

*Хабибуллина Л.Р.,
старший преподаватель кафедры экономической теории и анализа*

Стерлитамакский филиал Баш Гу

Листунова А.В.,

студентка 3 курса экономического факультета

Стерлитамакский филиал Баш Гу.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ – КАК ПРОДУКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

***Аннотация:** Необходимость изучения вопросов, связанных с принятием решений, обусловлена их весомой ролью в управлении предприятием. Наиважнейшей задачей управленческого учета выступает выработка полезной информации, которая требуется для принятия качественных управленческих решений. Специалисты, которые ответственны за принятие управленческих решений, должны, с одной стороны, иметь четкое представление, уметь анализировать и взаимоувязывать реальные процессы, а с другой – выявлять закономерности поведения организации и ориентировать ее действия на достижение поставленных целей. В рамках исследования изучаются понятие управленческого решения и технология его принятия.*

***Ключевые слова:** управленческое решение, процесс принятия решений, проблема, этап.*

***Abstract:** the Need to study issues related to decision-making is due to their significant role in the management of the enterprise. The most important task of management accounting is the development of useful information that is required for making quality management decisions. Specialists who are responsible for making management decisions should, on the one hand, have a clear idea, be able to analyze and link the real processes, and on the other – to identify patterns of behavior of the*

organization and focus its actions on achieving the goals. The study examines the concept of management decision and technology of its adoption.

Key words: *management decision, decision-making process, problem, stage.*

Актуальность темы исследования заключается в том, что принятие решений выступает составной частью управленческого учета. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения. По этой причине понимание сути принятия решений является очень важным для тех, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Термину «управленческое решение» характерно несколько значений: найденный, но еще не реализованный способ действий лицами, принимающими решение; процесс решения проблемы; результат деятельности лиц, принимающих решения [2, с. 158].

В узком смысле решение выступает в качестве приказа, который поступает от управляющей системы к управляемой. Глубинной характеристикой управленческого решения является его социально-экономическая сущность. Управленческое решение связано с лицом, принимающим решения, которое управляет другими людьми и использует при этом свои способности, знания, навыки, опыт, интуицию, чтобы достигнуть поставленных целей.

Таким образом, можно обозначить несколько аспектов управленческого решения (рис. 1).

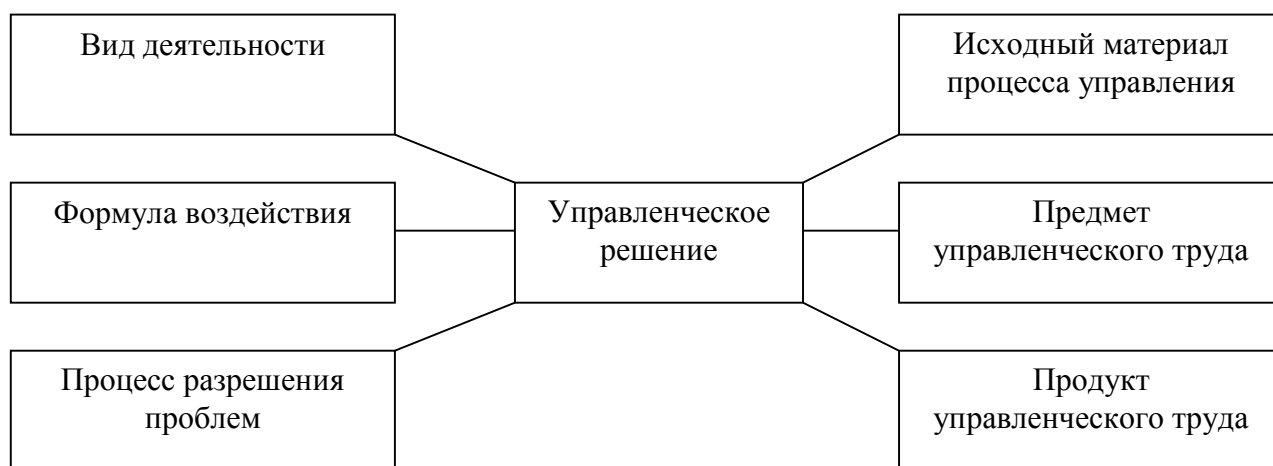


Рис. 1. Взаимосвязь различных аспектов управленческого решения

Эффективность и качество управленческого решения зависит от соблюдения технология принятия управленческого решения.

Процесс принятия управленческих решений включает восемь этапов, представленных на рисунке 2.

