

УДК 65.012.123

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: СУЩНОСТЬ, ХАРАКТЕРИСТИКА И ВЫБОР НАИЛУЧШИХ ВАРИАНТОВ

Сидиков Н.- к.э.н., ДГУ, Мирзоев Б.- к.э.н., ТАУ имени Ш.Шотемур,
Алиев Н.О.- ДГУ.

Ключевые слова: управление, объект, характеристика, сущность, управленческое решение, метод, принятие, ресурсы, эффективность, выбор, оптимальный, экспертная оценка, вероятность, цели, достижение, конечный результат.

Для удовлетворения повсеместно растущей потребности, человек, используя свои возможности (физические, материальные, интеллектуальные и прочие), своим трудом изменяет окружающий его мир: создает новые машины, новые объекты, или совершенствует существующие, с целью извлечения из них большей выгоды для себя (и, следовательно, для общества), новые предприятия всех видов (производственные, непроизводственные и т.п.), новые субъекты государственного, негосударственного управления, новые компьютерные программы и т.д. Все эти объекты и субъекты объединяет одно – необходимость ими управлять.

В зарубежных и отечественных научных работах относительно процессов, механизмов, способов управления встречается довольно много трудов, раскрывающих их общие и отдельные стороны. О результате процесса управления – об управленческих решениях (УР) – встречается не очень много научных работ. В том числе об эффективности (выгоде, полезности) для объектов управления, или в целом для общества, встречаются крайне редкие труды ученых и специалистов. Это, на наш взгляд, связано прежде всего с тем, что, во-первых, это довольно сложная, а иногда неразрешимая задача; во-вторых, при попытке определения эффективности УР затрагиваются личные (интеллектуальный потенциал и прочее) интересы руководителя управляемого объекта, или группы лиц, имеющих отношение к процессу принятия УР. Как известно, такими интересами являются компетентность, образованность, грамотность, просвещенность, наличие опыта, навыков (даже его связи) и других человеческих качеств, которыми должен обязательно владеть управляющий – «руководитель».

Человечество, начиная с раннего появления на Земле по сей день, сталкивается с процессами управления. С развитием орудий труда, производственных и общественных отношений изменились цели и методы управления и, соответственно, изменились суть и характер принимаемых управленческих решений. Но всегда все управленческие решения (УР) объединяло одно – участие в них человеческого, субъективного фактора. Человечеству, по всей вероятности, и в дальнейшем будущем (может быть, вечно). такую тенденцию избежать не удастся, поэтому сам человек должен совершенствоваться до определенной «кондиции». Что весьма примечательно, в конечном счете, именно эти УР, хотим мы этого или нет, сотворят историю, и не только человеческую.

Для простоты и облегчения восприятия обозначим всех объектов управления буквой А. Это могут быть промышленные и сельскохозяйственные предприятия, включая их инфраструктуры; социальные объекты – вузы, школьные, дошкольные учебные заведения, больницы и т.д.; предприятия сферы широких услуг (транспорт и связь, туризм и отдых, юридические и адвокатские консультативные конторы и т.д.), а также технические, экономические, социальные, общественные, экологические, политические сообщества и т.п. объекты. Также А могут быть смешанные объекты управления, например, технико-экономические, социально-экономические, социально-экологические, экономико-экологические и прочие объекты, состояние и развитие которых требуют определенных методов, приемов и способов управления. Как известно, управление есть, прежде всего, процесс принятия решений. Действия человека (руководителя, менеджера и др.) по принятию УР можно характеризовать как преодоление альтернатив.

Категория «управленческое решение» трактуется учеными и специалистами по-разному. Например, Анищенко Е.Ф. дает следующее определение - «управленческое решение – это взвешенный шаг, результатом которого является осуществление действий для достижения цели организации, или воздержания от них» [1, с.145].

Решение управленческое подразумевает наличие в нем плана, а затем самой деятельности цели [2, с.402].

