

РОЛЬ РУКОВОДСТВА В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ережепова Жиенгул Тажетовна

к.э.н., доцент кафедры "Экономики" Каракалпакского государственного университета имени Бердаха, Нукус, Республика Каракалпакстан, Узбекистан

Аннотация: В статье рассматривается роль руководства в процессе принятия управленческих решений в организациях.

Ключевые слова: управленческие решения, руководитель, организации, проблемы, неопределённость, совершенствование.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Управленческие решения, всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо, руководитель, или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, чётко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью. Подготовка управленческих решений в современных организациях предусматривает работу целого коллектива специалистов [1].

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число уровней управления организации.

Необходимые организационные предпосылки для выполнения решения создаются уже в процессе его подготовки и принятия. В самом решении уже определяется, кто, что, когда, где, каким образом и с какой целью должен выполнять. Вместе с тем, процесс организации выполнения принятых решений имеет свои особенности и требует особых методов реализации.

Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий: выработку и постановку цели,

изучение проблемы на основе получаемой информации, выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения, обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи), выбор и формулирование оптимального решения, принятие решения, конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения; принятие решения; реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляются разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения [2].

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому цель управленческой деятельности состоит в нахождении таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными:

- метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение;
- метод, основанный на понятии "здравого смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;
- метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и прежде всего электронно-вычислительной техники [3].

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому

управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления.

В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление.

При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения, оптимальность выбора, правомочность решения, краткость и ясность, конкретность во времени, адресность к исполнителям, оперативность выполнения.

Технология принятия решений имеет следующие составляющие:

- Общее руководство принятия решений.
- Правила принятия решений.
- Планы в принятии решений.
- Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.
- Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).
- Матричный тип взаимодействия.

Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

В процессе решения можно выделить следующие основные функции руководителя:

- руководитель должен управлять процессом выработки решения;
- он выдвигает задачу для решения, участвует в ее конкретизации и выборе оценочных критериев;
- выполняет сложную работу по самому принятию решения;
- организует выполнение решения, возглавляя работы на этапе реализации принятого решения.

В процессе подготовки и принятия решения участвуют два основных типа работников: системные аналитики и собственно руководители (для решения отдельных вопросов привлекаются также эксперты по определенным проблемам) [4].

Требования к технологии менеджмента можно свести к следующему:

- формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;
- информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;

- о выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;

- о должна строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение [5].

Независимо от того, какой метод для выработки решения используется фирмой, каждое решение о капиталовложениях должно следовать общей системе планирования и утверждения капиталовложений. На основе финансового плана принимаются решения о распределении ресурсов с учетом их сбалансированности. Значительно более гибкая система принятия решений применяется к специальным проектам и уточнению ранее принятых проектов.

Реализация решения, независимо от результатов, должна всегда заканчиваться подведением итогов. При подведении итогов следует проанализировать все этапы работ по выполнению решения, все успехи, ошибки, срывы. Подведение итогов дает информацию о достижении поставленной цели, соблюдении установленных сроков, достижении запланированных и побочных результатов, о деятельности исполнителей и т.п. Обязательной подведение итогов реализации решения имеет большое воспитательное значение. Коллективы и непосредственные исполнители должны знать, каких результатов они добились, как работали, какова социальная, экономическая, политическая оценка их труда.

Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции управления. Принятие решений (управленческих) в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, так как является не индивидуальным, а групповым процессом. На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверной информации, которой располагает руководитель. В зависимости от этого решения могут приниматься в условиях определенности (детерминированные решения) и риска или неопределенности (вероятностные решения). Комплексный характер проблем современного менеджмента требует комплексного, всестороннего их анализа, т.е. участия группы руководителей и специалистов, что приводит к расширению коллегиальных форм принятия решений. Принятие решения - не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. Процесс принятия решений - циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выборе из них наилучшей и ее реализации.

Совершенствование процесса принятия управленческих решений и соответственно повышение качества принимаемых решений достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений. Модель является представлением системы, идеи или объекта. Руководителю необходимо использовать модели из-за сложности организаций, невозможности проводить эксперименты в реальном мире, необходимости заглядывать в будущее. Основные типы моделей: физические, аналоговые и математические (символические). Дерево решений позволяет представить проблему схематично и сравнить возможные альтернативы визуально. Метод необходимо использовать применительно к сложным ситуациям, когда результат принимаемого решения влияет на последующие [5].

Серьёзной проблемой, связанной с эффективностью организации, является также проблема выполнения принятых решений. До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры. В нашей и зарубежных странах социологи, принадлежащие к самым разным школам, пристальное внимание уделяют совершенствованию исполнительской дисциплины, включению рядовых сотрудников в разработку решения, мотивации такой деятельности, воспитанию «фирменного патриотизма», стимулированию самоуправления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Бусов В. И. Управленческие решения: учебник. М.: Юрайт, 2019. 254 с.
2. Тебекин А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник. М.: Юрайт, 2019. 431 с.
3. Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учеб.пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. 308 с
4. Китиева М.И., Мусаева Х.М. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ КАК ОСНОВНОЙ ПРОЦЕСС В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ // ЕГИ. 2022. №42 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-resheniy-kak-osnovnoy-protsess-v-upravlenii-predpriyatiem>.
5. Леонтьева, М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием / М. С. Леонтьева. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2014. — № 14 (73). — С. 168-170. — URL: <https://moluch.ru/archive/73/12442/>.