

С.М. Максудов,
соискатель, ТГЭУ

МЕХАНИЗМЫ ПРИНЯТИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Ушбу илмий мақолада муаллиф бошқарув қарорини қабул қилишга таъсир қилувчи омиллар таркибини, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш жараёнлари, қарор қабул қилиш учун фойдаланиладиган дастурий маҳсулотларга бўлган талаб ва таклиф даражалари ва бошқарув қарорларини қабул қилишда ахборот тизимларининг тутган ўрни келтирган.

In this article, the author highlights content of factors that affect managerial decision-making and development process of managerial decisions. Moreover, author analyzes the degree of demand and supply of software application for decision-making process and role of information systems in decision-making.

Ключевые слова: управление, решение, управленческие решения, информационные системы, процесс разработки решений, информационное обеспечение принятия решений.

Деятельность любого руководителя связана с выполнением управленческих функций, в том числе по планированию, организации, координации и контролю каких-либо процессов. Эта деятельность реализуется в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции и др.

Решение — это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

Решение может быть направлено на достижение разовых результатов, на создание постоянно идущих процессов, поддержание идущих процессов, на прекращение какой-либо деятельности. На разработку и реализацию решений оказывают влияние множество факторов, в том числе личностные качества человека, отношения в его семье, религия и др. (рис. 1).

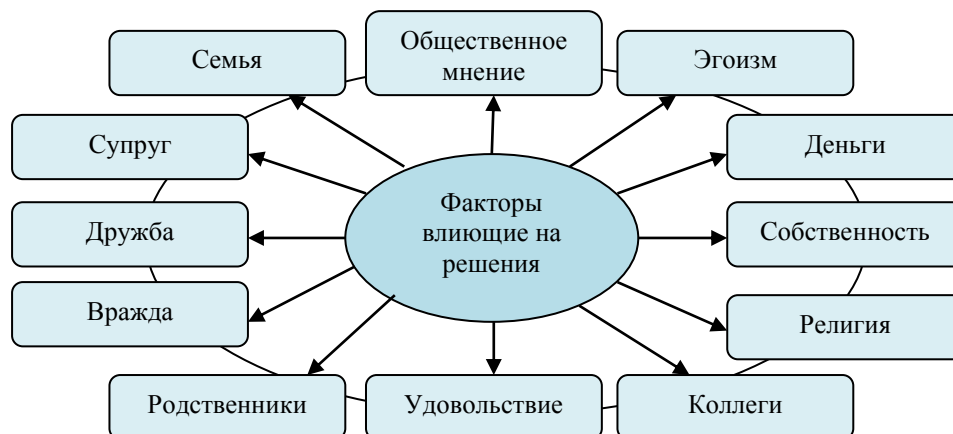


Рис. 1. Некоторые факторы, влияющие на процесс разработки и реализации решения

Каждый человек ежедневно принимает решения различного характера и делает это в большинстве случаев без особой подготовки на уровне здравого смысла. В обычных случаях результаты чаще соответствуют ожиданиям, а в сложных могут и не соответствовать целям решения. Особенно это касается разработки и реализации решений в компаниях, формирование и развитие которых проходит в условиях постоянно меняющихся параметров внешней и внутренней среды.

Регулирование достигается разработкой и реализацией многообразных решений, от качества и оперативности которых зависит эффективность деятельности компании. Основной вид решения — управленческое решение, осуществляемое линейными и функциональными руководителями.

Управленческое решение — это результат коллективного творческого труда, оно всегда носит социальный, общественный характер, даже когда руководитель один разрабатывает решения, то коллективный интеллект неявно влияет на этот процесс. Труд по разработке управленческих решений должен быть высокопрофессиональным, использующим теоретические и методические наработки отечественных и зарубежных ученых, а также накопленный и систематизированный практический опыт.

Прежде чем начнется сам производственный процесс, у руководителя создается его модель (цели, формы конкретной деятельности, имеющиеся ресурсы и возможности, вероятные трудности и пути их преодоления). Все это формируется в виде управленческого решения, которое направляет, организует и стимулирует трудовую деятельность коллектива. Признаком хорошего управленческого решения является минимум обращений подчиненного к своему руководителю за разъяснениями и помощью.