Не вдаваясь в обсуждение многочисленных определений УР, отметим, что управленческие решения - это мероприятие или комплекс мероприятий (план), прини-

маемые лицом (или лицами), имеющих на то полномочия, выполнение которых приведет объект А, в будущем, в определенное состояние. Это состояние является вероятностным, и поэтому, на стадии принятия УР, всецело судить об их полезности или эффективности, мягко говоря, некорректно. Такая возможность появляется только после достижения прогнозируемого состояния объекта А и получения определенных количественных и качественных результатов по внедрению УР. Более того, на процесс внедрения УР влияют очень много внешних факторов, учесть которые в момент принятия УР представляется абсолютно невозможным, тем более в условиях глобализации и при наличии беспощадной борьбы между странами-гигантами. Естественно эти внешние факторы влияют на вероятность достижений УР, то есть они могут, как увеличить, так и уменьшить вероятность достижения УР. Например, всевозможные санкции США и Евросоюза против России стали мотивом для развития и расширения внутреннего производства в России, то есть они (санкции) ускорили процесс достижения УР, принятие УР соответствующими центральными и муниципальными органами Российской Федерации по проблемам развития внутреннего производства, включая производства импортозамещающих продуктов.

С экономической точки зрения, **управленческое решение** – это результат процесса управления, то есть произведенный процессом управления **конечный продукт**. Следовательно, управленческое решение имеет стоимость и потребительскую стоимость.

Стоимость УР выражается в виде денежных расходов, затрачиваемых на лицо (или на лиц) принимающего решения, и состоят из:

- заработной платы;
- приравненных к заработной плате выплат;
- отчислений на ФСЗН от его (или их) фонда заработной платы;
- всевозможных бонусов в денежных и материальных видах;
- различных льгот (государственных и локальных, относящихся к управляемому объекту А, ее руководителю и лицам, участвующим в принятии УР);
- других расходов, связанных с организацией места работы (кабинет, инвентарь, за Интернет, покупка необходимых информации, служебные и прочие транспортные средства, включая расходы на них, оплата электрической энергии, коммунальные услуги за место работы, командировочные расходы и прочие расходы).

Потребительная стоимость УР – это их полезность и эффективность, как для самого объекта управления в частности, так и для общества (для государства), в целом, которые не всегда можно выразить количественными характеристиками. Как известно, полезность и эффективность УР могут быть: политическими, социальными, экологическими, моральными (в частности, рейтинговыми для объекта А) и тому подобными (включая смешанные, например: социально-экономические, социально-экологические, политико-экономические и т.п.) эффекты. Но как бы там ни было, всегда можно судить о полезности и эффективности управленческих решений.

Следовательно, УР можно рассматривать как продукт или как товар, поскольку на них в обществе имеется спрос, и они могут быть реализованы на внутреннем и внешних рынках как особый вид услуг. Поэтому возникает необходимость уточнить отдельные положения, которые необходимы для установления потребительских свойств УР. Прежде всего, это относится к классификациям УР.

Классификацию УР начнем с того, что связано с нашим восточным менталитетом.

1. По способам принятия решения:

- коллективные – решения, принимаемые несколькими лицами, имеющие отношения к данному объекту А (например, членами Совета безопасности государства, Советом директоров, общим собранием акционеров или учредителей, Советом старейшин, Учёным советом и т.д.);
- единоличные – решения, принимаемые единолично, руководителем объекта А, без опроса и учета мнений других членов управляемого объекта А.

Рассмотрим некоторые специфики (нюансы) 1-ой классификации. На Востоке есть очень мудрая поговорка: «чомаи бо маслихат духта шуда кӯтоҳ намеояд», что в переводе (смысловом) означает «халат, сшитый по совету специалистов, сидит на человеке очень красиво».

Но, как известно, есть (для нас, да и не только) обратная сторона медали, особенно если этот главный «портной» - первое лицо. Некоторые члены коллектива управляемого объекта, иногда, поступают по-восточному деликатно (слишком

