

*Инюшева А.Д.  
Магистрант 2 курса  
кафедры государственного и муниципального управления  
Оренбургский государственный университет*

## **К ВОПРОСУ О ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*Аннотация: Статья отражает основные аспекты разработки управленческих решений. Приведены рассуждения о методах и моделях принятия управленческих решений. Сформированы этапы процесса реализации управленческих решений. Обозначен набор показателей эффективности управления.*

Ключевые слова: *УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, АЛЬТЕРНАТИВА, ВЫБОР, ЭТАПЫ, КРИТЕРИИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.*

*Abstract: the article reflects the main aspects of management decision development. Arguments about methods and models of managerial decision-making are given. The stages of the process of implementing management decisions are formed. A set of management performance indicators is indicated.*

Keywords: *MANAGEMENT SOLUTION, ALTERNATIVE, CHOICE, STAGES, CRITERIA, EFFICIENCY OF MANAGEMENT SOLUTIONS*

Актуальность рассмотрения вопроса глобализации экономики не вызывает сомнений. В настоящее время имеющиеся подходы к росту эффективности современных предприятий постоянно совершенствуются. При этом очевидно, что объективность реализуемых решений целиком и полностью зависит от объема получаемых сведений.

Традиционно управленческое решение - это вариант решения проблемы, который выбрали из множества альтернативных вариантов, которые обозначены с учетом показателей эффективности и рациональности. При этом изучив мнения нескольких специалистов[1,2,3] можно сформулировать, то, что разработка управленческого решения это оценка возникшей критической ситуации с аналитической разработкой различных факторов управленческой деятельности и отработки конкретных действий для оптимизации поставленной цели.

Реализация же управленческого решения это трансформация теоретических критериев оценки эффективности как качественных, так и количественных в практический результат.

Зачастую применение традиционных методов и инструментов не имеют должного эффекта. Это связывают с тем, что в теоретических аспектах само понятие «решение» весьма универсально, и не имеет какой либо градации, которая учитывала бы отраслевые особенности и предметные сферы решения, а они имеют свои особенности и уникальные характеристики[4].

Интуитивное решение принимается исключительно на основе ощущения того, что оно правильно. Решение принимается без сознательного взвешивания сильных и слабых сторон и сопоставления альтернатив. Решение приходит в виде озарения (инсайта, «внутреннего чутья», шестого чувства). Достоинство такого методы – дешево, быстро, но качество решения не гарантируется. Более того, риск отрицательных последствий такого решения чрезвычайно велик.

Решение, основанное на суждениях. Такие решения зачастую интуитивны, логика такого решения так же не понятна. Суждение человека основаны на знаниях и опыте, накопленным в сходных ситуациях, имевшим место ранее. Опираясь на этот опыт, он принимает решение, которое уже приносило успех в прошлом. Достоинство этого методы такие

же – дешево, быстро, однако, суждения всегда субъективны. Если ситуация уникальна и опыт руководителя мал или просто отсутствует, то суждение не приведет к положительному результату. Кроме того, опора на личный опыт часто делает человека рабом прямолинейного мышления. Такое мышление приводит к стремлению делать так, как всегда.

В результате этого можно заключить, что упорядоченная система, которая предназначена для решения управленческих проблем выступает как условная данность, на которую воздействуют различного рода факторы. При этом для того чтобы эффективно решить проблему для начала необходимо расчленить и выделить наиболее важные аспекты решения, для того чтобы достичь оптимального результата.

Следовательно, управленческое решение имеет связь локальных процессов решения, из которых складывается базовое решение конкретной проблемы. При этом в настоящее время существует множество моделей и методов для формирования варианта решения, в частности наиболее часто применяется модель Карнеги, ее суть заключается в том, что в данном случае принимается групповое решение, по сути, это групповое обсуждение отчетов по оценке каждой альтернативе. При этом, что отчеты должны быть доказательны, т.е. построены на данных и фактах, расчетах.

Однако при обсуждении отчетов и принятии окончательного решения может быть использован выбор альтернативы на основе интуиции и внутренних ощущений участников обсуждения, модель Г. Минцберга и Мак Гилла, именуемая как модель инкрементального процесса принятия решений осуществляет «учет времени прохождения управленческого решения, при этом в четкой структуре функционирует еще и структурная модель, именно она осуществляет проверку любого решения по технологии управления на непротиворечивость с ранее принятыми решениями» [5].

