**ТЕМА 1. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ, КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ИХ МЕСТО В УПРАВЛЕНИИ**

Принятие управленческих решений является наиболее важным видом деятельности, осуществляемой менеджерами, и представляет собой единовременный акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий по достижению целей организации. Необходимость принятия решений обусловлена тем, что организации под влиянием изменений внешней среды вынуждены адаптироваться к изменяющимся условиям функционирования с помощью обратных связей – информации о состоянии объекта управления, представленной в виде отклонений параметров объекта управления от целей, называемых проблемой.

Проблема (др.-греч. *πρόβλημα* – задача) в процессах управления есть противоречие цели и ситуации, разрешение которого определяет изменение ситуации в направлении принятой цели. Под ситуацией при этом понимают состояние объекта управления относительно выбранной цели. Цель есть желаемое состояние объекта управления. Содержание цели зависит от реальных возможностей субъекта управления и приемлемых ресурсов для ее достижения. Таким образом, на принятие решения оказывает влияние совокупность целей организации (стратегических, тактических, оперативных) и информации, поступающей в виде обратной связи о состоянии объекта управления (анализ ситуации). Место решения в процессе управления представлено на рис. 1.1[[1]](#footnote-1).

Цель

Ситуация

Проблема

Решение

*Рис. 1.1.* Место решения в процессе управления

В общем виде решение представляет собой результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому либо выводу или необходимым действиям. Решение может приниматься человеком в 3 основных системах: технической, биологической и социальной. Решения, разрабатываемые и реализуемые в технической системе, называются техническими; разрабатываемые и реализуемые в биологической системе – биологическими.

Техническая система включает станки, оборудование, компьютеры и др. Набор решений в технической системе ограничен, и последствия решений обычно предопределены. Биологическая система обладает большим разнообразием функционирования, чем техническая. Набор решений в биологической системе также ограничен. Тем не менее, последствия решений в биологических системах часто оказываются непредсказуемыми. Социальная система характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов. Социальные системы превосходят биологические по разнообразию возникающих проблем. Решения, разрабатываемые и реализуемые в социальной системе, в общем случае называют управленческими.

Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: как процесс и как явление. Как процесс управленческое решение – это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация управленческого решения. Как явление – это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т. п.

В составе управленческого решения выделяют следующие основные аспекты: экономический, правовой, организационный, технологический, социальный. Иногда к ним добавляют информационный и психологический[[2]](#footnote-2).

Экономическая сущность проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое управленческое решение имеет реальную стоимость. Реализация эффективного управленческого решения принесет компании прямой или косвенный доход, а ошибочного – убытки.

Правовая сущность заключается в точном соблюдении законодательных актов России, международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

Организационная сущность состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, постоянно координировать их работу.

Технологическая сущность состоит в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации управленческих решений.

Социальная сущность заложена в механизме управления персоналом, который включает в себя рычаги воздействия на людей для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности. Социальная сущность управленческого решения проявляется прежде всего в его цели.

Основные вопросы, возникающие в процессе принятия решения (источник возникновения проблемы, кто принимает решение, как, какое, в каких условиях, для кого, форма представления и передачи решения, его последствия), предопределяют основные классификационные признаки управленческих решений. Управленческие решения можно классифицировать, руководствуясь различными классификационными признаками.

Классификаций управленческих решений много, и необходимо выбирать ту, которая подходит к данной конкретной управленческой проблеме. В данном пособии нами представлена одна из наиболее распространенных классификаций, предложенная Е. В. Пироговой[[3]](#footnote-3).

1. По продолжительности действия:

* оперативные;
* тактические;
* стратегические.

2. По числу альтернатив:

* бинарное решение (имеются две альтернативы действия – «да» или «нет»);
* малоальтернативное (рассматривается малочисленный набор альтернатив);
* многоальтернативное (имеется очень большое, но конечное число альтернатив);
* непрерывное (выбор делается из бесконечного числа состояний непрерывно изменяющихся управляемых величин).

3. По субъекту, принимающему решения:

* индивидуальные;
* групповые.

4. По сфере действия:

* технические;
* экономические;
* социальные;
* политические.

5. По степени неопределенности (полноты информации):

* + решения в условиях определенности;
	+ решения в условиях риска (вероятностной определенности);
	+ решения в условиях неопределенности.

6. По степени сложности подготовки управленческого решения:

* + стандартные или программируемые;
	+ нестандартные или непрограммируемые.

7. По степени уникальности:

* + новаторские (инновационные, творческие, оригинальные – это когда требуется предпринять действие, но нет приемлемых альтернатив, и их приходится впервые разрабатывать);
	+ рутинные.

8. По подходу к принятию решения:

* + интуитивные;
	+ основанные на суждении;
	+ основанные на рациональности.

9. По форме отражения:

* план;
* программа;
* приказ;
* указание.

10. По типу личности менеджера, принимающего решения:

* + импульсивные (авторы этих решений легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить, решения принимаются «с наскока», «рывками»);
	+ рискованные (отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей);
	+ инертные (становятся результатом осторожного поиска; в них, в отличие от импульсивных, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство);
	+ осторожные (характеризуются тщательностью оценки менеджером

всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу; они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью);

* + уравновешенные (принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке).

11. По степени достижения целей:

* + допустимое (приемлемое решение, удовлетворяющее ресурсным, правовым, морально-этическим ограничениям);
	+ оптимальное (наилучшее решение, обеспечивающее экстремум (максимум или минимум) выбранного критерия для данной ситуации);
	+ эффективное (характеризуется степенью достижения целей к затратам на их достижение; управленческое решение тем эффективнее, чем больше степень достижения целей и меньше затраты на их реализацию).

Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность.

1. *Трофимова Л. А.* Методы принятия управленческих решений : учеб. для бакалавров / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М. : Юрайт, 2013. – С. 10. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Трофимова Л. А.* Методы принятия управленческих решений : учеб. для бакалавров. – С. 14. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Пирогова Е. В.* Управленческие решения : учеб. пособие / Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – С. 17. [↑](#footnote-ref-3)