осторожно, чтобы не портить отношения с руководством, если даже это вредит интересам объекта А), то есть если шеф скажет, «крокодил летает», все остальные (подчиненные) соглашаются с ним и единогласно подтверждают - «да летает, но низко», то есть - чиновничество. В коллективном совещании по принятию УР никто из членов совещательного органа не возражает первому лицу, и все, безусловно, соглашаются с мнением руководителя и голосуют «единогласно». В итоге, принимаемое «коллективное» решение фактически окажется «единолично» принятым решением. С точки зрения дальнейших интересов управляемого объекта, мягко говоря, это очень даже плохо. Ради справедливости надо отметить, что, иногда, единоличное принятие УР, тоже может быть весьма удачным, что бывает крайне редко, как известно, это зависит от мудрости (в полном смысле этого слова) первого лица (к великому сожалению, такие руководители и в исторической эпохе, и ныне встречаются крайне редко). Чтобы исключить такое явление есть очень простой, известный, во всех странах и во все времена, механизм проведения совещательного мероприятия. А именно, в соответствующих совещаниях руководитель должен сначала внимательно слушать (не перебивая) всех членов совещательного органа, анализируя их мнения, выделяя «рациональное зерно», и только потом принимать решение. Такое решение, по нашему мнению, можно считать коллективным УР. Естественно, эффект для объекта А (да и не только для А) от исполнения данного решения будет намного эффективнее больше и с наличием минимального риска, для достижения цели, как основной результат данного УР.

Кроме того, эти два вида решения по объекту А могут быть приняты под воздействием внешних факторов, то есть решения, принимаемые по просьбе или указке, или под давлением вышестоящих лиц, или лицами, имеющих какое-то влияние на руководство управляемого объекта А (например, отцом или родственниками, или женой (или мужем) руководителя объекта А). И наконец, как это бывает в коррумпированных странах, лицо, оплатившее приход человека на руководящую должность, преследует далеко идущие цели, и по личным интересам, финансирует различные расходы руководителя. Хотя нельзя однозначно утверждать, что все внешние советы являются бесполезными.

2. По продолжительности периода реализации, или срока реализации, УР, относящиеся к объекту А:

- долгосрочные (стратегические) - более пяти лет;
- среднесрочные - от одного до пяти лет;
- краткосрочные на год;
- полугодовые;
- квартальные;
- месячные;
- недельные;
- ежедневные;
- ежечасные.

3. По видам, по отношению к объекту А:

- внешние – это решения, относящиеся к внешним факторам, влияющие на состояние объекта А;
- внутренние – это решения, относящиеся к решению внутренних проблем объекта А, включая их влияние на внешний мир по отношению к объекту А (например, на конкурентов, поставщиков и т.д.)

4. По условиям исполнения:

- директивные - это решения, принятые высшим уполномоченным органом (или лицом) управления и являющихся обязательными для всех структур и членов объекта, входящие в объект А;
- рекомендательные – эти решения, принимаемые совещательными органами по управлению объекта А, и имеет рекомендательный характер, и не являются обязательными для исполнения;
- регулирующие (ориентирующие, координирующие и контролирующие) - это решения, принимаемые относительно отдельных структур или подсистем объекта А, имеющие отношение к общему состоянию и стратегии развития объекта А.

Все эти УР могут быть глобальными, охватывающими весь объект А в целом, и локальными, охватывающими отдельные структуры управляемого объекта А.

При процессе управления, обязательно присутствует определенный риск – риск управления, или риск достижения намеченных (поставленных) целей, или риск получения определенного эффекта управленческих решений.

Как известно, риск – вероятность возникновения убытков, или снижения доходов, по сравнению с прогнозируемым вариантом. Также известно, что риск не всегда можно выразить в стоимостной форме, приписать ему некое количественное значение. Риск – это невероятность и не стоимость, это случайная величина, и он, как всякая случайная величина, имеет некоторое распределение, т.е., в частности, характеризуется математическим ожиданием, дисперсией, медианой и еще целым рядом статистических параметров [2, с.403].

Количественная оценка эффективности принимаемых решений довольно непростая задача, как уже ранее отметили, даже может не решаемая задача. Но, парадокс состоит в том, что положительные моменты от исполнения УР можно обнаружить даже на ранних стадиях применения стратегических УР для объекта А, не говоря уже о текущих УР.

Любая человеческая деятельность должна быть подчинена определенным принципам. Принципы – это стержень, который крепко держит объект (как например, человеческий позвоночник, обеспечивая ему устойчивое существование), к которому приковано человеческая деятельность, и все задачи, цели и другие действия человека, направленные на эффективное использование объекта А, должны крутиться именно вокруг этого стержня.