В современном мире каждое решение, реализованное в компании, так или иначе оказывает влияние и на другие компании, на людей, находящихся за пределами данной компании. Наступает эпоха глобальных влияний решений на внутренние и внешние относительно компании ситуации. В скором времени от руководителя потребуются:

- глобальное видение проблем на уровне нескольких компаний и даже на международном уровне;
- новые стратегические концепции по ключевым факторам успеха при выходе на мировой уровень конкуренции, выявлению глобальных потребностей и интересов человека и общества, построению новых виртуальных организационных структур производства и управления;
- системы нового аналитического мышления, в том числе способности выявлять ведущие рынки в мировом масштабе, накапливать глобальный опыт.

Приведенное выше определение управленческого решения является достаточно правильным для первоначального понимания сущности и содержания УР. Тем не менее не всякое решение, разработанное и реализованное руководителем, управленческое. Так, решения связанные с технической стороной деятельности компании, например, решения, направленные на подведение итогов ее деятельности или оформление документации, не являются управленческими.

УР — это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и ана-

лиза информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели. УР составляет основу процесса управления. Управлять — это значит решать. Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: как процесс и как явление. Как процесс УР — это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация УР. Как явление УР — это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т.п.

УР может быть представлено набором более мелких решений, в том числе управленческих, технических и биологических. Каждое из них должно внести свой вклад в решение общей проблемы. Поэтому от инициатора общего УР требуются хорошие знания и в технических областях, а возможно и в биологических. Самое плохое в управленческой деятельности — это не плохое решение, а отсутствие решения. Считается, что сумма реализованных УР характеризует управленческий опыт руководителя.

УР всегда имеет целевую направленность. Процесс разработки УР может быть представлен в виде схемы рис. 2.

