Параметры качества управленческого решения и условия их обеспечения.

Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Введение ………………………………………………………………… | 3 |
| 1. Условия качества управленческих решений……………………….. | 4 |
| 1.1. Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений……………………………... | 9 |
| 2. Факторы качества управленческих решений……………………….. | 12 |
| 3. Цели и критерии оценки управленческих решений………………... | 14 |
| 4. Параметры качества управленческого решения……………………. | 18 |
| Заключение………………………………………………………………. | 20 |
| Список литературы………………………………………........................ | 22 |

**Введение**

Принятие решений – основная часть работы менеджеров любого звена любого предприятия. Поэтому понимание всех тонкостей процесса принятия решений в различных условиях, знание и применение различных методов и моделей принятия решений играет значительную роль в повышении эффективности работы управленческого персонала.

В процессе управления менеджерам приходится принимать большое количество решений на стадиях планирования, организации, мотивации, контроля и координации. Управленческие решения всегда связаны с необходимостью воздействий на объект управления с целью приведения его в желаемое состояние.

Менеджер должен владеть технологиями выработки, принятия и реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в современных условиях невозможно. Поскольку каждое решение – проекция в будущее, то оно содержит элемент неопределенности, риска. Эффективное решение можно принять только при правильной оценке всех потерь и выигрышей.

Современную организацию отличают значительные масштабы управленческой деятельности. Процесс принятия управленческих решений сопровождается современными коммуникационными и интеллектуальными технологиями, которые требуют от менеджера высокого уровня профессионализма.

Целью работы является выявление различных факторов, которые могут в значительной мере повлиять на более эффективную деятельность управленческих решений руководителей, с целью достижения стабильной деятельности.

1. **Условия качества управленческих решений.**

Выбор управленческого решения неоднозначен и во многом зависит от влияния различных факторов на этот процесс. Спектр воздействия факторов достаточно широк. Рассмотрим некоторые важнейшие факторы, которые влияют на процесс принятия управленческих решений и их эффективность.

Личностные оценки руководителя. Неизбежна субъективность личностных оценок при ранжировании или расстановке приоритетов в процессе принятия решения. Основа формирования всех управленческих решений — система ценностей ЛПР (лица, принимающего решение). Система ценностей определяет его действия и влияет на выбор решения. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, в процессе принятия управленческого решения руководитель может остановиться на выборе альтернативы, обеспечивающей соблюдение социально-этических норм, но требующей больших временных затрат.

Среда принятия решения, которая может характеризоваться условиями определенности. В условиях определенности принимается относительно немного организационно-управленческих решений. Однако они имеют место. Ситуации с высоким уровнем определенности называют детерминистскими. [4, с.281]

 К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не определенны, но вероятность каждого результата может быть рассчитана. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. Наиболее желательный способ определения вероятности — объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта.

 Условия неопределенности, в которых принимаются управленческие решения, характеризуются тем, что не представляется возможным точно оценить вероятность потенциальных результатов. Как правило, такая ситуация складывается при воздействии и необходимости учета большого числа различных сложных и неисследованных факторов, о которых невозможно получить достаточно релевантной информации. Как следствие, невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности вероятность определенного последствия. Для динамичных сфер деятельности, таких как наукоемкая, социально-экономическая, социально-политическая, характерна неопределенность некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющейся среде. В условиях неопределенности руководитель, как правило, использует один из двух подходов. Он может использовать опыт и дополнительную релевантную информацию для анализа проблемы и придания ряду результатов субъективной или предполагаемой вероятности. Другой подход используется в условиях нехватки времени на поиск информации или недостатка средств на ее приобретение. Он заключается в предположении о вероятности событий, основанном на прошлом опыте, логике и интуиции.

Культурные различия как фактор принятия решений отражают культурные (национальные) особенности системы управления. Например, в стране может использоваться мягкий или более жесткий подход к выработке и реализации управленческих решений, применяться подходы, имеющие крен в сторону индивидуализма (США) или, наоборот, в сторону национального коллективизма (Япония). [7, с.108]

Информационные ограничения. Для принятия решения необходимо располагать достаточным, оптимальным или полным объемом информации. Сбор и обработка информации связаны с затратами труда, времени и денежных средств независимо от того, как и где эта информация собирается. Поэтому необходимо с самого начала изначально оценить затраты на получение информации и выгоду от принятого решения.