В связи с этими обстоятельствами, нами выделены некоторые основные принципы, имеющие непосредственное отношение к УР, и они раскрыты с учетом специфики принятия и применения УР. Эти принципы являются не новыми, и они также применяются почти во всех сферах человеческой деятельности с учетом специфики и характеристики конкретного объекта.

1. Принцип системности. Этот принцип предусматривает такой подход, при котором УР должны быть приняты с учетом интересов всех взаимозависимых и взаимосвязанных элементов объекта А. Исполнение этих решений должны еще более укрепить вертикальные и горизонтальные связи объекта на благо его дальнейшего благополучия, как единой системы. Как известно, система – это совокупность организаций, однородных по своим задачам, или учреждений организационно - объединённых в единое целое [4, с. 624].

2. Принцип комплексности. При принятии УР, должны быть учтены все состояния управляемого объекта А, такие как: кадровые, материально-технические и финансовые, внешние, внутренние факторы, влияющие на состояние объекта А, разнообразные проблемы, вопросы и прочие нюансы, относящиеся к деятельности объекта А, причем не только в момент принятия УР, а с учетом этих факторов за весь период его исполнения. Ни один элемент и факт (даже если они незначительные), имеющие отношение к объекту А не должны оставаться вне зоны внимания. Только в этом случае можно считать, что УР по объекту А приняты комплексно.

3. Принцип объективности и реалистичности. Этот принцип предусматривает, что лицо (или лица), уполномоченные принимать УР по проблемам объекта А, должны быть объективными и реалистичными, то есть они должны суметь оценить нынешнее и перспективное (прогнозируемое) состояние объекта А объективно и в реальном спектре, без иллюзий и фантазий. Вообще-то говоря, в нынешних условиях оптимистичные и реалистичные руководители редко встречаются. По нашему глубокому убеждению, это прежде всего, связано с тем, что лица, уполномоченные принимать УР, в большинстве случаев являются недостаточно просвещенными, а иногда недостаточно грамотными. Как справедливо отмечает академик Назаров Талбак Назарович, «к сожалению, в настоящее время самым дефицитным ресурсом стали компетентные специалисты. Если этот дефицит будет нарастать, то, возможно, на этом фоне появление так называемого кризиса компетентности. В настоящее время, подготовка молодых специалистов поставлены на поток. Но этот процесс никак не может обеспечить более успешный переход количества в качество» [3, с.13]. Одна из основных причин такого положения заключается в том, что нынешняя молодёжь, к великому сожалению, очень мало читает (или вообще не читает) художественную литературы, и они глубоко ошибаются, считая, что просвещенным можно стать через телевизор,

интернет или через жизненный опыт (у молодёжи!). Но главная беда заключается в том, что большая часть молодёжи не признают свою малопросвещенность, и доказать им это очень тяжело. К сожалению, во многих управляемых объектах в нашей стране, в результате невзвешенной кадровой политики отдельных руководителей, очень мало осталось «старой гвардии», опыт и навыки которой были бы небесполезны для принятия качественных, всесторонне обдуманных и взвешенных управленческих решений.

4. Принцип правомерности, то есть принимаемые УР по управлению объекта А, должны быть приняты в пределах прав и полномочий объекта А, закрепленных в учредительных и уставных документах объекта А, а также они не должны противоречить действующему законодательству в Республике Таджикистан и законодательствам мирового сообщества.

5. Принцип совместимости и выполняемости. Управленческие решения должны быть приняты с учетом всех экономических, социальных и политических факторов современности для страны и местности, где расположен объект А, а также с учетом внешних и внутренних обстоятельств, относящихся к объекту А. УР должны быть взвешенными и, во временном пространстве, выполняемыми, то есть должен быть учтен тот факт, что от момента принятия УР до их применения истекает некоторое время (месяц, год и даже десятилетия), и за это время все УР не должны терять свою значимость и актуальность для объекта А. Также весьма важно, что выбранные УР по проблемам управляемого объекта А должны быть взаимно совместимыми и не должны противоречить друг другу, то есть выполнение одних ни в коем случае не должны создавать помех для исполнения других. Как одна семья, они должны быть взаимно дополняемыми и «поддерживать» друг друга, ведь они все преследуют одну цель: процветание и устойчивость объекта А при нынешних сложных экономических условиях. Иначе нет смысла принимать такие УР.