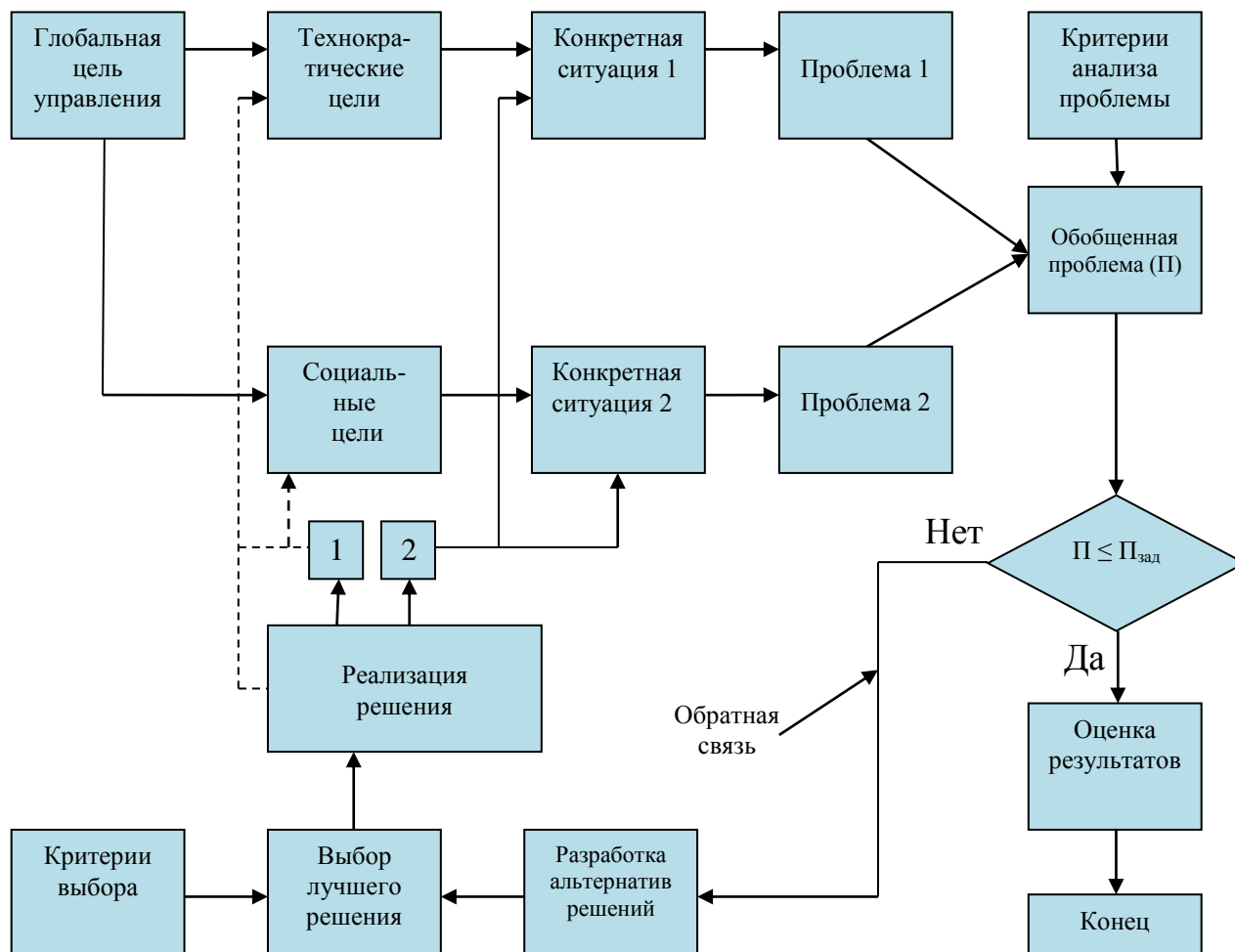


Рис. 2. Обобщенная схема процесса разработки решения:
1 – решение направлено на изменение цели, 2 — решение направлено на изменение ситуации

В основе схемы лежит блок «Глобальная цель управления». Глобальная цель управления любой социальной системой — это максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека, коллектива, общества. В рамках этой глобальной цели формируются технократические и социальные цели управления. К технократическим целям относятся технические, технологические и другие, достижение которых основано на формализованных приемах. К социальным относятся: достижение социальной справедливости, охрана окружающей среды, создание положительной мотивации труда, создание условий для развития личности. Конкретная ситуация — это реальное положение дел относительно провозглашенной цели. Проблема формируется как разность между целью и соответствующей ситуацией.

Развитие экономической, технической и социальной сферы вызывает необходимость ускорения информационных процессов и соответственно компьютеризации управления. Во многих странах наступила эпоха «золотых воротничков». Она характеризуется оснащением служащих современными техническими средствами управления и обработки информации на базе персональных компьютеров и современного программного обеспечения. Новые информационные технологии оказывают влияние на процесс разработки и реализации УР:

- основным предметом и продуктом управленческого труда (УТ) становится информация. Она постепенно переходит в категорию товара и приобретает потребительную стоимость;
- освобождается часть рабочего времени благодаря информационным системам управления. Это время руководитель может использовать для более качественной проработки УР и методов их реализации;
- возрастает комфортность УТ в результате получения качественной информации и работы с программными продуктами, имитирующими интеллектуальную деятельность специалиста, консультанта;
- руководитель имеет возможность выбирать из набора *правильных* решений *лучшее*, на его взгляд;
- растет стоимость принятого решения. Информация как управленческое решение многократно увеличивает свою стоимость, реализуясь в материально-вещественных элементах производства. Неверно разработанное и принятое решение в масштабах отрасли может привести к большим материальным и социальным затратам и убыткам;
- изменяется направленность функций руководителя в сторону непосредственного процесса управления. Современные руководители совмещают функции высококвалифицированных специалистов и непосредственных организаторов производства.

Самым мало изученным субъектом управления для создания программных продуктов является высшее руководство компаний. Практически нет соответствующих информационных систем для них, а имеющиеся теоретические разработки в области организации и управления, как правило, ими не используются — имеются какие-то элементы отторжения.

Руководители высшего уровня организаций — генеральный директор, президент, директор и др. — обычно решают задачи общего характера, основанные на интегрированной информации, поступающей как от информацион-

ных систем, персонала, так и от внешней среды. Кроме того, директор может иметь еще ряд обязанностей вне организации представительские, корпоративные и др. Все бремя ответственности за состояние дел в компании полностью лежит на нем.

Существуют большие сложности с созданием программных систем для директора. Директор — это особый вид должности, деятельности, поведения и жизни человека. Директора может понять только другой директор. Карьера работника, ставшего директором, проходит два отрезка пути: эволюционный (весь путь до директора) и революционный (вступление на путь директорства). Эволюционный путь характерен пониманием со стороны консультантов и программистов с их математической логикой проблем руководителя среднего и низового звена. Революционный путь — это для них достаточно сложно, хотя программных продуктов для директора создается довольно много (рис. 3).