По определению Норберта Винера, информация — это данные, снижающие неопределенность в знаниях об объекте управления, среде. Вся располагаемая информация по характеру отражения свойств объекта может быть отнесена к следующим трем видам:

* подсознательная информация — формируется на основе опыта предыдущих поколений, собственного опыта и знаний, полученных в процессе обучения, и т.п. С помощью воображения эта информация преобразуется в более или менее формализованный качественный или количественный результат прогноза. Такой подход используется при экспертном прогнозировании. В результате может быть получен качественный (хуже-лучше; больше-меньше и т.п.) или количественный прогноз, план;
* предметная информация — формируется путем описания процесса или состояния объекта. Предметное описание объекта прогнозирования позволяет получить результат прогноза с использованием формальных методов математической логики и логики предложений. Результат прогнозирования может иметь только качественный характер;
* формальные статистические данные — получают на этапе анализа объекта в процессе разработки управленческого решения. Они позволяют разрабатывать и проверять статистические гипотезы об адекватности прогнозных моделей, которые используют для получения прогнозов. Результатом прогнозирования-планирования на основе этих данных становятся количественные оценки.

При принятии решений используют все названные виды информации. Степень осведомленности об объекте определяется как абсолютным количеством информации каждого вида, так и соотношением названных видов информации. Высокая значимость информационных ресурсов проявляется на всех стадиях принятия и реализации управленческих решений. [3, с.302]

Временные ограничения. Известно, что с течением времени ситуация может измениться, иногда кардинально, и тогда выбранные критерии принятия решения становятся неактуальными. Поэтому решения следует принимать и исполнять, пока информация и допущения, на которых основаны решения, не устарели и отражают действительное положение вещей, что достаточно трудно реализовать на практике, поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Учитывая фактор времени, руководители иногда вынуждены исходить из логических соображений или даже интуиции, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ.

Столь же опасной может оказаться вероятность опережения решением своего времени. Многие компании вкладывали миллионы долларов в новые проекты, надеясь опередить конкурентов на рынке, и обнаруживали, что припозднившиеся и решившие подождать оказывались в выигрыше.

Поведенческие ограничения. В силу особенностей психологии личности и характера руководители по-разному оценивают значимость проблемы, ограничения и альтернативные варианты. Такая разница в оценках нередко порождает конфликты и несогласия в ходе разработки и принятия управленческих решений, а также может оказать решающее влияние на выбор варианта решения. Чувство симпатии или антипатии руководителя к работнику может коренным образом повлиять на принятие решения, например, об увольнении сотрудника.

Взаимосвязь решений. Выигрыш от принятия управленческого решения в одной сфере может повлечь за собой существенный проигрыш в другой. Например, решение руководителя об автоматизации производства, в частности внедрении автоматических линий, как правило, предполагает освобождение рабочих мест, а следовательно, и увольнение рабочих. При этом руководитель должен выбирать те решения, которые дают больший выигрыш. Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на более высокие уровни власти.

Фактор сложности. Сложность исполнения (реализации) принятого решения зависит оттого, какова степень охвата различных сфер деятельности фирмы при реализации решения. Чем сложнее решение, тем, как правило, шире круг охвата сфер (материально-техническая, кадровая, организационно-экономическая, маркетинговая, финансовая и т. д.). Чем больше направлений работ и чем больше людей (персонала) вовлечено в сферу реализации, тем сложнее и дороже реализация решений.

Перспективность действия решения. Поскольку любой вариант решения наряду с позитивными не исключает и негативных последствий, то необходимо, чтобы позитивные преобладали и способствовали развитию фирмы, выходу ее на более высокий уровень.

Фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений. При выборе решений, связанных с радикальными нововведениями, как правило, требуются значительные финансовые вложения, средства. Они могут быть собственными и (или) заемными. Важно отслеживать и анализировать соотношение собственных и кредитных средств, с тем чтобы не оказаться в сильной зависимости от внешних источников финансирования. [2, с.403]

Экономическая целесообразность принятия решения. Данный фактор связан с оценкой затрат и экономического эффекта, экономической выгоды и предполагает анализ соотношения выгоды и затрат.

Степень риска, связанного с последствиями от реализации решения. Данный фактор требует применения различных методик оценки рисков (финансовых, экономических и т.д.); соответственно, руководитель должен обладать навыками выполнения такого анализа.

* 1. **Основные условия обеспечения высокого качества и эф­фективности управленческого решения.**

К основным условиям обеспечения высокого качества и эф­фективности управленческого решения относятся:

* применение к разработке управленческого решения научных под­ходов менеджмента;
* изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
* обеспечение лица, принимающего решение, качественной инфор­мацией, характеризующей параметры «выхода», «входа», «внешней сре­ды» и «процесса» системы разработки решения;
* применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого
решения;
* структуризация проблемы и построение дерева целей;
* обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
* обеспечение многовариантности решений;
* правовая обоснованность принимаемого решения;
* автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
* разработка и функционирование системы ответственности и моти­вации качественного и эффективного решения;
* наличие механизма реализации решения.

Выполнить перечисленные условия повышения качества и эффек­тивности управленческого решения довольно трудно, и это дорого сто­ит. Речь о выполнении полного набора перечисленных условий может идти только для рациональных управленческих решений по дорогим объектам (проектам). Вместе с тем конкуренция объективно вынуждает каждого инвестора повышать качество и эффективность управленчес­кого решения. Поэтому в настоящее время наблюдается тенденция увеличения количества учитываемых условий повышения качества и эф­фективности решений на основе автоматизации системы менеджмента.

Как было отмечено ранее, одним из условий повышения качества и эффективности управленческого решения является обеспечение многовариантности решений, то есть следует прорабатывать не менее трех организационно-технических вариантов выполнения одной и той же фун­кции по достижению цели.

Например, два металлических листа соединить можно следующи­ми технологическими способами: сваркой, пайкой, склеиванием, заклеп­ками, болтовым соединением и др. Задача специалиста заключается в выборе такого соединения, которое выполняло бы требуемые функции качественно и одновременно с минимальными затратами на разработку проблемы, изготовление и эксплуатацию конструкции. Однако практи­чески невозможно разные технические решения реализовать с абсолютно одинаковым уровнем качества. Поэтому при сравнении эффективности вариантов решения проблемы следует обязательно приводить их в со­поставимый вид по уровню качества.

Альтернативные варианты управленческих решений должны приво­диться в сопоставимый вид по следующим факторам:

* фактор времени (время осуществления проектов или вложения
инвестиций);
* фактор качества объекта;
* фактор масштаба (объема) производства объекта;
* фактор освоенности объекта в производстве;
* метод получения информации для принятия управленческого
решения;
* условия применения (эксплуатации) объекта;
* фактор инфляции;
* фактор риска и неопределенности.

Сопоставимость альтернативных вариантов по перечисленным вось­ми факторам обеспечивается, как правило, при обосновании техничес­ких, организационных или экономических мероприятий, направленных на улучшение частных показателей целевой подсистемы системы менедж­мента (показателей качества и ресурсоемкости продукции, организацион­но-технического уровня производства, уровня социального развития кол­лектива, проблем экологии), а также развитие обеспечивающей, управ­ляемой или управляющей подсистем, улучшение связей с внешней средой системы.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управлен­ческого решения могут отличаться не по всем факторам. Задача специ­алиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обес­печения сопоставимости по максимальному количеству факторов. Чем меньше учтенных факторов, тем меньше точность прогноза эффектив­ности инвестиций. [1, с.121]

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернатив­ных вариантов управленческого решения:

* количество альтернативных вариантов должно быть не менее
трех;
* в качестве базового варианта решения должен приниматься
наиболее новый по времени вариант решения. Остальные альтерна­тивные варианты приводятся к базовому при помощи корректирую­щих коэффициентов;
* формирование альтернативных вариантов должно осуществ­ляться на основе условий обеспечения высокого качества и эффек­тивности управленческого решения;
* для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования
и современные технические средства информационного обеспечения
процесса принятия решения.
1. **Факторы качества управленческих решений.**

Факторы, влияющие на качество управленческого решения. Качество, управленческого решения в значительной мере определяет конечный результат и зависит от ряда факторов:

* качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления (известно, что точность результатов расчета не может быть выше точности, используемой для расчета информации);
* оптимального или рационального характера принимаемого решения;
* своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;
* соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;
* квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
* готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Для того чтобы быть эффективным, т.е. достигать некоторых поставленных целей, решение должно удовлетворять ряду требований:

* единство целей — непротиворечивость решения ранее поставленным целям. Для этого должна быть проведена структуризация проблемы и построение дерева целей;
* обоснованность и правомочность — аргументированность и обоснованность решения, а также соответствие прав и обязанностей органов принятия решения. Аргументы по возможности должны носить формализованный характер (содержать статистические, экономические и другие данные).

Для достижения научной обоснованности и правомочности необходимо обеспечить:

* применение к разработке решения научных подходов менеджмента;
* изучение влияния экономических законов на эффективность решения;
* применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования для каждого решения;
* ясность формулировок — ориентация на конкретного исполнителя;
* краткость формулировок принятого решения — выполнение этого требования повышает конкретность, действенность решений и способствует лучшему усвоению задачи исполнителем;
* гибкость — существование алгоритма достижения цели при изменении внешних или внутренних условий, описания состояний объекта управления, внешней среды, при которых выполнение решения должно быть приостановлено и начата разработка нового решения;
* своевременность и оперативность принятия решений, повышающие ценность принятого решения;
* объективность — менеджеры не должны игнорировать фактические условия или фактическое положение дел при разработке вариантов решений. [6, с.12]

Для этого необходимо: получить качественную информацию, характеризующую систему разработки решения; обеспечить сопоставимость (сравнимость) вариантов решений; обеспечить многовариантность решений; достичь правовой обоснованности принимаемого решения; возможность верификации и контроля, отсутствие реальных мероприятий по контролю, особенно когда это известно еще на стадии разработки решений, могут делать всю остальную работу по подготовке и принятию решений бессмысленной; автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений — использование средств вычислительной техники, что значительно сокращает время разработки решения и повышает его обоснованность; ответственность и мотивация при принятии качественного и эффективного решения; наличие механизма реализации — содержание решения должно включать разделы, охватывающие организацию, стимуляцию, контроль при реализации решений.

Таким образом, чтобы быть качественным, управляющее решение должно быть устойчивым в эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных (робастным) и гибким — предусматривать изменение целей и алгоритмов достижения целей. В противном случае незначительные по величине отклонения исходных данных, которые могут возникнуть в любой момент и по различным причинам, сделают эффективное управленческое решение неэффективным.

1. **Цели и критерии оценки управленческих решений.**

 Целью называют идеальный результат деятельности в будущем. Целью решения условимся называть те конкретные результаты, которые предполагается получить после реализации этого решения в определенных условиях и фиксированном периоде времени. При этом цель всегда лежит вне системы. Она отражает реакцию среды на систему. Качество цели определяет успех или неудачу организационно-производственной системы.

Перечислим известные требования к цели. Цель должна быть:

* недвусмысленно сформулирована и понятна исполнителям;
* измеряема, для этого может быть использована обратная связь;
* реальна и достижима в установленные сроки;
* связана с системой вознаграждения, так как цель должна мотивировать действия исполнителя в необходимом для ее достижения направлении;
* совместима с целями отдельных групп исполнителей;
* Формализация целей — процесс очень сложный. Формальных методов синтеза целей не существует, при этом следует помнить, что формулировка целей носит эвристический характер.

Основная цель для коммерческих организаций — максимизация прибыли. При этом могут формулироваться дополнительные ограничивающие требования, например обеспечение безопасности, недопущение ущерба и т.п.

