетический эффект обнаруживается в финансовой сфере. В финансовом менеджменте такие решения называют эффектом рычага. Показатель синергии управленческого решения может включаться в состав критерия оценки эффективности, в частности как дополнительный параметр эффекта; асинергетические решения - это решения, приводящие к непропорциональному снижению эффективности системы и (или) операции. В числе наиболее частых причин таких решений можно назвать: запаздывание решения, отсутствие необходимых ресурсов, низкий уровень организации, мотивации и др.

По характеру учета изменения условий реализации решения выделяют: гибкие решения - решения, алгоритмы реализации которых предусматривают различные варианты действий в зависимости от возникающих условий; жесткие решения - имеют единственный вариант реализации при любых условиях и состоянии субъектов и объектов управления.

Возможны и другие подходы к классификации решений. Это обусловлено многообразием решений и существенных для конкретного случая факторов. Однако уже приведенный выше перечень классификационных признаков показывает многообразие видов и характеристик решений, обусловленных сложностью объекта; характеризует перечень тех параметров, которые должны содержать условия принимаемого решения.

В целом, знание и использование классификационных признаков управленческих решений позволяет провести структуризацию стоящей перед руководителем задачи. Это позволяет более четко формулировать и решать задачи управления и способствует концентрации усилий и более эффективному расходованию времени и средств при разработке решений[[10]](#footnote-10).

# 3. Эффективность управленческих решений

Рассматривая процесс принятия управленческих решений как последовательность двух взаимосвязанных, но в то же время самостоятельных стадий - разработки решения и его реализации - необходимо отметить в соответствии с этим две модификации управленческого решения: теоретически найденного и практически реализованного. По отношению к первому следует применять понятие качества, а ко второму - эффективность. Таким образом, качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его принятия, не дожидаясь получения фактического результата, используя для этого совокупность характеристик, выражающих основные требования к решению. Другими словами,качество управленческого решения - это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации. К числу таких характеристик следует отнести:

научную обоснованность;

своевременность;

непротиворечивость;

адаптивность;

реальность[[11]](#footnote-11).

Менеджер может быть компетентным и в состоянии принять высококачественное решение, а также реализовать его эффективно лишь в том случае, если он обладает специальными знаниями в той области деятельности, которой руководит. Решение будет компетентным, если в нем достаточно полно отражены цели и задачи управления конкретным объектом в сочетании со знанием природы и специфики этого объекта, а также тенденций его развития во взаимодействии с окружающей средой. Кроме того, знание дела, конкретного объекта и решаемой проблемы должно дополняться знанием менеджмента и, в частности, теории принятия решений.

Обоснованным может быть лишь то решение, которое принято на основе достоверной, систематизированной и научно обработанной информации, что достигается использованием научных методов разработки и оптимизации решений.

Единство управления современными сложными организациями, осуществляемого глубоко специализированным аппаратом, не может достигаться иначе, чем последовательностью взаимодополняющих, непротиворечивых частных решений, носящих целеполагающий, организующий, мотивирующий, контролирующий и регулирующий характер. То, чем в действительности руководствуются исполнители, обычно есть их обобщенное представление о решениях, заданиях, инструкциях и нормативах, доведенных до них разными органами управления и менеджерами и в разное время. Положение осложняется тем, что прогнозные сценарии развития объекта управления, как правило, отсутствуют, и аппарат управления реагирует только на текущие проблемы. Кроме того, каждый менеджер, принимая решение, преследует и свои собственные цели и интересы, что требует оценки каждого из разрабатываемых решений с позиции интересов организации в целом. Все это свидетельствует об огромной важности непротиворечивости и согласованности управленческих решений. При этом следует различать внутреннюю непротиворечивость решения, под которой понимается соответствие целей и средств их достижения, а также соответствие сложности решаемой проблемы и методов разработки решения, и непротиворечивость внешнюю - преемственность решений, их соответствие стратегии, целям организации и ранее принятым решениям (действия, необходимые для реализации одного решения, не должны мешать выполнению других). Достижение сочетания этих двух условий и обеспечивает согласованность и непротиворечивость управленческого решения.

Эффективность решения многих проблем очень часто определяется его своевременностью. Даже оптимальное решение, рассчитанное на получение наибольшего экономического эффекта, может оказаться бесполезным, если будет принято поздно. Более того, оно может даже принести определенный ущерб. Таким образом, фактор времени оказывает существенное влияние на содержание управленческого решения.

