

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Сафина Нафиса Талгатовна

*Старший преподаватель Кафедры Бухгалтерский учёт и менеджмент
Андижанского машиностроительного института*

Худойбердиева Шаходат

*Студентка 2-курса Экономического факультета
Андижанского Машиностроительного института*

Аннотация. *В статье обоснована важность совершенствования процесса принятия управленческих решений в организации.*

ВВЕДЕНИЕ

Одной из основных функций управления в настоящее время является принятие решений. Принимая решения, необходимо полагаться на такое количество информации, которое они смогут получить. Обычно они легче справляются, следуя рациональным процедурам по достижению решений проблемы. Но всегда присутствуют косвенные влияния и неопределенности, поэтому управленческие решения не всегда совершенны, и однажды внедрив это решение его необходимо контролировать.

Важнейшим резервом повышения эффективности работы ОПЧС является повышение качества принимаемых решений, которое достигается путем совершенствования процесса принятия решений.

Принятие решений - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

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.

Считая организацию инструментом управления, многие социологи и специалисты по теории управления, начиная с М. Вебера, прямо связывают её деятельность в первую очередь с подготовкой и реализацией управленческих решений. Эффективность управления во многом



обусловлена качеством таких решений. Интерес социологов к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы. Характеризуя полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целеполагания, планирования, организации, координации, контроля и корректировки целей, легко заметить, что он в конечном счёте представлен в виде двух элементов управления: подготовки и осуществления управленческих решений. Именно поэтому решения - центральный элемент управления и организации.

В социологической литературе существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Некоторые специалисты относят к таковым, например, решение о поступлении человека на работу, решение об увольнении с неё и т.п. оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

Управленческие решения, таким образом, всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо 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 нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива специалистов. В «классической» теории управления она, как правило, является функцией штабных служб.

Процесс осуществления решения связан с реализацией специального плана, который представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение целей и сроков их реализации. Разработка такого плана - прерогатива соответствующих служб в аппарате управления. Однако сегодня к его разработке привлекаются те, кто будет его реализовывать, то есть непосредственные исполнители.

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 ярусов управления (уровней) организации.

Не меньшее значение приобрела в теории организаций проблема рациональности принимаемых решений. Если первые теоретики социологии управления рассматривали подготовку решения как целиком рациональный процесс, то начиная с середины 50-х гг. распространение получил подход, согласно которому данный процесс считается ограниченно рациональным, ибо обусловлен социокультурными и человеческими факторами. Всё чаще при подготовке решений отмечается роль интуиции руководителя.

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.

Этот процесс включает следующие этапы:

- составление организационного плана;
- доведение решения до исполнителей;
- контроль за ходом выполнения решения;
- внесение корректив.

Составление организационного плана работы по реализации принятого решения является первым и особо важным этапом процесса выполнения решения. В нем должно быть четко определено, кто, какими силами, какую часть работы и в какой промежуток времени выполняет. Часто для большей наглядности целесообразно оставлять план-график выполнения решения. В плане-графике выделяются основные этапы процесса реализации решения, сроки их выполнения и ответственные исполнители. Для выполнения каждого этапа каждой группы работ подбирается необходимое число исполнителей соответствующих специальностей с учетом их квалификации и опыта.

Готовый организационный план доводится до исполнителей. На этом этапе всегда необходима разъяснительная работа. Как правило, работник, хорошо понявший задание, значение принятого решения, а также последствия, всегда с большим вниманием и ответственностью выполняет порученную ему работу. На этом этапе необходимо обеспечить эффективное



стимулирование труда. Это может быть и материальное стимулирование, и предоставление возможности работникам самим проявлять инициативу, разрабатывать соответствующие планы работ, расставлять исполнителей по участкам и т.п.

Часто бывает, что для выполнения решения необходимо обучить работников новым методам и приемам работы. Тогда одновременно с разъяснительной должна проводиться и инструкторско-методическая работа. Важное место занимает также координация деятельности исполнителей, создание атмосферы сотрудничества и взаимопомощи в коллективе.

С началом реализации принятого управленческого решения начинается и осуществление контроля за ходом его выполнения. Однако любой контроль невозможен без точного детального учета работы по реализации решения. При этом используются различные виды учета: статистический, бухгалтерский и оперативный.

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;

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

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

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил и процедур; планов; горизонтальных связей.

- *Использование иерархии в принятии решений* осуществляется большинством фирм с целью координации деятельности и усиления централизации в управлении.