Различают три типа организационных целей:

1. официальные цели — определяют общее назначение организации, декларируются в уставе или положении об организации, а также заявляются публично руководителем. Они объясняют необходимость организации для общества, имеют внешнюю направленность и выполняют важную защитную функцию, создавая организации соответствующий имидж;
2. оперативные цели — определяют, чем на самом деле в текущий период занимается организация, и могут не полностью совпадать на конкретный период с официальными целями. Такие цели имеют внутреннюю направленность и призваны мобилизовать ресурсы организации; формой их выражения может быть план работы;
3. операционные цели — направляют деятельность конкретных работников и позволяют давать оценку их работе. Они еще более конкретны и измеряемы, чем оперативные, такие цели формулируют в виде конкретных заданий отдельным группам и исполнителям.

Возможна и другая классификация целей:

стратегические цели; цели конкретной бизнес-программы; перспективные цели; текущие цели; оперативные цели.

Цели становятся инструментом управления, когда они определены или сформулированы, известны персоналу, приняты работниками к исполнению.

Формализация целей имеет место при формировании критерия оценки эффективности системы. Сложность систем породила различные варианты определений критерия. Критерий определяют как количественное отражение степени достижения системой поставленных перед ней целей. Однако в менеджменте удобней рассматривать этот термин следующим образом: критерий — правило выбора предпочтительного варианта решения из ряда альтернативных. В соответствии с прогнозной эффективностью можно выделить следующие варианты решений:

* неэффективные, не позволяющие решить проблему;
* рациональные, позволяющие решить проблему;
* оптимальные варианты решения — варианты, позволяющие решить проблему наилучшим образом в определенном критерием смысле или построить наилучшую систему в определенном критерием смысле.

При сравнении вариантов управленческих решений в отсутствие заданного критерия для многопараметрической системы используют другие принципы. [5, с.97]

Принцип Парето, в соответствии с которым улучшение качества решения (операции или системы) производится до тех пор, пока улучшаются все параметры эффекта.

Принцип фон Неймана-Моргенштерна, в соответствии с которым хорошим решением считается решение, обладающее внешней и внутренней устойчивостью параметров эффективности. Внутренняя устойчивость множества параметров эффективности достигается их несравнимостью, внешняя устойчивость достигается тогда, когда варианту, не вошедшему в множество хороших решений, соответствует более предпочтительный, вошедший в состав варианта, признанного хорошим.

Можно утверждать, что множество хороших решений — это совокупность несравнимых решений, улучшить каждое из которых невозможно. Можно только по тем или иным неформализуемым соображениям отдать предпочтение одному из вариантов.

Качество управленческого решения — это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного заказчика и обеспечивающих реальность его реализации.

Компоненты «черного ящика» системного подхода к принятию решения представлены на рисунке

Рассмотрим содержание компонентов, представленного на рис «черного ящика».

«Вход» системы характеризуется параметрами проблемы, которые необходимо решить по конкретным рынкам (требования потребителей результаты сегментации, качество объекта, объемы продаж сроки по­ставок, цены и т.п.).

На «выходе» системы — решение, выраженное количественно или качественно, имеющее определенную степень адекватности и ве­роятность реализации, степень риска достижения запланированного результата.

К компонентам «внешней среды» системы относятся факторы макро- и микросреды фирмы, инфраструктуры региона, влияющие на качество управленческого решения. К этим факторам относятся между­народная интеграция, политическая ситуация в стране, экономика, техническое состояние, социально-демографические, природно-климатические, культурные и другие факторы страны, факторы инфраструктуры региона (рыночная инфраструктура, мониторинг окружающей среды, социальная инфраструктура, промышленность, транспорт, связь и др.), факторы, характеризующие конкретные связи фирмы (лица, принимающего решение) с другими фирмами, организациями, посредниками, конкурентами и т.д.

Обратная связь характеризует различную информацию, поступающую от потребителей к лицу, принявшему решение (к «процессу»), или к лицу, от которого поступила информация по решению проблемы («вход»). Поступление информации обратной связи может быть связано с некачественным решением, дополнительными требованиями потребителей об уточнении или доработки решения, появлением новшеств и другими факторами.