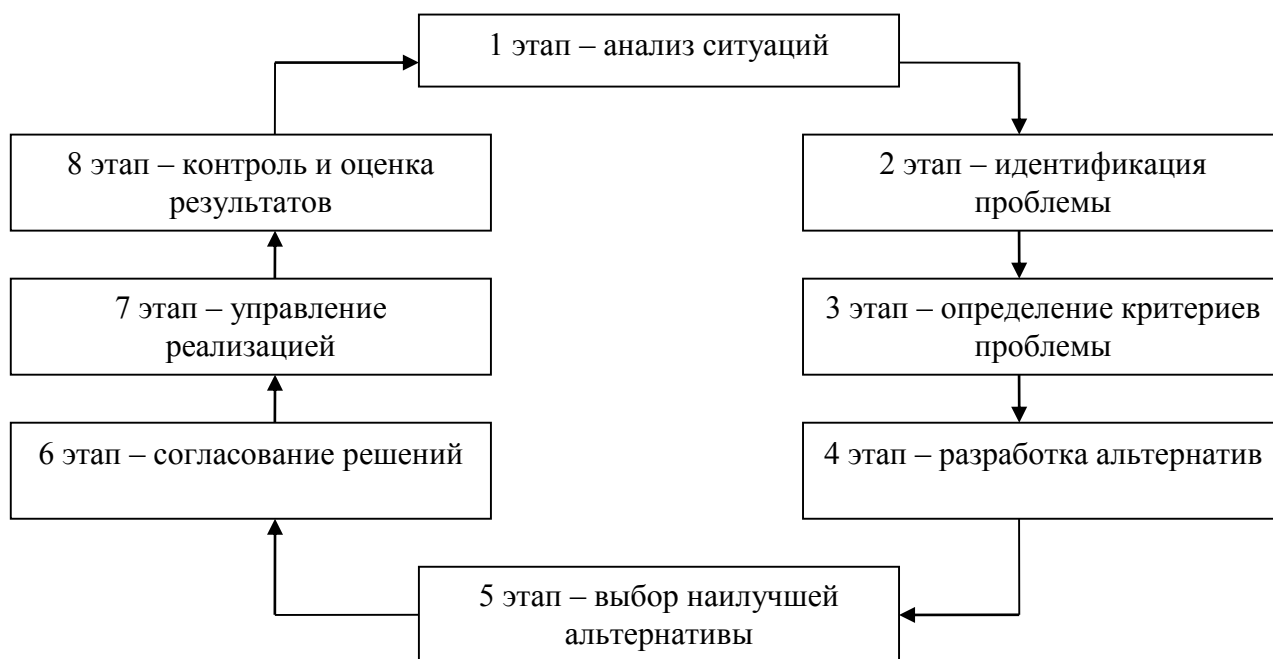


Рис.2. Процесс принятия управленческих решений

Из рисунка 2 видно, что процесс принятия управленческих решений начинается с этапа идентификации проблемы, определения критериев, которые

оказывают влияние на решение, и распределение этих критериев по степени важности.

Далее следует этап определения вариантов, их анализ и выбор способа, который помогает решить возникшую проблему. На следующих этапах осуществляется реализация выбранного варианта; завершается процесс этапом оценки эффективности принятого решения. Этот порядок можно применять при принятии решений личного характера и при определении корпоративных действий. Вместе с тем, данный процесс можно применять, описывая как индивидуальные, так и групповые решения [3, с. 596].

Ниже представим подробную характеристику вышеперечисленных этапов процесса принятия управленческого решения.

1 этап - идентификация проблемы. Процесс принятия решений начинается с появления и обозначения конкретной проблемы или, что является более точным, некоего расхождения между фактическим и желаемым положением дел.

Идентификация проблемы является субъективным процессом. Кроме того, менеджер, который смог изначально разрешить неверно идентифицированную проблему, работает так же неэффективно, как и его напарник, не сумевший правильно обозначить проблему и не предпринявший никаких действий. Следовательно, идентификация проблемы является важным и сложным этапом процесса принятия решений. Перед тем как какая-либо ситуация выльется в проблему, менеджер должен быть осведомлен о несоответствии между фактическим и желаемым состоянием дел, оказаться в условиях, которым требуются определенные действия, и иметь нужные для этой цели ресурсы. На рис. 3 представлены типичные характеристики любой проблемной ситуации.

С целью определения наличия несоответствий между фактическим и желаемым, менеджерам требуется проводить сравнение текущего состояния дел с конкретной нормой или стандартом. В качестве такого стандарта можно воспользоваться показателями эффективности деятельности за прошлые периоды, ранее намеченными целями, или показателями эффективности других подразделений предприятия или других предприятий.