- *Использование целевых межфункциональных групп в принятии решений* в американских фирмах довольно широко распространено. Такие целевые группы создаются обычно на временной основе.



- *Использование формальных правил и процедур в принятии решений* - это эффективный путь координации действий.

- *Использование планов в принятии решений* нацелено на координацию деятельности фирмы в целом.

- *Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей в принятии решений* без обращения к высшему руководству способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений.

Независимо от того, какой метод для выработки решения используется фирмой, каждое решение о капиталовложениях должно следовать общей системе планирования и утверждения капиталовложений. Большинство фирм США разрабатывают годовые финансовые планы, которые содержат перечень уже принятых проектов или ожидаемых к финансированию в будущем году. Этот план подготавливается высшим руководством фирмы на основе предложений, разработанных на низовых уровнях.

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.

Каждому руководителю приходится контролировать ход выполнения множества управленческих решений на различных уровнях управления. Поэтому важным является выбор форм контроля. Руководитель более высокого уровня должен уметь выбрать ряд главных обобщающих критериев, с помощью которых он. Не затрачивая много времени и сил, сможет с достаточной степенью точности оценивать степень реализации управленческого решения. Если же руководитель попытается контролировать ход работ, вникая во все детали, во все мелочи, он будет завален информацией, среди которой трудно найти главную.

Поскольку вся власть и ответственность за функции контроля над отношениями закреплены за одним лицом (руководителем), а он физически не в состоянии осуществлять его в полном объёме, руководитель вынужден делегировать часть своих полномочий подчинённым. Именно это и формирует вертикальные (линейные) иерархические структуры. Специализация управленческих функций и формы их координации порождают жёсткий рисунок функциональной структуры современной организации. В созданной таким образом управленческой иерархии каждый работник имеет собственного руководителя и все, кроме рядовых исполнителей, имеют подчинённых. Отсюда вытекает специфика



двойственной формальной позиции любого руководителя, которая накладывает существенный отпечаток на образ его поведения.

Хорошо организованный контроль представляет собой обратную связь, без которой немислим процесс управления. Поэтому в аппаратах управления сейчас начинают создавать особые организационно-аналитические подразделения, одной из функций которых является осуществление контроля за выполнением принятых решений, приказов, постановлений, распоряжений.

В процессе реализации принятого решения могут происходить резкие изменения в обстановке, вызванные внешними причинами, выявившимися ошибками, просчетами как в самом решении, так и в организации его выполнения. В этих случаях появляется потребность либо в изменении принятого решения (по срокам, исполнителям, содержанию некоторых задач), либо в принятии нового решения. Поэтому в процессе принятия и реализации решений следует предусмотреть порядок внесения необходимых изменений. Особенно это относится к решениям, которые принимаются в условиях неопределенности, что очень характерно для деятельности органов и подразделений по чрезвычайным ситуациям. Не всегда необходимость в корректировке хода выполнения решения связана с ухудшением обстановки. В ходе реализации решения могут открываться новые возможности, которые позволят добиться лучших результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Решение - это выбор альтернативы. 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.

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.

В дополнение к решению проблем, руководитель должен быть готов к благоприятным ситуациям и будет лучше, если разделит процедуру принятия решений с подчиненными, чем будет выполнять все только один.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Лебедев О.Т. Основы менеджмента: учебник / Лебедев О.Т. Спб: МиМ, 2006.
2. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: учебник/ Фатхутдинов Р.А. М: Интел-синтез, 2007.
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие/ Фатхутдинов Р.А. М.:Интел-Синтез, 2007.
4. Шегда А.В. Основы менеджмента: учебник/ Шегда А.В. М.: ЮНИТИ, 2008.



5. Халилов Н.Х., Сафина Н.Т. «Роль цифровизации в развитии социально-экономических систем в Республике Узбекистан». Colloquium-journal №15 (138), 2022 Część 1 (Warszawa, Polska). (ISSN 2520-6990 ISSN 2520-2480) 83-86p. [<https://colloquium-journal.org/wpcontent/uploads/2022/06/Colloquium-journal2022-138-1.pdf>]

6. Khalilov Nurullo Khamidillayevich, Safina Nafisa Talgatovna. // Digitalization - as the main factor in the development of the quality management system of the textiles industry of the Republic of Uzbekistan. // World Bulletin of Management and Law (WBML) Available Online at: <https://www.scholarexpress.net> Volume-19, February-2023 ISSN: 2749-3601.