Процесс принятия решения включает в себя следующие операции: подготовка к работе; выявление проблемы и формулирование целей; поиск информации; ее обработка; выявление возможностей ресурсного обеспечения; ранжирование целей; формулирование заданий; оформление необходимых документов; реализация заданий.

Таким образом, применение системного подхода к процессу принятия управленческого решения позволяет определить структуру проблемы, систему ее решения, взаимосвязи компонентов системы и очередность их совершенствования.

С целью экономии времени и средств на разработку управленческого решения рекомендуется следующая очередность совершенствования (формирования, отработки) компонентов «черного ящика» (см. рис.1).

Сначала необходимо четко сформулировать, что нам следует получить, какими параметрами должно обладать решение.

1. **Параметры качества управленческого решения.**

К параметрам качества управленческого решения относятся:

* показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю.
Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель
энтропии приближается к единице;
* степень риска вложения инвестиций;
* вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
* степень адекватности (или степень точности прогноза, коэффици­ент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на ос­новании которых она была разработана.

После предварительной регламентации параметров качества управленческого решения и его эффективности (устанавливается предел, минимально допустимая эффективность, ради которой стоит приниматься за решение проблемы) анализируются факторы внешней среды, оказывающие влияние на качество и эффективность решения. Затем анали­зируются параметры «входа» системы и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

После уточнения требований «выхода», уточнения факторов «внешней среды», влияющих на качество и эффективность решения, отработки «входа» системы следует смоделировать технологию принятия реше­ния, проанализировать параметры процесса, принять меры по их улуч­шению и приступить непосредственно к разработке решения. Если качество «входа» оценивается на «удовлетворительно», то при любом уровне качества «процесса» в системе качество «выхода», т.е. качество решения будет «удовлетворительным».

**Заключение.**

 В менеджменте при разработке стратегий принимаются рациональные решения, основанные на изучении экономических законов функционирования рыночных отношений, законов организации, на применении научных подходов при анализе, прогнозировании и экономическом обосновании стратегических решений.

 Альтернативные варианты решений должны проводиться в
сопоставимый вид по 8 факторам: качеству, масштабу,
освоенности объекта в производстве, методу получения
информации, условиям применения объекта, инфляции, риску и
неопределенности.

 При разработке стратегических решений должны анализироваться механизмы проявления закона спроса, закона предложения, закона зависимости между предложением и
спросом, закона возрастания дополнительных затрат, закона
убывающей доходности, закона экономической взаимосвязи
затрат в сферах производства и потребления, закона эффекта
масштаба производства, закона экономии времени, закона
конкуренции.

 Качество стратегического решения повысится, если будут
учтены действия следующих законов организации: композиции,

 пропорциональности, наименьших, онтогенеза, синергии, упорядоченности, единства анализа и синтеза, самосохранения.

Применение к разработке стратегического решения научных подходов обязательно.

 Выбор методов анализа, прогнозирования и экономического обоснования факторов повышения качества и
эффективности стратегических управленческих решений
определяется сложностью, особенностями и стоимостью объекта.
Следует помнить, что будущее формируется сегодня. "Экономия"
на качестве стратегического управленческого решения может привести в будущем к потерям, в сотни, а то и в тысячи раз
превышающим ранее полученную экономию.

Список литературы.

1. Вертакова Ю. В., Козьева И.А... Кузьбожев Э.Н, Управленческие решения: разработка и выбор. Учебное пособие. - М.. КНОРУС. 2005 г. 352 с.
2. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ,
2004.— 528 с
3. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М., 2006. 480 с.
4. Глущенко В. В., Глушенко И. И. Разработка управленческого решения: учеб, пособие. - Железнодорожный, 2004. 400 с.
5. Ларичев О. И, Теория и методы принятия решений: учебник. - М.: Логос, 2002. 296 с.
6. Титаренко Б.П. Управление проектами для менеджеров: учебное пособие. - М: МГЭИ, 2006. 32 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения : учеб, пособие. - М.. 2006. 272 с.