Следовательно, большинство существующих подходов к разработке и принятию управленческих решений заключаются к определению прочных связей между совокупными и локальными частями единого целого, именно основываясь на данных аспектах, в определенных пропорциях и происходит решение поставленной проблемы, и ориентация вопроса на эффективность и экономическое развитие.

Зачастую процесс реализации управленческих решений подразделяют на определенные этапы, в частности воздействие на проблему, как этап традиционно включает в себя фильтрацию, то есть градация побуждений по степени мощности порога безразличия системы[6].

Изучив многовариантность процесса принятия и реализации решения, которые обозначают позиции нескольких авторов, можно однозначно утверждать, что, несмотря на различия в трактовании терминов во всех источниках подразумевается жизненный цикл решения. Этапы, включенные в данное понятие, разнятся, но можно определить наиболее значимые и применяемые в практической деятельности этапы:

- определение оценок альтернатив до выбора.
- использование независимых оценок, основанных на фактах.
- принятие окончательного решения, только после оценки всех альтернатив.

Очевидно, что комплексный подход к данному вопросу является наиболее эффективным, при этом он сопряжен с подбором рациональных показателей, которые отражают эффективность управленческого аппарата и решений руководящего состава в совокупности с полученными результатами, которые дают возможность оценивать эффективность организации процедур управления. Изучив ряд учебных трудов можно с уверенностью сказать, что набор показателей эффективности управления

очень обширен. Предлагается опираться на следующий перечень показателей:

- доля управленческого персонала,
- критерий качества принятия управленческих решений,
- производительность труда управленческого персонала,
- уровень технической оснащенности управленческого труда,
- степень своевременности реализации управленческим аппаратом своих функций, например с документацией, степень исполнения регламентов в виде постановлений, приказов, распоряжений,
- показатель выручки от продаж на одного управленческого сотрудника,
- размер балансовой прибыли в расчете на сотрудника управленческого аппарата,
- расходы, затрачиваемые на содержание управленческого персонала к количеству управленческих работников всего[8].

Принятие решений может осуществляться на основе интуиции или суждений, но это может негативно отразиться на бизнесе. С другой стороны, рациональный способ устраняет субъективизм, но становится унифицированным и стандартизированным. Алгоритм рекомендует разумное сочетание рациональности и интуитивных решений, а также суждений на основе внутренних убеждений. Это достигается тем, что «принятие решений на основе внутренних убеждений и интуиции откладывается до тех пор, пока выбор не будет подготовлен фактическими данными»[9].

В заключение необходимо отметить, что управленческие решения должны быть эффективными, рациональными, релевантными и соответствующими интересам всех участников управленческого процесса, а государственные управленческие решения эффективными, легитимными

(признанными управляемой подсистемой – населением), справедливыми и соответствующими действующему законодательству.

### **Использованные источники**

1. Злобина Н.В. Управленческие решения. – Тамбов: Монография. Тамбовского государственного технического университета, 2017. – 80 с.

2. Пирогова Е.В. Управленческие решения. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 176 с.

3. Кошевой О.С. Разработка управленческих решений. – Пенза: Монография. ПГУ, 2015. – 64 с.

4. Егорушков А.П. Управленческие решения в бизнесе и политике. – Владимир: Транзит-ИКС, 2016. – 201 с.

5. Калита Т.В. Проблемы оценки качества управления предприятий // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2013. №29. С.79-86.

6. Каражакова Д.А. Основные требования к управленческой информации для принятия качественных решений // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения . 2014. №7. С.58-59.

7. Ульященко В. В. Разработка и совершенствование инструментария для обоснования управленческих решений на предприятиях сферы информационных услуг: автореферат дис. ... кандидата экономических наук. Москва, 2010. 25 с

8. Шадрина Л. Ю. Технологии управления социальными объектами // Электронное научное издание «Научные записки НГУЭУ». – 2019. – № 3. – С.25-29.

9. Шамрай А.С. Информационные технологии, используемые для принятия управленческих решений на предприятиях // Концепт . 2015. №6. С.246- 250. 57. Экономическая безопасность предприятия: управленческие решения: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. / А.В. Кашин. М., 2008.