

*Волосникова А.С. Система принятия управленческих решений // Академия педагогических идей «Новация». Серия: Студенческий научный вестник. – 2018. – №6 (июнь). – АРТ 305-эл. – 0,2 п.л. - URL: <http://akademnova.ru/page/875550>*

**РУБРИКА: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**

**УДК 330.191.6**

**Волосникова Анна Сергеевна**

студентка 3 курса, агрономический факультет

Научный руководитель: Шейхова М.С., к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Донской государственной аграрный университет»

п. Персиановский, г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

e-mail: [anyavolos@yandex.ru](mailto:anyavolos@yandex.ru)

**СИСТЕМА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*Аннотация:* Управленческое решение – это основной продукт труда руководителя. В данной статье рассказывается, как такой продукт может преобразовать и улучшить деятельность организации. Подробно описываются обязательные требования к управленческим решениям, разновидность решений и необходимые управленческие навыки. Так же рассматриваются факторы, влияющие на процесс принятия решения, принципы принятия эффективных решений и, конечно, сам пошаговый процесс принятия управленческого решения.

*Ключевые слова:* управленческое решение, субъект управленческого решения, объект управленческого решения, предмет управленческого решения, процесс управления.

**Volosnikova Anna Sergeevna**

3rd year student, agronomy faculty

Supervisor: Sheikhova MS, Candidate of Economic Sciences, Associate

Professor

FGBOU VO "Don State Agrarian University"

Persianovskiy, Russian Federation

e-mail: [anyavolos@yandex.ru](mailto:anyavolos@yandex.ru)

## **THE SYSTEM OF ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING**

*Abstract:* Administrative decision is the main product of work of the head. In this article, learn how this product can transform and improve the activities of the organization. Describes in detail the mandatory requirements to the administrative decisions, a variety of solutions and the necessary managerial skills. As factors influencing the decision-making process, the principles of effective decision-making and, of course, the step by step process of decision-making.

*Key words:* administrative decision, subject of administrative decision, object of administrative decision, subject of administrative decisions, management process.

Важнейшим этапом управленческой деятельности, а также реализации управленческих взаимоотношений и лидерских способностей каждого управленца является принятие управленческого решения. Оно является итогом управленческой и организационной работы.

Управленческое решение представляет собой выбор предварительно осмысленной цели, а также средств и методов ее достижения [1, с. 98]. Можно также дать следующее определение: управленческое решение – это волевое действие выбора действия из возможных альтернатив с целью воздействия на ситуацию.

Существует 3 основных способа воздействия на ситуацию:

1. Иерархическое (тип отношений, когда взаимодействие руководителя и подчиненного строятся по вертикали).
2. Рыночное (тип отношений, когда взаимодействие руководителя и подчиненного строятся по горизонтали, и эти отношения основаны на общности интересов и равенстве прав).
3. Культурное (выработанные в обществе нормы, являющиеся руководимыми для людей в этом обществе).

Потребность в решении возможна только при наличии проблемы. Сначала эта проблема детально исследуется, далее определяются причины и условия ее возникновения, собирается необходимая информация, находится ключ решения, оцениваются возможные риски и последствия в изменении качества жизни людей. В процессе подготовки решения выявляются те ограничения, в рамках которых цель реализуется, начинают решаться поставленные задачи. Эти ограничения могут быть как внутренними (квалификация персонала, наличие определенных ресурсов, качество предоставляемой информации), так и внешними (связи с внешним миром, с поставщиками, наличие инвесторов и т. п.).

Любое управленческое решение имеет:

- субъект, т. е. лицо или орган, которые принимают это решение;
- объект, т.е. трудовой коллектив или отдельные работники, которые должны выполнять принятое решение;

- предмет, т. е. содержание самого решения, в котором определяется, что нужно делать.

Таким образом, можно сделать вывод, что управленческое решение является актом субъекта управления, определяющим деятельность и поведение объекта управления.

Любое решение стремится к бесконечности. Решение затрагивает интересы многих людей и может сохранять силу воздействия на длительное время. Принятие решения является личностной функцией руководителя, которую он обязан выполнять в процессе своего управленческого труда и нести ответственность за последствия решений.

Посредством решений:

- устанавливаются цели деятельности;
- производится расстановка людей по должностям и рабочим местам;
- определяются функции, права и ответственность работников;
- устанавливаются правила поведения на работе;
- вырабатывается система мер поощрения и взыскания работников;
- распределяются ресурсы – материальные, трудовые, финансовые и др.;
- оценивается качество продукции и др. [1, с. 98].

Само содержание процесса управления такого, что принятие решения занимает в нем центральное место. Все основные функции направлены на формирование и реализацию решения. С ростом сложности задачи в процессе управления появляется уровень требований к управленческим решениям:

- комплексность (взаимосвязь);
- соответствие современному техническому уровню;
- научная обоснованность решения;
- многоаспектность.

Научный подход учитывает совокупность объективно действующих факторов и их взаимосвязи между собой и служит основой повышения эффективности решения. Сами решения принимаются людьми и влияют на них. Отсюда следует, что принятие решения – это действие, имеющее не только технологические и социальные аспекты, но и психологические. Ошибки при принятии управленческих решений в сложных социально-экономических системах имеют моральные и материальные последствия.