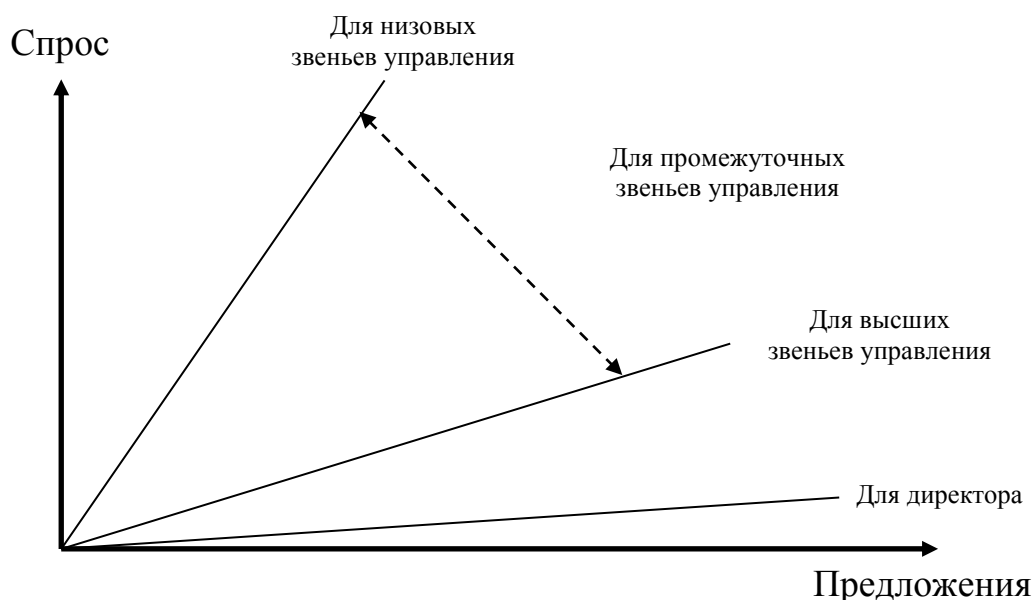


Рис. 3. Характер спроса и предложения консультационных услуг и программных продуктов для аппарата управления компании

Весь спектр программных продуктов и методик управленческого консультирования для первого отрезка карьеры делается очень хорошо и хорошо воспринимается потребителями. С директором дело обстоит значительно хуже. Человек, ставший директором, неожиданно ощущает себя в положении капитана, лишённого штурмана. Ему самому приходится прокладывать путь для своей компании, он становится подозрительным, осторожным; существенно меняется уклад его жизни, в большей мере подчиняясь интересам компании. В силу этих и других причин специалисты компании и даже консультанты управленческих фирм не всегда могут полностью вывести директора на правильные решения, хотя в настоящее время имеется большой набор разнообразных программных продуктов для управления компаниями.

Как показывает практика работы консультационных фирм, для большой группы директоров средних и крупных компаний необходима информация по следующим направлениям:

- 1) упрощенная система отслеживания ключевых параметров деятельности компании;
- 2) набор типовых шаблонов эффективного управления;
- 3) краткие сведения о базовых концепциях управленческой деятельности со ссылками на соответствующую литературу;
- 4) описательные сведения о современных информационных системах делопроизводства, документооборота, бухгалтерского учета, учета персонала, финансового планирования и т.д.;
- 5) справочные данные о том, кто и чем может помочь директору по основным 20—30 вопросам практической деятельности, в том числе где он может повысить свою квалификацию;
- 6) сведения о том, как найти партнера для внешнеэкономической деятельности;
- 7) краткие исторические биографические данные о ключевых фигурах отечественного бизнеса и их вкладе в национальную экономику;
- 8) конкретный материал по практической педагогике для работы с персоналом;
- 9) материал о здоровом образе жизни директоров: приемы снятия стресса, питание, уроки физкультуры, планирование рабочего дня, приемы оставаться трезвым на презентациях, собраниях и других мероприятиях;
- 10) ключевые сведения о маркетинге и рекламе;
- 11) краткие сведения о технологии реформирования и реструктуризации компании.

Рассмотрим далее некоторые из этих направлений:

1. В связи с ограниченностью времени на фактическое управление компанией директору необходимо передать определенный набор информации, адекватно отражающий положение дел в компании, и набор возможных действий по устранению отрицательных явлений и усилению положительных тенденций.