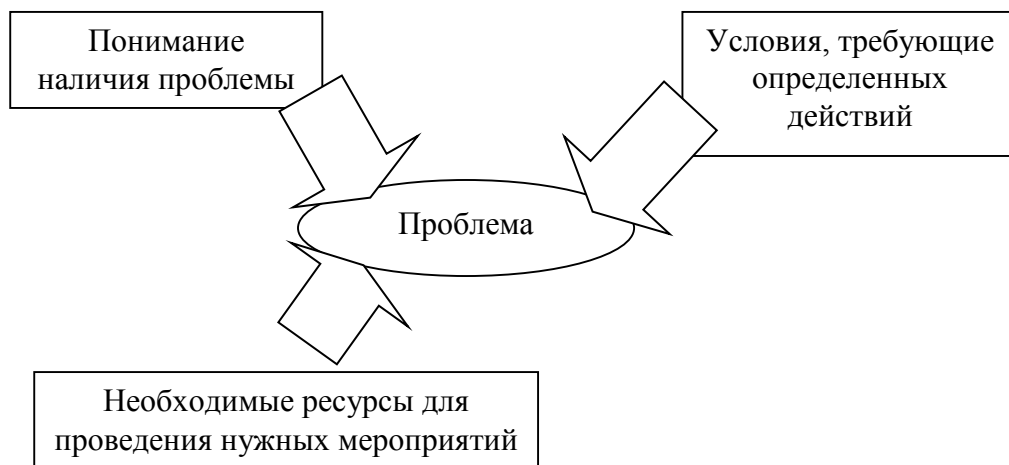


Рис. 3. Характеристики проблемы

Вместе с тем, если менеджеру известно о каком-то расхождении, но условия не вынуждают его к конкретным действиям, решение проблемы часто откладывается на потом. Отсюда следует, что для инициирования процесса принятия решения, проблема должна оказывать давление на менеджера, вынуждая его действовать. Такое воздействие может являться следствием общей политики предприятия, финансовых кризисов, поджимающих сроков, жалоб подчиненных и потребителей, требований и ожиданий начальства либо грядущей оценки эффективности деятельности менеджера [5, с. 359].

2 этап - определение критериев, оказывающих влияние на решение. После того как менеджером была идентифицирована проблема, которая требует разрешения, следует определить критерии, оказывающие влияние на ее решение [1, с. 53].

Независимо от точности определения критериев, которые оказывают влияние на решение, каждый, столкнувшийся с этой задачей, в процессе принятия решений руководствуется некими критериями. На этом этапе критерии, не выбранные менеджером столь же важны, как и выделенные им.

3 этап - распределение критериев по степени важности. Так как критерии, которые определены на предыдущем этапе, являются не равноценными по степени важности, менеджером должны быть определены весовые коэффициенты каждого критерия для назначения приоритетов в процессе

принятия решения. Простой способ состоит в том, что вначале самый важный критерий оценивается 10 баллами, после чего всем остальным факторам присваивают оценки по мере убывания их важности. Смысл заключается в том, что, основываясь на своих личных предпочтениях обозначить приоритеты критериев, которые могут повлиять на то или иное решение, а после чего указать их важность, присваивая каждому из них определенный весовой коэффициент.

4 этап - определение существующих вариантов. На данном этапе лицом, принимающим решение, должны быть определены все реальные варианты, которые можно использовать, чтобы решить имеющуюся проблему.

5 этап - анализ вариантов. После определения вариантов лицо, которым принимается решение, должно провести критический анализ каждого из них. Преимущества и недостатки каждого варианта становятся очевидными по мере их сравнения с помощью критериев и их весовых коэффициентов, которые установлены на втором и третьем этапах.

6 этап - выбор оптимального варианта. Данный этап выступает в качестве решающего, так как именно на нем осуществляется выбор в пользу наилучшего варианта из всех оцененных. Таким образом, после того как определены все факторы, воздействующие на решение, осуществлено их распределение их по степени важности и выделены наиболее подходящие и наилучшие варианты необходимо выбрать модель, которой на пятом этапе присвоена наивысшая оценка [4, с. 1042].

7 этап - реализация выбранного варианта. Процесс выбора завершается на предыдущем этапе, однако, в случае, если выбранный вариант не реализован подобающим образом, он может оказаться неудачным. Реализация варианта состоит в информировании лиц, которые являются ответственными за его исполнение, о принятом решении и обеспечении ими его исполнения.

8 этап - оценка эффективности решения. Этот этап состоит в проведении оценки его результатов для того, чтобы определить, смогло ли его внедрение устранить соответствующую проблему. Достигнут ли желаемый эффект вследствие внедрения на седьмом этапе варианта, выбранного на шестом этапе.

Если по итогам оценки проясняется, что проблема по-прежнему существует, менеджер должен провести тщательный анализ, чтобы выяснить, на каком этапе была совершена ошибка, верно ли определена проблема, не совершена ли ошибка при оценке различных вариантов. Возможно, выбор варианта был верным, но реализован не надлежащим образом. Ответы на данные вопросы могут вернуть менеджера на один из предшествующих этапов. Существуют ситуации, когда процесс принятия решения приходится начинать с самого начала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Белоусов В.Л., Денисов Д.Ю., Шумянкova Н.В. Типовая система управления процессами принятия и исполнения управленческих решений // ФЭС: Финансы. Экономика. - 2017. - № 6. - С. 51-54.

2. Лопастейская Л.Г., Шайдуллина Г.И. Управленческие решения в системе управленческого учета // Совершенствование методологии познания в целях развития науки. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – Уфа: ООО «Агентство международных исследований», 2018. - С. 158-160.

3. Обидов Р.А., Рахматов К.У. Процесс принятия решений при управленческом учете // Молодой ученый. - 2015. - № 8 (88). - С. 595-597.

4. Сергиевская Е.В. Процесс принятия управленческих решений (проблемы диверсификации) // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 2-2 (79). - С. 1039-1043.

5. Хаит Д.Д. Процесс принятия управленческих решений как базовый фактор в повышении эффективности компании // Ученые записки ИСГЗ. - 2017. - Т. 15. - № 2. - С. 356-363.