

На сегодняшний день одна из главных проблем в науке управления - это проблема выбора руководителем решения на производстве. Сложность принятия данного решения заключается во всесторонней оценке самим руководителем в определенной обстановке и самостоятельность принятия им одного из возможных вариантов решений. Поскольку руководитель обладает правом принимать решения, то он фактически берет на себя ответственность за их исполнение. Выбранные решения поступают в исполнительные органы, но контроль над ними реализуется и дальше. Поэтому управление организуют целенаправленным образом, т.е. так, чтобы цель была известна. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем выше эффективность управления. Обоснованные, оптимальные и правомочные решения, с ясным смыслом и конкретностью во времени - основные требования в выборе управленческого решения, приводящие к оперативности их выполнения. Выделить в организационной структуре центров принятия решений весьма сложно. С одной стороны, этот вопрос связан с проблемой распределения полномочий и ответственности, с другой - с задачей распределения ресурсов. Ответ на вопрос об уровне принятия решений, обеспечивающих на реализацию целей и устранение отклонений, свидетельствует о создании целесообразной организационной структуры управления. На структуру управления указывают два фактора: дифференциация решений, направленных на достижение целей организации, и распределение полномочий на время принятия решений. Итак, организационная структура должна соответствовать структуре принимаемых в ней решений [3]. Как известно, в довольно крупных по масштабу организациях возникает необходимость в делегировании полномочий, т.е. в передаче части решений в компетенцию менеджеров среднего или низшего звена. Если возникает возможность передачи части принимаемых решений, то возникает возможность децентрализации управления. В ряде случаев по некоторым признакам централизация не представляется положительной или отрицательной характеристикой системы управления. Но построение рациональных организационных форм требует нахождения определенного соотношения централизации и децентрализации. Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения: принятие решения; реализация решения. Поиск, сбор и обработку информации выявляются и формируются на стадии подготовки управленческого решения, когда проводится экономический анализ ситуации. На стадии принятия решения разрабатывается оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; осуществляется выбор и принятие наилучшего решения; отбор критериев выбора оптимального решения. На стадии реализации решения принимают меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, контролируется

ход его выполнения, вносятся необходимые коррективы и оценивается полученный результат. Любое решение по управлению приводит к своему логическому результату, поэтому важно нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые способствуют достижению оптимального результата в конкретных условиях [1]. В обязанности руководителя входит постоянное изучение поступающей информации по подготовки и принятию управленческих решений, которые согласовываются на всех уровнях внутрифирменного управления. Человек в силу своих возможностей не в состоянии переработать всю информация, необходимую для того, чтобы выработать эффективные управленческие решения. Именно современное крупномасштабное производство из-за трудностей в управлении вынуждено использовать электронно-вычислительную технику, разрабатывать автоматизированные системы управления. Все это требует создания нового математического аппарата и экономико-математических методов трудности управления. Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными: - метод, основанный на интуиции управляющего. Она обусловлена наличием у управляющего ранее накопленного опыта и неких знаний в конкретной области деятельности, что способствует выбору и принятию правильного решения; - метод, основанный на понятии «здравого смысла». Принимая решение, управляющий пытается обосновать их последовательными доказательствами, содержание которых обусловлено его накопленным практическим опытом; - метод, основанный на научно-практическом подходе. Он предполагает выбор наиболее оптимальных решений на основе переработки большого объема информации, способствует обоснованию принимаемых решения. Этот метод применяется при использовании современных технических средств и, в первую очередь, электронно-вычислительной техники. Особенностью использования связей в принятии горизонтальных решений без обращения к высшему руководству является не только быстрое принятие решений, но повышенная ответственность за выполнение принятых решений. Например, в американских фирмах руководители разных уровней могут осуществлять непосредственные контакты с внешними партнерами: потребителями, поставщиками, контролирующими организациями. Последние могут получать информацию о ситуации на рынке и в соответствии с этим принимать решения, способствующие адаптации к изменениям. Традиции и обычаи разных стран оказывают влияние на практику принятия управленческих решений. Американский менеджер характеризуется индивидуализмом в принятии решений. Индивидуализм управления в определенной степени предопределяет западноевропейский тип. Ему свойственна индивидуальная предприимчивость в достижении лидерства. Для стимулирования исполнения работы с максимальной ответственностью американский менеджмент индивидуальный подход к работнику. Такой подход

предполагает следующий: «управляющий должен знать каждого работника в лицо». Таким образом, на первый план встает задача постоянной работы с персоналом, а также возникает необходимость при выдвижении кадров ориентироваться по профессиональным навыкам и инициативности работников. Важнейшими областями принятия решений являются определение политики капиталовложений и внедрения новой продукции. В области капиталовложений США предполагает проведение предварительных расчетов окупаемости и эффективности принятых решений. Чтобы увеличить капитал фирмы следует следующей формуле: если окупаемость или эффективность капиталовложений ожидается выше нуля, то инвестиции рациональны. Особое внимание уделяется при учете результатов анализа окупаемости и эффективности альтернативных вариантов инвестирования, когда из представленных выбирают вариант с высшим показателем [2].

Технология менеджмента имеет следующий механизм:

- Общее руководство принятия решений.
- Правила принятия решений.
- Планы в принятии решений.
- Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.
- Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).
- Матричный тип взаимодействия.

Общее руководство в принятии решений, его правила и планы обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления. Индивидуальное взаимодействие руководителей одного уровня и групповое взаимодействие (целевые группы) руководителей разных уровней в принятии двусторонних решений, а также матричный тип взаимодействия в общей сложности представляют горизонтальную связь в координации принимаемых решений. В зависимости от сложности принимаемых решений и возможностями их реализации фирма выбирает механизм взаимодействия в менеджменте. Общее руководство принятием решений характерно для принятия решений одним (общим) руководителем, который находится в подчинении вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархическая система по линейным должностям. Каждый руководитель ответственен перед своим непосредственным руководителем. Такой механизм в принятии решений характерен для американского менеджмента. В американских фирмах линейные руководители получают право распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами, направленными на получение планируемых результатов.

Необходимое условие - равенство прав и ответственности. Руководители функциональных подразделений оказывают помощь линейным руководителям в качестве экспертов и отчитываются перед ними. Общий руководитель до принятия решения обычно принимает предложения и заслушивает мнение не только непосредственных подчиненных, но и отдельных работников, которые обычно высказывают его при заключении коллективных договоров, в которых интересы работников представляют профсоюзы. Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они

поднимают такие вопросы, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношение с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Данные правила определяют владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители имеют право распоряжаться финансовыми средствами фирмы.