6. Принцип обеспеченности ресурсами. Этот принцип является одним из важнейших принципов выполнения УР, поскольку всякое решение без ресурсного обеспечения является абсолютно невыполнимым. При этом, не только должно быть оценено ресурсное обеспечение выполнения конкретного УР в момент принятия, но их возможности и наличия в перспективе, то есть за весь период внедрения, принятого УР. В данном случае, под ресурсами понимаются финансовые, материально-технические, организационные, интеллектуально-кадровые, законодательные, информационно-коммуникационные и другие ресурсы, необходимые для исполнения, принятого УР. Отмечая важность обеспеченности ресурсами, академик Назаров Т. Н. отмечает: «... любая форма управленческого стиля может быть эффективной, если у нее глубокие базовые материально-технические и финансовые основы, которые опираются на определенную мотивацию труда, опыт передовых методов работы, на убедительные выводы и рекомендации ученых и других специалистов» [3, с.12].

7. Принцип научной обоснованности. В нынешних темпах научно-технического, информационно-технологического развития, а также при наличии многочисленных внешних факторов, возможно влияющих на нынешнее и перспективное состояние объекта управления А, управленческие решения должны быть тщательно взвешенными и научно-обоснованными. Конечно, для этого, лицо (или лица), принимающее УР, должно (должны) быть научно-просвещенным, в полном смысле этого слова.

8. Принцип конкретности. Принимаемые УР по объекту управления А, должны быть изложены четко, ясно, корректно и конкретно, не позволяющие двойного толкования УР. Это облегчит их понимание со стороны исполнителей УР, и может серьезно повлиять на эффективность УР.

9. Принцип защиты интересов. При принятии УР и их исполнении, должны быть обязательно учтены экономические, социальные, политические, экологические и прочие интересы государства и объекта управления А, а также интересы других лиц, непосредственно и косвенно имеющих отношение к объекту А. При принятии УР, личные интересы (интересы связей, родственников и прочих субъектов) лиц, принимающих решения обязательно должны остаться «за бортом», то есть «не путать свою шерсть с государственной» (цитата из известного фильма - прим. автора).

Такой подход к данному вопросу должен быть сохранен, как в момент принятия УР, так и в период внедрения этих УР и получения (использования) конечных результатов

10. Принцип защиты устойчивости и конкурентоспособности (инстинкт самосохранения). Этот принцип предусматривает то, что принимаемые управленческие решения, во всех отношениях, должны быть способны обеспечить устойчивость объекта управления A и защитить его конкурентоспособность. Этот принцип допускает такое положение, при котором принимаемые УР могут быть во вред интересам остальных однородных объектов (но, в строгом соблюдении принципа 4) к объекту A , то есть реализация принятых УР могут быть направлены на подрыв устойчивости и конкурентоспособности других объектов экономического пространства (но в пределах действующих законодательств), даже до полного уничтожения конкурентов и недругов (то есть, по принципу английского философа Гопсса – «человек человеку ВОЛК»).

Принятие УР по управляемому объекту A , в пределах и со строгим соблюдением вышеизложенных принципов, безусловно, будут работать во благо процветания объекта A . Как известно, благополучие множества объектов в стране – это благополучие и процветание государства.

Теперь возникает другой очевидный вопрос: который из альтернативных УР является более полезным и эффективным и для объекта A , и для страны в целом?

Решением поставленного вопроса может быть следующая методика оценки и выбора оптимальных вариантов УР, которая состоит из пяти последовательных, взаимозависимых этапов.

1. Выбор объекта управления, его проблемы и наличие альтернативных УР по решению этих проблем.

Предположим, что задан вид объекта управление A , с требующими решения проблемами (эти проблемы могут быть вышеуказанные в п.2 классификации УР) - A_1, A_2, \dots, A_m , которых запишем в виде:

$$A: \{A_1, A_2, \dots, A_m\} = \{A_i\}, \quad i = \overline{1, m} \quad (1)$$

Множество проблем объекта управления A является не пустым, то есть любой произвольный объект управления имеет хотя бы одну проблему, по которой требуется принять УР. Как на практике обычно бывает, каждая проблема в жизни имеет несколько возможных путей решения.