Если необходимость обоснованности и непротиворечивости решения увеличивает время, затрачиваемое на его разработку, то требование своевременности, оперативности, напротив, существенно ограничивает этот период.

Решение должно разрабатываться и приниматься с учетом объективных возможностей организации, ее потенциала. Другими словами, материальные возможности, ресурсы организации должны быть достаточны для эффективной реализации выбранной альтернативы.

Итак, управленческое решение может считаться эффективным и качественным, если оно отвечает всем перечисленным выше требованиям. Причем речь идет именно о системе условий, поскольку несоблюдение хотя бы одного из них приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, трудностям или даже невозможности его реализации[[12]](#footnote-12).

# Заключение

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

Управленческое решение - это непосредственный результат мыслительной разумной управленческой деятельности, имеющий смысловое значение (отказ от решения - тоже решение). Управленческое решение может выражаться как в абстрактной форме мыслительных конструкций с помощью различных знаковых систем (вербальной, символической, схематической, языком тела, мимики, жестов, пантомимики и т.п.), так и в форме различного рода физических воздействий на субъект деятельности (человека), но при этом обязательным условием является понимание смысла этой мыслительной конструкции или воздействия субъектом управления. Если такого понимания со стороны объекта управления нет, то это решение не может рассматриваться как управленческое, а является сугубо властным или каким-либо другим бессознательным. Таким образом, управленческим решением является любой документ или слово, действие, которые имеют смысл и направлены в дальнейшем на реализацию (осуществление) этого решения.

Посредством решения устанавливаются цель, виды, объем деятельности, сроки, условия, техника и технология производства работ, права и ответственность, распределение ресурсов, фиксируется фактическое состояние явлений, предметов в данный момент времени и т.п. Соответственно управленческое решение отражается в форме различного рода документов (чертежи, схемы, планы, проекты, графики, ведомости, отчеты, справки и т.п.) и недокументированных приказов, заданий, установок, направлений действий и т.п., выражаемых в устных вербальных или других знаковых системах.

Управленческое решение в зависимости от выбранных оснований может быть классифицировано самыми различными способами, рассмотренными нами ранее[[13]](#footnote-13).

Разработка эффективных управленческих решений - это основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности продукции и фирмы на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики и работы, регулирования социально-психологических отношений на предприятии, создания положительного имиджа и др. [[14]](#footnote-14)

# Библиографический список

1) Грищенко О.В. Управленческий учет Конспект лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007.

2) Ременников В.Б. "Разработка управленческого решения" - Москва, ЮНИТИ-ДАНА. 2000.

3) Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

4) Учебник "Управление персоналом" - Москва, 1998.

5) Учебник "Исследование систем управления" - Москва, 2000.

6) Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебник. М., 2000.

1. Ременников В.Б. "Разработка управленческого решения" - Москва, ЮНИТИ-ДАНА. 2000.С. 124. [↑](#footnote-ref-1)
2. Грищенко О.В. Управленческий учет Конспект лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007.С. 58. [↑](#footnote-ref-2)
3. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.С. 85. [↑](#footnote-ref-3)
4. Учебник "Исследование систем управления" - Москва, 2000 год.С. 101. [↑](#footnote-ref-4)
5. Грищенко О.В. Управленческий учет Конспект лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007.С. 61. [↑](#footnote-ref-5)
6. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебник. М., 2000.С. 81. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ременников В.Б. "Разработка управленческого решения" - Москва, ЮНИТИ-ДАНА. 2000.С. 130. [↑](#footnote-ref-7)
8. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебник. М., 2000.С. 82. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ременников В.Б. "Разработка управленческого решения" - Москва, ЮНИТИ-ДАНА. 2000.С. 132. [↑](#footnote-ref-9)
10. Учебник "Исследование систем управления" - Москва, 2000 год. С. 104. [↑](#footnote-ref-10)
11. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебник. М., 2000.С. 81. [↑](#footnote-ref-11)
12. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.С. 99. [↑](#footnote-ref-12)
13. Учебник "Управление персоналом" - Москва, 1998 год.С. 190. [↑](#footnote-ref-13)
14. Грищенко О.В. Управленческий учет Конспект лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007.С. 57. [↑](#footnote-ref-14)