Информационная система компании, по нашему мнению, должна предусматривать четыре варианта выдачи результатов оценки информации о деятельности компании для директора.

1 вариант. Значения всех контролируемых параметров деятельности компании находятся в допустимых диапазонах. В этом случае на экран компьютера директору выдается заставка о полном порядке в компании, значения параметров не выводятся.

2 вариант. Значения отдельных второстепенных контролируемых параметров выходят за рамки допустимых диапазонов. В таком случае директор получает информацию об относительном порядке. На экран компьютера выводятся также значения нештатных второстепенных параметров деятельности компании. При этом руководители соответствующих служб компании получают детальную информацию об отклонениях для принятия решений.

3 вариант. Значения ряда ключевых контролируемых параметров выходят за рамки допустимого диапазона или повторно выходят за рамки допустимого диапазона второстепенные контролируемые параметры. Директору выдается информация об отклонениях в деятельности компании. На экран компьютера выводятся также значения нештатных параметров деятельности компании. Обобщенная информация об отклонениях выдается директору для последующего контроля или принятия решения. Более подробная информация и варианты решений выдаются соответствующим функциональным руководителям.

4 вариант. Состояние ключевых параметров существенно выходит за пределы допустимого диапазона. Директору, всем функциональным руководителям и соответствующим специалистам выдается подробная информация о состоянии контролируемых параметров и наборе возможных решений.

Таким образом, информационная система директора должна получать информацию из сетевой системы, обработка которой будет сигнализировать руководителю о положении в компании (рис. 4).

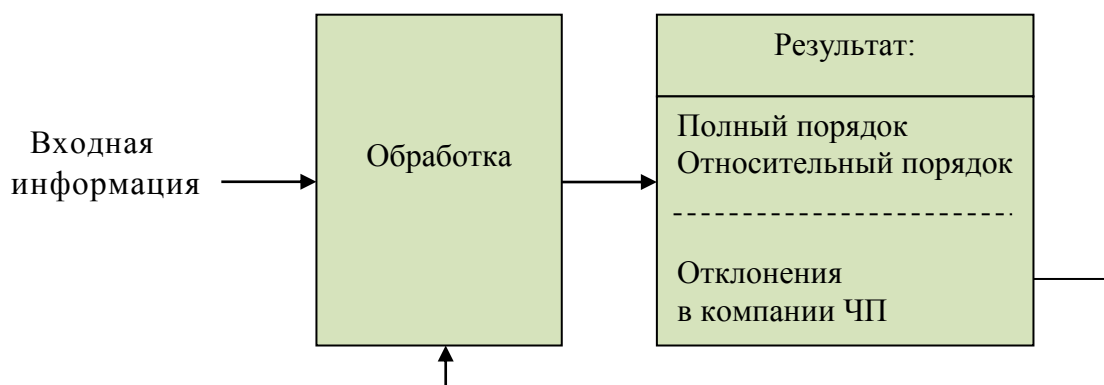


Рис. 4. Схема функционирования информационной системы директора

Информационные системы реорганизуют процесс управления, обеспечивая мощные новые возможности помощи менеджерам в стратегии, планировании, организации, принятии управленческих решений и контроле над их выполнением. Таким образом, информационные системы являются мощными инструментами организационных изменений, позволяющими предприятию улучшать свою структуру, коммуникации, продукты, услуги и др.

Список использованной литературы

1. Закон Республики Узбекистан «Об информатизации» // Народное слово. – Ташкент, 2003 г., 11 декабря.
2. Закон Республики Узбекистан «Об электронном документообороте»// Народное слово. – Ташкент, 2004 г. 20 мая.
3. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему внедрению»
- 4.

5. нию и развитию современных информационно- коммуникационных технологий» (Собрание законодательства Республики Узбекистан, 21.03.2012 №13, стр. 139).

6. Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по стимулированию внедрения инновационных проектов и технологий в производство» от 15 июля 2008 года.

7. Бегалов Б.А., Мусалиев А.А. Информационно-коммуникационные технологии в национальной экономике. - Т.: Фан, 2008. - 146 с.

8. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. - М., 2006. Ч. 1—2.

9. Жуковская И.Е. О современных подходах к управленческим процессам на базе применения ИТ-аутсорсинга. Общественные науки в Узбекистане, № 3, 2012 г., с. 8.

10. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент. - М., 2000.