Поэтому каждая проблема A_i в (1) имеет множество альтернативных УР, которые обозначим через - A_{ij} , что означает, j – ое управленческое решение в i – той проблемы объекта управления A , ($i = \overline{1, m}, j = \overline{1, k}$).

Таким образом, каждая проблема объекта управления A , то есть A_i имеет множества альтернативных УР, которые выразим следующим образом (с учетом того, что количество УР в проблемах A_i могут быть не одинаковыми):

$$\begin{aligned} A_1: \{A_{11}, A_{12}, \dots, A_{1n}\} &= \{A_{1j}\}, \quad j = \overline{1, n}, \\ A_2: \{A_{21}, A_{22}, \dots, A_{2k}\} &= \{A_{2q}\}, \quad q = \overline{1, k}, \\ A_m: \{A_{m1}, A_{m2}, \dots, A_{mh}\} &= \{A_{mr}\}, \quad r = \overline{1, h}, \end{aligned} \quad (2)$$

где n, k и h количество УР в проблемах A_i объекта управления A . Этих, УР отразим в виде матрицы:

$$\begin{bmatrix} A_{11} & A_{12} & \dots & A_{1n} \\ \vdots & \ddots & \ddots & \vdots \\ A_{m1} & A_{m2} & \dots & A_{mh} \end{bmatrix} \quad (3)$$

В итоге, получим матрицу УР для управляемого объекта A . Необходимо отметить, что элементами этой матрицы являются возможные или вероятностные варианты УР.

Как уже отметили, множества $\{A_{1j}\}, \{A_{2q}\}, \dots, \{A_{mr}\}$ являются множествами альтернативных УР для объекта управления A , и каждое из этих множеств являются не пустыми, поскольку любая проблема, возникающая в процессе управления объектом A , является разрешимой, и поэтому она имеет хотя бы одно решение, которое является единственным УР, то есть:

$$\{A_{1j}\} \neq 0, \{A_{2q}\} \neq 0, \dots, \{A_{mr}\} \neq 0 \quad (4)$$

2. Оценка вероятности достижения УР для каждой проблемы объекта управление A . В целом, количественная оценка вероятностей достижения УР с использованием известных математических аппаратов, в настоящий момент, является трудной задачей, а иногда - неразрешимой. Для получения такой оценки предлагается создать временную рабочую группу (ВРГ).

В состав ВРГ, кроме представителей объекта A , могут быть включены:

- представители из поставщиков сырья для объекта А и потребителей продукции объекта А;
- представители Госстандарта;
- представители министерства (ведомства), отвечающего за функционирование и развитие управляемого объекта А;
- ведущие специалисты из других организаций, имеющие опыт и навыки по разработке и созданию продукции объекта А (то есть, по управлению объектами типа А) или из однородных организаций (только не из конкурентов – «врагов»);
- представители других организаций и ведомств – по усмотрению объекта А.

Основными функциями ВРГ являются:

- сбор, систематизация, обработка и анализ ретроспективной информации по объекту А и по прогнозируемым параметрам УР;
- определение проблем и организация экспертных комиссий по проблемам, в ходе выполнения мероприятий по блок-схеме, приведенной в [6, с. 123];
- проведение необходимых расчетов по прогнозированию вариантов УР, с применением вероятностно-логической модели, например, следующую формулу по теореме Муавра-Лапласа [5, с. 126], с некоторыми изменениями:

$$P \left\{ a \leq \frac{m-np}{\sqrt{npq}} \leq b \right\} \rightarrow \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_a^b e^{(-x^2/2)} dx \quad (5).$$

С разъяснениями по обозначениям формулы (5) можно ознакомиться в указанной литературе;

- предоставление экспертам соответствующей информации по проблеме, включая подготовку анкет и пояснительных записок для опроса экспертов;
- систематизация, обработка и анализ результатов экспертных оценок по проблемам;
- обобщение и оформление результатов экспертных оценок по совокупности проблем.

3. Установление приоритета УР. Одним из этапов выбора наилучших (или оптимальных) вариантов УР является установление приоритетов управленческих решений для каждой проблемы.

