

**Ротозей Ксения Александровна**

*студент*

*Финансовый университет при Правительстве РФ*

**Rotozey K. A.**

*student*

*Financial University under the Government of Russia*

## СУЩНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### THE NATURE AND THE NEED FOR THE DEVELOPMENT AND MANAGEMENT DECISION-MAKING

**Аннотация.** Исследованы теоретические основы разработки и принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** управленческие решения, разработка управленческих решений, принятие управленческих решений

**Summary.** The theoretical basis for the development and management decisions.

**Key words:** management solutions, development management solutions, management decisions

Управленческое решение — это процесс, который реализуется субъектом управления и определяет действия, которые направлены на решение поставленной задачи в наличной или спроектированной ситуации.

Решение должно рассматриваться как результат связи, вид информации, который обеспечивает нормальное протекание процесса в системе. Информация на входе системы — экономическая задача, на выходе — решение, которое формируется в виде управленческой команды для воздействия на объекте [9, с. 45].

Решение, как правило, принимается самим руководителем на основе принципа единоначалия, но нельзя также игнорировать коллегиальность, что является проверенным средством выработки наиболее правильных и обоснованных решений. Эти два принципа неразрывно связаны и не противоречат друг другу. Если в единоначальных органах управления действует принцип персональной ответственности за выполнение принятого решение, то в органах, работающих на основе коллегиальности, до принятия решения применяется обсуждение и подготовка решений широким кругом лиц [6, с. 21]. От этих принципов на практике встречаются отступления. Если права единоначальников получает лицо негибкое и страдающее при этом нездоровым честолюбием, оно видит только одну сторону единоначалия, что позволяет ему командовать. Тем самым оно вольно или невольно игнорирует инициативу подчиненных, отрывается от мнения коллектива, а не использует опыт работни-

ков. Некоторые руководители, наоборот, стремятся согласовать любые вопросы на заседании коллегии, хотя они вполне входят в единоличную компетенцию этого должностного лица. Это ведет к излишней потере времени, снимает персональную ответственность за принятое решение. Не следует забывать, что большую роль играет и самостоятельность в принятии решений. Это означает право каждого работника на те или иные действия в сфере своей компетенции в пределах поставленных задач, приказов и распоряжений вышестоящих инстанций. Поэтому стоит четко определить, какие решения могут приниматься на различных уровнях управления, как руководители должны контролировать работу подчиненных им органов и работников, не подрывая вместе их самостоятельности и инициативы. Часто руководители низшего звена имеют тенденцию не брать на себя решение вопросов, связанных с риском пропустить серьезные ошибки. Однако количество таких ошибок может быть уменьшено при четком определении круга задач, требующих предварительного согласования с вышестоящими органами, квалифицированным методическим руководством, а также исследования причин ошибок, чтобы избежать их в будущем.

Таким образом для принятия эффективных решений необходимо четко определить основную систему моделей принятия решений на предприятии.

Развитие в России рыночных отношений ведет к появлению конкуренции и увеличению экономического риска, то есть к таким явлениям, которых эконо-

номика нашей страны не знала во времена бывшей административно командной системы [5, с. 76]. Именно поэтому, было бы недопустимой ошибкой, обосновывая варианты управленческих решений, обходить возможное воздействие этих новых факторов. Принятие решения требует баланса между выгодой, затратами и риском. Снизить риск в значительной степени помогает системный анализ — рациональная система последовательных операций в анализе конкретной ситуации.

В настоящее время в экономике РФ используются разнообразные методы принятия управленческих решений. Также проводится анализ и использование трудов зарубежных авторов. Так, Ч. Линдблум широко обосновывает два метода: рационально-универсальный (или «корневой метод») и инкрементальный метод («метод ветвей»). Первый предполагает, что лицо, принимающее решение, определяет приоритеты и выделяет в связи с этим альтернативы реализации цели. Для этого избирается наиболее оптимальное решение. Другой метод «ветвей» предусматривает последовательное ограничение в поиске решений и сосредоточение на малых шагах, которые не дают большие ошибки. Этот метод упрощает процесс принятия и реализации решений. Известные методы Р. Снайдерса (в области международных отношений), А. Этциони (смешанно-сканирующий метод принятия решений) придерживаются в целом системного подхода. В. Коэн подчеркивает необходимость учитывать официальные и неофициальные факторы [7, с. 154–158].

Для более глубокого подхода к масштабным решениям, связанных с крупными проектами, предлагается система «анализ выгод и затрат». Канадские эксперты секретариата Совета казны Канады подготовили соот-

ветствующий справочник. В нем отмечается, что анализ выгод и затрат является процедурой, с помощью которой оценивают целесообразность программы или проекта методом сравнения выгод и затрат. Справочник раскрывает методы определения связанных с реализацией проекта прямых и косвенных затрат и выгод, критерии их сравнения с учетом всех факторов. Также разработана методика рейтингового управления, которая, по определению авторов, является концепцией «принятие решений потенциальными пользователями на основе использования рейтингов в процессе реализации функций управления». В основу этой концепции положено вычисление обобщенного рейтинга экономической системы по совокупности показателей ее деятельности, а изменение рейтинга дает основания для соответствующих управленческих действий.

Применение на практике всех указанных моделей и методов принятия управленческих решений на предприятиях РФ позволит достичь наиболее эффективных результатов деятельности, обеспечить конкурентоспособность компаний в условиях рыночной экономики.

Принятие управленческих решений в отечественной экономике имеет определенные особенности и характеризуется анализом и внедрением новейших методов, основанных на мировом опыте. Возможность использования новейших методов принятия управленческих решений в экономике РФ позволит, проведя подробный анализ и проверку на эконометрических моделях, тех или иных методов, внедрить их в широкое использование. Это даст возможность разработать в будущем собственную систему методов и принципов принятия решений адаптированную к экономической ситуации в нашей стране.

### Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Белопольский Н. Г. Обеспечение эффективности управления промышленными предприятиями в условиях реформирования экономики: [монография] / Н. Г. Белопольский и др. — Донецк: ДонНУЭТ, 2012. — 188 с.
3. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения / Б. Г. Литвак // Дело. — 2008. — 440 с.
4. Логинов В. Н. Управленческие решения. Модели и методы / В. Н. Логинов // Альфа-Пресс. — 2011. — 184 с.
5. Орлов А. И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений / А. И. Орлов // МарТ. — 2005. — 496 с.
6. Филинов Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений / Н. Филин // Инфра-М. — 2009. — 320 с.
7. Шевченко Б. Н. Международный менеджмент. Управление международной компанией / Б. Н. Шевченко // РГГУ. — 2010. — 680 с.