

# СУЩНОСТЬ И ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Кришталь Валерия  
Тофан Виктория  
13 группа ПО(Э)

# Понятие Управленческого решения

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.

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.

# Понятие альтернативы и варианта

Энциклопедический словарь определяет альтернативу как каждую из исключających друг друга возможностей, необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями.

Под вариантом в данном случае понимается видоизменение, разновидность (иная разработка плана проекта).

Таким образом, **выбор альтернативы** — это фактически выбор направления решения, а **выбор варианта** — это выбор способа реализации выбранной альтернативы.

В теории и практике принятия решений используются оба этих термина. Авторы считают более корректным использование термина **«альтернатива»**.

# Особенности и отличия управленческого решения от других видов решений

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.

Таким образом, управленческое решение — это творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект, основанный на знании объективных законов и опыте и ведущий к практическим результатам.

Определить управленческое решение как творческий акт позволяет то обстоятельство, что выработка и принятие решения — это оригинальный 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. 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.

Систематизируя многообразие свойств управленческих решений, можно выделить следующие их аспекты:

### 1.экономический:

- ▣ эффективность использования всех видов ресурсов; материальная заинтересованность персонала;
- ▣ обоснованность управленческих решений; максимизация экономического эффекта;

### 2.социальный:

- ▣ неформальная структура рабочих групп;
- ▣ качество трудовой деятельности; развитие системы участия в управлении;
- ▣ внепроизводственная деятельность неформальных групп;

### 3.организационный:

- ▣ делегирование полномочий; локализация и устранение конфликтов; разделение труда;
- ▣ структуризация функций управления;

### 4.правовой:

- ▣ соблюдение правовых норм при подготовке, принятии и реализации управленческих решений;
- ▣ придание управленческому решению формы нормативного или распорядительного акта;
- ▣ соблюдение и соответствие компетенции персонала по принятию решения;
- ▣ распределение ответственности за выполнение принятого решения

## 5. психологический:

- ▣ учет инновационной готовности персонала;
- ▣ оценка социально-психологического климата;
- ▣ профессиональные качества руководителя;
- ▣ деловые качества руководителя и психологический склад личности подчиненных;

## 6. педагогический:

- ▣ воспитательный характер управленческих решений;
- ▣ квалификационный рост персонала;
- ▣ формирование позитивных моральных установок (формирование корпоративной культуры).



Отличие управленческих решений, например, от инженерно-технических заключается в объекте управления (разработчик принимает решения о механизмах, деталях, менеджер — об организации производства этих деталей). Особая роль отводится менеджеру не только в ходе разработки решения и его принятия, но и при реализации и контроле исполнения, поскольку на данном этапе осуществляется обратная связь и менеджер может оказывать корректирующие управляющие воздействия.

Управленческие решения, принимаемые на различных уровнях, имеют свои *особенности*:

1. государственный уровень:

- ▣ широта охвата (круг вовлеченных в исполнение решения или затрагиваемых этим решением);
- ▣ масштабность решаемых проблем;
- ▣ ответственность перед обществом — финансовая, социально-политическая, нравственно-этическая, экологическая.

2.top-management (уровень высшего руководства) — стратегические, о высокоответственные;

3.middle-management (уровень функциональных начальников) — тактические, текущие, с высоким экспертным уровнем и уровнем аргументации;

4.уровень супервайзеров (младших начальников) — оперативные, конкретные, четко формализованные, контролируемые.

# Классификация управленческих решений

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.