Допустим, что экспертная ВРГ предложила свою обоснованную оценку по каждому УР, с учетом всех сторон проблемы: соблюдение изложенных принципов, вероятность их достижения, полезности и эффективности и т.д., которые можно привести к одному обобщенному показателю. Например, состояние каждого из этих показателей можно оценить по пятибалльной (или 10-тибалльной) шкале и, сложив их, можно получить обобщенный показатель (например, соблюдение принципов – 4, вероятность достижения – 3, общественная полезность – 4 и т.д.). Само собой разумеется, что значение этого обобщенного показателя – Q:

$$Q = \sum_{i=1}^k P_i \rightarrow \max, \quad (6)$$

где Q – обобщенный показатель, P_i – это отдельные показатели, такие как оценка выполнения принципов, оценка достижения вероятности, экологические, эстетические оценки и т.п., $i = 1, 2, \dots, k$ количество показателей, входящих в P_i .

На основании этого обобщенного показателя, можно установить приоритет УР по каждой проблеме управляемого объекта А, то есть:

$$\begin{aligned} A_{1j} &> A_{1j+1}, \quad j = \overline{1, n}, \\ A_{2q} &> A_{2q+1}, \quad q = \overline{1, k}, \\ A_{mr} &> A_{mr+1}, \quad r = \overline{1, h}, \end{aligned} \quad (7)$$

где знак « > » означает предпочтение. Например, $A_{1j} > A_{1j+1}$ указывает, что A_{1j} предпочтительнее, чем A_{1j+1} , то есть обобщенный показатель по достижению A_{1j} больше, чем аналогичный показатель по достижению A_{1j+1} .

4. Выбор наилучших (оптимальных) вариантов УР. На основании (7), можно выбрать наилучшие (оптимальные) варианты УР по проблемам управляемого объекта А. Из (7) видно, что ими являются:

$$\{A_{1j}, A_{2q}, \dots, A_{mr}\} \quad (8),$$

где

- j – один из элементов множества натуральных чисел $[1, 2, \dots, n]$,
- q – один из элементов множества натуральных чисел $[1, 2, \dots, k]$,
- r – один из элементов множества натуральных чисел $[1, 2, \dots, h]$.

В данном случае весьма важно, что элементы (8) должны подчиняться условиям вышеизложенного принципа 5.

5. Корректировка плана мероприятий по исполнению проблемного УР. Возможно, в ходе выполнения мероприятий по достижению выбранных вариантов УР по управляемому объекту А, появляются серьезные проблемы по достижению того или иного варианта из (8), то есть, например A_{ij} . В этом случае осуществляются корректировка и регулирование действий по мероприятиям для достижения A_{ij} . При невозможности таковых, из выделенных оценок по приоритету вариантов УР (6), берется следующий показатель из

$$\{A_{1j+1}, A_{2q+1}, \dots, A_{mr+1}\}, \quad (9)$$

то есть выбирается соответствующее УР из (9) вместо проблемного УР. По такой же схемы можно последовательно заменить все проблемные УР из (3) по управляемому объекту А. При возникновении проблем по исполнению УР, выбранных из множества (9), можно обратиться к следующему шагу, то есть на:

$$\{A_{1j+2}, A_{2q+2}, \dots, A_{mr+2}\} \quad (10),$$

и так далее. При этом необходимо иметь в виду, что каждый шаг по использованию последующего по приоритету УР из (7), возможно, приведет объекта к уменьшению эффективности, чем при использовании предыдущего (отброшенного) УР. Поэтому такой шаг должен быть всесторонне обдуманным и только, при абсолютной невозможности, применения предыдущего УР, можно прибегнуть к использованию очередного УР по приоритету.

Таким образом, из (1) выбираются наилучшие УР по решению проблем управляемого объекта, приведенных в (2) или (3), применение которых приведет объект А в желаемое (прогнозируемое) состояние.

