

## **БАСҚАРУШЫЛЫҚ ШЕШІМДЕРДІ ӘЗІРЛЕУ ЖӘНЕ ІСКЕ АСЫРУ**

Әр ұйымда басқару шешімдерін әзірлеу жүзеге асырылады. Әр ұйымда басқару шешімдерін әзірлеу және қабылдау практикасының өзіндік сипаттамалары бар, олар оның қызметінің сипаты мен ерекшелігімен, ұйымдық құрылымымен, қазіргі байланыс жүйесімен және ішкі мәдениетімен анықталады.

Шешімдерді дайындау жағдай туралы ақпараттың барлық жиынтығы, оны мұқият талдау және бағалау негізінде жүзеге асырылады.

Шешім қабылдау барысында сандық және сапалық ақпаратпен жұмыс істеуге арналған сараптамалық бағалау әдістерін қолдануға көп көңіл бөлінеді. Шешім қабылдау процесін ұсынудың әртүрлі тәсілдері мүмкін, олардың негізінде басқарудың әртүрлі тәсілдері бар: жүйелік, сандық жағдайлық және т.б.

Басқару шешімдерін қабылдау процесінің негізгі кезеңдерін қарастырамыз. Басқару процесінің блок-схемасы келесі суретте көрсетілген.

Басқарушылық шешімді әзірлеу кезеңдерінің бірінші блогы келесі кезеңдерді қамтиды:

- жағдай туралы ақпарат алу;
- мақсаттарды анықтау;
- бағалау жүйесін әзірлеу;
- жағдайды талдау;
- жағдайдың диагностикасы;
- жағдайдың даму болжамын әзірлеу.

Жағдай туралы ақпарат алу. Басқарушылық шешімдерді қабылдаудың қазіргі заманғы технологиялары, оның ішінде сараптамалық бағалау мүмкіндіктері шешім қабылдайтын тұлғаның басқарушылық шешімдерді әзірлеуі мен қабылдауы кезінде өзара іс-қимылының негізгі аспектілерін ескере отырып, менеджер белсенді басқарушылық әсерді жүзеге асыратын жағдайдың

формализацияланатын да, формализацияланбайтын құрамдас бөліктерін де сапалы және сандық бағалауды пайдалану мүмкіндігі есебінен ескеруге мүмкіндік береді.

Шешім қабылдау жағдайы туралы алынған ақпарат сенімді және жеткілікті толық болуы керек. Дұрыс емес немесе жеткіліксіз толық ақпарат қате және тиімсіз шешімдер қабылдауға әкелуі мүмкін. Алайда, артық ақпарат болған кезде де қиындықтар туындайды, өйткені нақты қызығушылық тудыратын және тиімді басқарушылық шешімді уақтылы қабылдау үшін маңызды ақпаратты таңдау мәселесі туындайды.

Мақсаттарды анықтау. Болашақта ұйымның позициясы, ең алдымен, негізгі шешімдерді қабылдауға жауапты адамдардың жеке бағалауы мен пікірлерін анықтайды.

Іске асырудың салдары маңызды рөл атқара алатын маңызды шешімдер қабылдаған кезде ұйым қол жеткізуге тырысатын мақсаттарды нақты көрсету керек. Мақсаттар жүйесінің әр түрлі құрылымын анықтауға мүмкіндік беретін мақсатты ағаштарды қалыптастыру әдістері және мақсаттарға жету дәрежесін бағалауға мүмкіндік беретін критерийлер ағаштары жасалып, қолданылады.



Сурет 1. Басқарушылық шешімдерді әзірлеудің негізгі кезеңдері

Ұйымның алдында тұрған мақсаттарды анықтау үлкен маңызға ие. Оларды анықтағаннан кейін ғана жағдайдың дамуына әсер ететін факторларды, механизмдерді, заңдылықтарды, ресурстарды анықтауға болады.

Бағалау жүйесін әзірлеу. Басқарушылық шешімді әзірлеу барысында жағдайды, оның әр түрлі аспектілерін барабар бағалау үлкен мәнге ие, оларды табысқа жетелейтін шешімдер қабылдау кезінде ескеру қажет.

Жағдайдың белгілі бір аспектісін барабар бағалау үшін оның дамуын анықтайтын факторлар мәндерінің өзгеруіне байланысты жағдайдың жай-күйін сипаттайтын индекстерді немесе индикаторларды қалыптастыру жиі орынды болады. Мысалы, Доу-Джонс индексі (индикаторы)-биржалық ресурстардың қозғалысын бағалауға мүмкіндік беретін акциялар индексі биржадағы белсенділік жағдайын сипаттайды.

Жағдайды талдау. Жағдай туралы қажетті ақпаратқа ие бола отырып және ұйым қол жеткізуге тырысатын мақсаттарды біле отырып, жағдайды талдауға кірісуге болады.

Жағдайды талдаудың негізгі міндеті-оның даму динамикасын анықтайтын факторларды анықтау.

Біріншіден, мазмұнды талдау жасалады және негізгі сәттер сапалы деңгейде анықталады, бұл әсер ету дәрежесі мен сипатының өзгеруіне сезімтал факторларды анықтайды.

Белгілі бір факторлардың әсерінен жағдайдың даму динамикасын белгілеу үшін сыртқы немесе ішкі әсерлерге байланысты белгілі бір диапазонда өзгеруі мүмкін айнымалылар түріндегі факторлардың сандық көріністерін ескере отырып, сандық әдістерге көшу қажет.

Жағдайды диагностикалау. Жағдайды талдау кезінде алдымен процесті мақсатты басқару кезінде назар аудару керек негізгі проблемаларды, сондай-ақ олардың әсер ету сипатын бөліп көрсету керек. Бұл жағдайды диагностикалау міндеті.

Жағдайды талдау негізінде оқиғалардың жағымсыз дамуына әкелуі мүмкін ең сезімтал сәттер және осыған байланысты туындайтын проблемалар

анықталады. Бұл проблемаларды шешу жағдайдың жағымсыз дамуын болдырмау үшін қажет.

Ұйымның алдына қойылған мақсаттарға қол жеткізу (егер бұл қол жеткізілген нәтижелер деңгейін ұстап тұру болмаса), әдетте, жағдайдың қалаған бағытта дамуын қамтамасыз ету үшін мақсатты басқару әсерін қажет етеді.

Бұл кәсіпорынның кірістілігінің артуы, жаңа нарықтарды жаулап алу, жаңа технологиялық желілерді іске қосу және т. б. болуы мүмкін.

Басқарушылық шешімді әзірлеу кезеңдерінің екінші блогының құрамына мыналар кіреді:

- шешімдердің баламалы нұсқаларын генерациялау;
- басқарушылық әсердің негізгі нұсқаларын таңдау;
- жағдайдың даму сценарийлерін әзірлеу;
- басқару әсерінің негізгі нұсқаларын сараптамалық бағалау.

Басқарушылық шешімді әзірлеу және іске асыру кезеңдерінің үшінші блогына мыналар кіреді:

- ұжымдық сараптамалық бағалау;
- шешім қабылдаушы тұлғаның шешім қабылдауы;
- іс-қимыл жоспарын әзірлеу;
- жоспардың орындалуын бақылау;
- басқарушылық әсерден кейінгі жағдайдың даму нәтижелерін талдау.

#### Әдебиеттер

1. Асаул А.Н. Теория и практика разработки и реализации управленческих решений в предпринимательстве. 2014 г.
2. Белкин М.В. Организация и планирование производства. 2015 г.
3. Глазов М.М. Менеджмент: учебное пособие. 2013