Совершенно очевидно, что можно выделить разное количество стадий в подготовке управленческого решения (поиск проблемы, определение путей решения, выбор оптимального решения из имеющихся альтернатив, декларация решения и т. п.), но основным является процесс сбора, анализа и переработки информации о внешних и внутренних условиях [2, с. 52].

В процессе подготовки и принятия решений используются различные современные научные и технические средства, методы исследования операций, системный анализ, моделирование, электронно-вычислительная техника. Для коллективных решений важное значение имеет совокупный коллективный интеллект субъекта управления, принимающего решения. Однако не стоит забывать творческий подход к процессу подготовки и принятия решений, основополагающую роль личности человека, его управленческого интеллекта, профессионализма, воли и других личных и профессиональных качеств.

В зависимости от того, в какой степени знаком с ситуацией субъект управления, принимающий решение, различают решения:

- уверенности (детерминистские решения, когда известна ситуация и имеющие в ней место причинные зависимости);
- риска (вероятностные решения, когда не известен хотя бы один из моментов, но известна и может быть подсчитана его или их вероятность, если такого рода случаи часто имеют место);
- неуверенности (стратегические решения, когда принимающему решение ни один из указанных моментов не известен) [2, с. 54].

М. Вудкок и Д. Френсис [3, с. 128] различают управленческие решения в зависимости от относительной трудности проблем, которые требуют решения. Они рассматривают четыре уровня принятия решений, для каждого из которых необходимы определенные управленческие навыки.

Уровень первый – рутинный. Принимая рутинные решения, управляющий ведет себя в соответствии с определенной программой, так же, как компьютер, распознающий ситуации и поступающий заранее предсказуемым образом. Его главная и основная функция в том, чтобы «прочувствовать» и идентифицировать ситуации, а затем взять на себя ответственность за начало выполнения определенных действий.

Уровень второй – селективный. На этом уровне управляющий оценивает преимущества целого круга возможных решений и пытается выбрать из небольшого количества хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к решению данной проблемы.

Уровень третий – адаптационный. На этом уровне управляющий ищет новое решение известной проблемы. Успех зависит от его личной инициативности и способности прорыва в неизвестное.

Уровень четвертый – инновационный. На этом уровне управляющему необходимо отыскать способы понимать совершенно неожиданные и непредсказуемые проблемы, решение которых зачастую требует развития в себе способности мыслить по-новому.

Существуют определенные факторы, которые влияют на процесс принятия решения:

- информационные факторы, то есть объем информации об объекте действия, об исполнителях и условиях, в которых будет происходить действие;
- мотивационные факторы, то есть мотивы субъекта, принимающего решение, его интересы, установки и позиции;
- характерологические факторы, или черты характера субъекта, а в случае коллегиального решения – характер взаимоотношений в группе, принимающей решение;
- технологические факторы, обусловленные соблюдением определенных принципов и правил, технологических процедур, использованием имеющегося арсенала методов принятия решений [2, с. 57].

Проанализировав вышерассмотренную информацию, можно сформулировать ряд принципов принятия эффективных решений:

- принцип системности;
- принцип стандартизации;
- принцип оптимальной информированности;
- принцип автоматизма реализации управленческих решений;

- принцип учета вероятных последствий;
- принцип свободы выбора;
- принцип ответственности;
- принцип соразмерности прав и ответственности;
- принцип творчества;
- принцип своевременности;
- принцип единства единоначалия и коллегиальности;
- принцип соучастия.

Существует несколько подходов к операционализации принятия управленческого решения. Наиболее удачным мне кажется подход, представленный исследователями М.Х. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоури в книге «Менеджмент – наука управления» [4, с. 143]. Они выделяют и описывают следующие шаги в процессе принятия управленческого решения:

1. Постановка цели решения.
2. Установление критериев решения.
3. Разделение критериев.
4. Выработка альтернатив.
5. Сравнение альтернатив.
6. Определение риска.
7. Оценка риска.
8. Принятие решения.

К вышеперечисленным шагам я бы добавила еще один, заключительный – контроль.

В наше время существует уже достаточное количество приемов и методов принятия и реализации эффективных управленческих решений. Их набор или комбинация во многом зависят от сложившейся проблемной



ситуации, где необходимы не только теоретические знания, но и искусство управления. Выработка и реализация решений подчиняется определенным закономерностям и принципам, которые необходимо знать. Существуют определенные технологии принятия решения, которые помогают ускорить этот процесс, что играет особенную роль в экстремальных ситуациях. Качество управления определяется управленческими решениями. Решение – есть основной продукт труда руководителя.

#### **Список использованной литературы:**

1. Курочкин А. С. Управление предприятием (процессный аспект): Учебное пособие. – Киев: МАУП, 1998. – 140 с.
2. Гладышев А. Г., Иванов В. Н., Патрушев В.И. и др. Основы социального управления: Учебное пособие / Под ред. Иванова В.Н. – М.: Высш. шк., 2001. – 271 с.
3. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
4. Мескон М. С., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. – 492 с.

*Дата поступления в редакцию: 31.05.2018 г.*

*Опубликовано: 05.06.2018 г.*

*© Академия педагогических идей «Новация». Серия «Студенческий научный вестник», электронный журнал, 2018*

*© Волосникова А.С., 2018*