В заключение заметим, что процедура принятия УР должна осуществляться с соблюдением перечисленных выше десяти принципов, а метод выбора долгосрочных (стратегических), среднесрочных и, при необходимости, краткосрочных (с учетом их важности и значимости принимаемых УР для объекта управления А). Для остальных УР со сроком реализации менее одного года можно применить некоторые необходимые шаги предлагаемого метода выбора наилучших вариантов УР. Например, вместо ВРГ можно использовать возможности совещательных органов, или совет специалистов управляемого объекта А.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анищенко Е.В. Финансовая разведка: Учебное пособие. – М.: Издательство Московского университета, 2014. - 178 с.
2. Инновационная экономика: Энциклопедический словарь-справочник / Комков Н.И., Селин В.С., Цукерман В.А. Науч.рук. Ивантер В.В., Суслов В.И.; ИНП РАН. – М.: МАКС Пресс, 2012. – 544 с.
3. Назаров Т.Н. Экономика Таджикистана: новое качество. Известия Академия наук Республики Таджикистан. Отделение общественных наук, № 1 (257), 2020 г. – 271 с.
4. Ожегов С.И. Словарь русского языка: Ок. 57 000 слов / Под ред. Чл.-корр. Ан СССР Н.Ю.Шведовой. – 18-е изд., стереотп. – М.: Рус. яз., 1986. – 797 с.
5. Самандаров Э.Г., Муьминов М, Шерматов Н. Асосҳои назарияи эҳтимолият. Душанбе: Маориф, 1992. – 192 с.
6. Сидиков Н.«Организационно-экономический механизм оценки и управления выбором научно-технических мероприятий». Диссертация на соискания ученой степени кандидата экономических наук, Ташкент, 1991 г. - 155 с.

АННОТАТСИЯ

ҚАРОҶОИ ИДОРАКУНӢ: МОҶИЯТ, ТАСНИФ ВА ИНТИХОБИ ВАРИАНТҶОИ БЕҲТАРИН

Мақолаи мазкур ба тасниф ва моҳияти қарорҳои идоракунӣ, инчунин ба масъалаҳои интихоби вариантҳои беҳтарини қарорҳои идоракунӣ бахшида шуда аст. Қабули қарорҳои идоракунӣ яке аз раванди ҷудонашавандаи ҷараёни идоракунӣ ба ҳисоб меравад. Бо мурури рушди олотҳои меҳнат, муносибатҳои ҷамъиятию истехсолӣ мақсад ва усулҳои идоракунӣ тағйир ёфтанд ва мувофиқа бо ин моҳият ва мақсади қарорҳои идоракунӣ дигар шуданд. Лекин дар тамоми ин давр як омили қарорқабулкунӣ бетағйир монд – ин ҳам бошад омили иштироки хатмии фард дар ин ҷараён. Иҷроиши 10 принципҳои овардашуда хатман ба баланд бардоштани самаранокии қарорҳои идоракуниро ҳам барои корхона ва ҳам барои ҷамъият таъмин месозад. Инчунин панҷ қадамҳои пайдарпайи бо ҳам вобаста пешниҳод карда шуданд, ки иҷроиши инҳо ба интихоби вариантҳои беҳтарини қарорҳои идоракунӣ оварда мерасонад.

Калимаҳои калидӣ: идора, объект, тасниф, моҳият, қарорҳои идоракунӣ, усул, қабул намудан, захираҳо, самаранокӣ, интихоб, беҳтарин, баҳодехии мумайизӣ (экспертӣ), эҳтимолият, мақсад, расидан, натиҷаи ниҳоӣ.

ANNOTATION

MANAGEMENT SOLUTIONS: ESSENCE, CLASSIFICATION AND BEST OPTIONS

From this perspective, the article is devoted to the essence and characteristics of management decisions (MD), as well as the issues of choosing the best solutions. With the development of tools of labor, industrial and social relations, the goals and methods of management have changed and, accordingly, the essence and nature of the adopted MD have changed. But MD has always been united by one thing - the presence of a human factor in them, which, in all likelihood, cannot be completely excluded in the future. In order to increase the effectiveness of the adopted MD, ten principles of their adoption are outlined, the observance of which will undoubtedly increase the quality of MD, in terms of usefulness for the managed object and for society as a whole. Five consecutive, interdependent stages are proposed for choosing the best (optimal) MD, and if necessary, the use of MD should be adjusted or replaced according to the next priority MD.

Key words: *management, object, characteristic, essence, choice, management decision, method, resources, efficiency, enterprise, public interest, choice, optimal, expert judgment, probability, goals, achievement, finish result.*