



Управленческое решение – это фиксированный управленческий акт, выраженный в устной или письменной форме и реализуемый для разрешения проблемной ситуации. Это концентрированное выражение процесса управления на его последнем этапе. Также, управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации). Принятие решений является основой управления. Ответственность за принятие важных управленческих решений — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления.

Классификация управленческих решений происходит следующим образом:

- По масштабам объекта различают глобальные и локальные управленческие решения
- По характеру целей – стратегические, тактические и оперативные
- По периоду осуществления – долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- По методам обоснования – формализуемые, неформализуемые
- По условиям принятия – в условиях определенности, в условиях риска, в условиях неопределенности
- По способам воздействия на объект – директивные, косвенные
- По форме подготовки – единоличные, групповые, коллективные

По характеру процесса принятия решения выделяют:

1. интуитивные решения — выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения;
2. решения, основанные на суждениях, — выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Однако суждение

невозможно соотнести с новой ситуацией, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждение может оказаться неверным, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума и он не в состоянии их всеохватить и сопоставить;

3. рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

По количеству альтернатив выделяют:

1. стандартные решения — однозначный выбор, но он не имеет характер безоговорочной правильности и не вполне может соответствовать истинной причине проблемы;
2. многоальтернативные решения. Многовариантная разновидность решений встречается не так часто, характеризуется множеством вариантов решения;
3. 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:

1. единовременные решения — решения крупных проблем. Примером таких решений может быть решение о создании или ликвидации предприятия;
2. 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;
3. 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 времени наступления последствий для объекта управления выделяют:

1. стратегические решения — решения относительно набора действий, направленных на достижение целей организации посредством ее приспособления (адаптации) к изменениям внешней среды. Стратегическое решение реализуется через распределение ресурсов, адаптацию к внешней среде, внутреннюю координацию и организационное стратегическое предвидение. Инструмент принятия таких решений — стратегическое планирование, т.е. определение управленческого процесса создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Стратегическое планирование часто опирается на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, здоровый хозяйственный портфель и стратегию роста;
2. перспективные решения — решения, направленные на принятие и реализацию перспективных планов;
3. текущие решения — решения, развивающие и уточняющие перспективные решения и принимающиеся в рамках подсистемы или этапа одного из его циклов, например цикла разработки. Текущие решения охватывают производственные процессы по изготовлению и поставкам подсистем (основных блоков и комплектующих) изделия;
4. оперативные решения — решения, охватывающие производственные процессы по изготовлению и поставкам элементов более низкого (по отношению к рассмотренным выше) уровня, доводящие плановое задание до конкретных исполнителей в каждом подразделении. Оперативные решения принимаются в отношении конкретного элемента нижнего уровня товара (например, материала упаковки) или элемента производственной системы (например, загрузки конкретного рабочего места на текущую рабочую смену);
5. стабилизационные решения — решения, принимающиеся для обеспечения нахождения системы и ее подсистем в области управляемых или допустимых состояний

По числу субъектов, влияющих на принятие решения, выделяют:

1. определяющие решения — решения, принимаемые одним специалистом или руководителем;
2. конкурентные решения — решения, принимаемые двумя специалистами;
3. адаптирующие решения — решения, принимаемые коллегиально, на основе оценок группы экспертов.

Так же по:

- технологии разработки решения;
- прогнозной эффективности;
- степени важности учета временных ограничений;
- составу и сложности реализации решения;
- характеру учета изменения условий реализации решения

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; показывает обоснованность включения учебной дисциплины «Управленческие решения» в число обязательных для специалиста в области менеджмента. 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.