

# РОЛЬ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Моргачёв П.М.<sup>1</sup>, Филков А.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Моргачёв Павел Михайлович – доцент,  
кафедра управления повседневной деятельностью подразделений;

<sup>2</sup>Филков Артём Валерьевич – курсант,  
Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил «Военно-воздушная академия имени профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина»,  
г. Воронеж

**Аннотация:** в статье рассматриваются проблемы принятия управленческих решений на современном этапе развития, проанализирована их сущность и значение. Определены особенности принятия управленческих решений в современной организации и факторы, влияющие на их эффективность. Особое внимание уделено мерам, принимаемым для достижения целей организации на стадии реализации управленческого решения.

**Ключевые слова:** управленческое решение, проблемы организации, методы принятия решений, эффективность управления.

## THE ROLE OF DECISION-MAKING THEORY IN ORGANIZATION MANAGEMENT AT THE PRESENT STAGE

Morgachev P.M.<sup>1</sup>, Filkov A.V.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Morgachev Pavel Mikhailovich – Associate Professor;

<sup>2</sup>Filkov Artem Valerievich - cadet  
MILITARY EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC CENTER OF THE AIR FORCE "ZHUKOVSKY AND GAGARIN AIR FORCE ACADEMY",  
VORONEZH

**Abstract:** The article discusses the problems of making managerial decisions at the current stage of development, analyzes their essence and significance. It identifies the features of making managerial decisions in a modern organization and the factors that influence their effectiveness. Special attention is paid to the measures taken to achieve the organization's goals during the implementation of a managerial decision.

**Keywords:** management decision, organizational problems, decision-making methods, and management efficiency.

УДК 331.1

На современном этапе развития проблема определения роли и места теории принятия решений в управлении организацией очень актуальна, так как принятие решений является составной частью любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, поэтому так важно понимать их природу и сущность. От качества принятого решения во многом зависит эффективность управления.

Все функции производственно-хозяйственной деятельности направлены на решение конкретных управленческих задач, стоящих перед организацией. В настоящее время разработаны эффективные управленческие технологии, характерные для современных организаций. Используется вычислительная техника, способная оперировать большим объёмом информации; созданы компьютерные системы поддержки принятия решений, автоматизированные системы экспертного оценивания. Необходимым условием формирования теории принятия решений как составляющей теории управления является определение её предмета, направлений изучения, форм и методов исследования.

По мнению Болотновой Е.А., принятие решения представляет собой «сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации» [1].

В учебном пособии Пироговой Е.В. под управленческим решением подразумевается результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из различных вариантов достижения конкретной цели системы управления [2].

Существует несколько областей науки и техники, которые можно назвать наукой о принятии решений. К ним относятся: теория оптимизации, теория вероятностей, математическая статистика, теория полезности. Теория принятия решений имеет дело с выбором стратегий с целью оптимизации вероятности получения максимального значения на шкале полезности. Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы как одного человека, так и группы людей. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства.

Глобальная цель управления, являющаяся основой любого решения, заключается в максимальном удовлетворении потребностей и интересов человека, коллектива, общества. Успешное осуществление функции управления обеспечивает достижение организацией её целей. Знание современных технологий и методов принятия решений является необходимым элементом профессиональной квалификации руководителя. Принятие эффективных решений руководителями любого уровня является одним из наиболее важных условий успешного развития организации [3].

Автор Литвак Б.Г. в своих трудах отмечает, что «все сложившиеся в середине XX века управленческие науки в значительной степени переплетены, взаимосвязаны и их конкретное название определяет прежде всего тот аспект управленческого процесса, на который сделан основной акцент. Но везде одним из основных изучаемых управленческих процессов является выработка и принятие управленческого решения» [4].

Принятие правильного решения зависит от опыта руководителя и его личностных качеств. Управленческие решения делятся по ряду признаков. В зависимости от руководящей инстанции, в которой принимается решение, оно бывает высшего, среднего и низшего уровня. Чем шире масштаб решения, тем выше уровень управления, отвечающий за его принятие. Умение принимать взвешенные решения отличает профессиональных, компетентных руководителей.

Разработка управленческих решений – один из важнейших управленческих процессов, от эффективности которого в значительной степени зависит успех дела. Любое предприятие, которое сегодня функционирует в быстро меняющихся условиях, должно иметь эффективный механизм управления решением возникающих проблем, а также исполнительный механизм, обеспечивающий реализацию принятого решения. На качество принимаемых управленческих решений большое влияние оказывает степень полноты и достоверности информации, которой располагает руководитель. Принятию решения всегда должны предшествовать анализ и оценка ситуации, определение основной проблемы, которую необходимо разрешить для достижения целей, стоящих перед организацией [5].

Проблемы, возникающие на разных уровнях управления, бывают стратегическими, тактическими, долгосрочными, среднесрочными, краткосрочными. Проблема возникает тогда, когда функционирование управленческого объекта не создаёт возможности достичь поставленных целей или же когда меняются цели деятельности под воздействием тех или иных условий. Механизм управления проблемами организации должен обеспечивать их выявление, соотношение со стратегическими и тактическими целями, анализ и подготовку управленческих решений, определение конкретных исполнителей.

Научный подход рассматривает принятие управленческого решения как целостный процесс, который позволяет всесторонне изучить возникшую проблему, проанализировать возможные варианты её решения и выбрать наиболее эффективные из них. В каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяющиеся характером и спецификой её деятельности, но есть и общая технология, которая сводится к стадиям подготовки, принятия и реализации решения. На стадии подготовки проводится экономический анализ ситуации, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения. На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и действий, проводимых на основе различных вариантов расчётов, выбор и принятие наилучшего решения [6].

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и даётся оценка полученного результата. Любое управленческое решение лишь тогда имеет смысл, когда оно эффективно. В современных условиях можно с большой вероятностью спрогнозировать эффективность принятого решения, зная принципы, лежащие в основе процедуры принятия управленческих решений. Такая научная дисциплина, как теория принятия решений, предлагает комплекс современных методов и технологий разработки управленческих решений [7].

Таким образом, способность и умение принимать верные решения развивается с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей его деятельности, а использование разнообразных методов формирования управленческих решений направлено на формирование возможно большего количества допустимых вариантов решения проблемы.

В настоящее время многие специальные приёмы и методы теории принятия решений развиты до такой степени, что позволяют охватить большинство трудных вопросов, возникающих при анализе сложных проблем. Поэтому нужно стремиться к тому, чтобы успешно применять теорию для решения актуальных проблем и использовать накопленный опыт для совершенствования «искусства» применения.

#### *Список литературы / References*

1. Болотнова Е.А. Анализ и обоснование управленческих решений в производственных и управленческих звеньях организации / Е.А. Болотнова, А.А. Ашикарьян, А.П. Якимиди. // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 6–1. С. 549-557.
2. Пирогова Е.В. Управленческие решения: учебное пособие / Е.В. Пирогова. Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 176 с.

3. *Баикатова Ю.И.* Управленческие решения. – М.: ММИ, 2003. – С. 59.
4. *Литвак Б.Г.* Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2004. – С. 36.
5. *Злобина Н.В.* Управленческие решения. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2007. – С. 76.
6. *Евланов Л.Г.* Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1984.
7. *Орлов А.И.* Теория принятия решений. Учебное пособие. – М.: Издательство «Март», 2004.