



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. 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. 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.

### Классификация управленческих решений

Решения, которые принимаются менеджерами можно классифицировать по ряду признаков:

- по уровню управления,
- масштабу воздействия,
- содержанию,
- форме подготовки и принятия,
- характеру,
- частоте повторяемой ситуации,
- степени полноты и достоверности исходной информации.

По уровню управления решения классифицируются:

- решения, принимаемые на уровне начальника отдела (цеха),
- решения, принимаемые на уровне заместителя директора,
- решения, принимаемые на уровне директора,
- решения, принимаемые на уровне министра.
- По масштабу воздействия решения бывают общие и частные (локальные).

Общие решения затрагивают деятельность предприятия в комплексе, например, решения о диверсификации деятельности. Частные (локальные) решения относятся к решению текущих вопросов и задач, к примеру, выявление и устранение причин роста уровня брака производства.

По содержанию решения подразделяются на научно-технические, экономические, организационные и социальные. Например, научно-технические решения – решение о модернизации предприятия; экономические – изменение системы премирования; организационные – изменение режима труда в выходные дни; социальные – решение об обучении персонала.

По характеру выделяют оперативно-хозяйственные, хозяйственно-руководящие и нормативные управленческие решения.

Оперативно-распорядительные решения принимаются отделами (секциями) и относятся к различным сторонам деятельности данных подразделений.

Хозяйственно-руководящие решения принимаются директором организации или министром, и касаются различных спектров деятельности организации либо отрасли.

Нормативные решения принимаются центральными органами управления (Президентом, Правительством).

По форме подготовки и принятия различают единоличные решения, коллегиальные и коллективные.

Единоличные решения принимаются руководителем организации (подразделения) самостоятельно. Коллегиальные решения принимаются руководителем совместно со специалистами организации (подразделения), что позволяет использовать знания и опыт всех сотрудников и учитывать различные взгляды на проблему. Коллективные решения принимаются всем коллективом (на собрании). Такого рода решения обычно касаются общих проблем деятельности организации (к примеру, о приватизации или изменении формы собственности). По частоте повторяемости ситуации решения подразделяются на стандартные и творческие. Стандартные решения принимаются в ситуациях, которые повторяются (например, о приемке сырья и материалов). Так как такие ситуации возникают часто необходимо разрабатывать шаблонные приемы их разрешения. Разрешение таких задач в организациях может быть автоматизировано и механизировано. Творческие решения необходимы в нестандартных ситуациях и требуют неоднозначного подхода (например, расширение ассортиментной группы товаров, выбор новых рынков сбыта продукции). Принятие творческих решений основывается на анализе ситуации, использовании специальных исследований, выполнении расчетов и прогнозов. Принятие творческих решений требует наличия определенных знаний и опыта, а иногда основывается и на интуиции менеджера.

В зависимости от степени полноты и достоверности информации решения подразделяются на детерминированные и вероятностные. Детерминированные решения принимаются при наличии комплексной и достоверной информации. Такого рода решения обычно являются типичными и формальными, поэтому их можно спрогнозировать при помощи экономико-математического моделирования и ЭВМ. Вероятностные решения принимаются в ситуациях неопределенности и неполной информации. Такие решения часто принимаются в торговле, где спрос и предложение на товары подвержены частым колебаниям.

Разделение управленческих решений на виды весьма условно, однако требования к их качеству постоянны.

Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений

К общим требованиям, которым должны соответствовать управленческие решения, относят: минимальное число исправлений, соответствие прав и обязанностей менеджера, принимающего решения, уровню его полномочий, единство распорядительства – распоряжение (решение) должно исходить от непосредственного руководителя. На практике это означает, что руководитель высшего звена не должен отдавать распоряжение «через голову» руководителя среднего звена, строгая ответственность – между принимаемыми решениями не должно быть противоречия, обоснованность – решение должно приниматься на основе достоверной информации об объекте, о его текущем состоянии и перспективах развития, конкретность – решение должно быть сформулировано четко и восприниматься однозначно, полномочность – решения должно быть принято лицом или органом, которое имеет право принимать такого рода решения, своевременность – решение должно приниматься вовремя, задержка принятия решения снижает эффективность управления.

## **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. 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.