

Бизнес және басқару

<https://doi.org/10.63377/3005-4966.4-2024-14>

ӘОЖ: 65.02

ҒТАМР: 06.39.41

Шешімдерді әзірлеу және қабылдау технологиясы***¹Жұмақсанова К.М., ¹Альжанова А.З.**¹Л.Б.Гончаров ат. Қазақ автомобиль-жол институті, Алматы, Қазақстан*Автор-корреспондент: e-mail: karlusha.76@mail.ru

Мақала келді:
01 қазан 2024
Сараптамадан өтті:
29 қазан 2024
Қабылданды:
25 қараша 2024

Түйіндеме

Шешім қабылдау – басқару үдерісінің маңызды әрі ажырамас бөлігі болып табылады және ол басқарушылық қызметтің негізгі құрамдас элементі саналады. Кез келген ұйымның тиімді жұмыс істеуі қабылданатын шешімдердің сапасына және негізділігіне тікелей байланысты. Басшы нақты басқару мәселесімен бетпе-бет келгенде, алдымен мақсаттарды анықтап, жағдайды жан-жақты талдайды, ықтимал қауіптерді бағалай отырып, қол жеткізудің ең тиімді жолдарын айқындайды. Осы тұрғыда шешім қабылдау үдерісі менеджердің барлық әрекеттерін үйлестіріп, жұмыс барысына бағыт-бағдар береді.

Айта кету керек, шешім қабылдау – бір сәттік әрекет емес, бірнеше кезеңнен тұратын күрделі логикалық үдеріс. Ол ақпаратты жинау мен талдауды, баламалы шешімдерді әзірлеуді, ықтимал салдарды болжауды және оңтайлы нұсқаны таңдауды қамтиды. Басқарушының кәсіби шеберлігі – оның уақытылы, негізді әрі тиімді шешім қабылдай білу қабілетімен өлшенеді. Сондықтан басқару саласында табысқа жетуді көздейтін әрбір маман шешім қабылдау қағидаттарын жетік меңгеріп, оларды тәжірибеде тиімді қолдана білуі қажет.

Түйін сөздер: Басқару, басқару шешімі, стратегия, шешім әзірлеу.

Жұмақсанова К.М.	Авторлар туралы ақпарат: Экономика ғылымдарының кандидаты, доцент Л.Б.Гончаров атындағы Қазақ автомобиль-жол институті, Алматы қ., Қазақстан Республикасы. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8696-5027 . E-mail: karlusha.76@mail.ru
Альжанова А.З.	Экономика ғылымдарының магистрі, аға оқытушы, Л.Б.Гончаров атындағы Қазақ автомобиль-жол институті, Алматы қ., Қазақстан Республикасы. ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-6316-9101 E-mail: anaraalzhanva@mail.ru

Business and management

<https://doi.org/10.63377/3005-4966.4-2024-14>

UDC: 65.02

IRSTI: 06.39.41

Technology of development and acceptance of decisions

^{*1}**Zhumaksanova K.M., ¹Alzhanova A.Z.**

¹Kazakh Automobile and Road Institute named after L.B.Goncharov, Almaty, Kazakhstan

*Corresponding author e-mail:karlusha.76@mail.ru

Received: 01 October 2024 Peer-reviewed: 29 October 2024 Accepted: 25 November 2024	Abstract Decision-making is a vital and integral part of the management process and serves as a core element of managerial activity. The effectiveness of any organization largely depends on the quality and soundness of the decisions made. When faced with a specific managerial problem, a leader first defines clear objectives, thoroughly analyzes the situation, assesses potential risks, and identifies the most effective ways to achieve the desired outcome. In this context, the decision-making process not only coordinates all managerial actions but also serves as a guiding framework for organizing work rationally. It is important to emphasize that decision-making is not a one-time act but a complex, multi-stage process requiring logical reasoning. It involves gathering and analyzing information, developing alternative solutions, forecasting consequences, and selecting the most optimal option. A manager's professional competence is reflected in their ability to make timely, well-grounded, and effective decisions that contribute to achieving both strategic and tactical goals of the organization. Therefore, every specialist aiming for success in the field of management must master the principles and techniques of decision-making and be able to apply them effectively in practice. Keywords: Management, management decision, strategy, solution development.
Zhumaksanova K.M.	Information about authors: Candidate of economic Sciences, <i>associate professor</i>, Kazakh Automobile and Road Institute named after. Goncharova, Almaty, Republic of Kazakhstan. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8696-5027. E-mail: karlusha.76@mail.ru
Alzhanova A.Z.	Master of Science in Economics, Senior Lecturer, Kazakh Automobile and Road Institute named after. Goncharova, Almaty, Republic of Kazakhstan. ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-6316-9101 E-mail: anaraalzhanva@mail.ru

Бизнес и управление

<https://doi.org/10.63377/3005-4966.4-2024-14>

УДК: 65.02

МРНТИ: 06.39.41

Технология разработки и принятия решений***¹Жумаксанова К.М., ¹Альжанова А.З.**¹Казахский автомобильно-дорожный институт им. Л.Б.Гончарова, г. Алматы, Казахстан*Автор-корреспондент e-mail: karlusha.76@mail.ru

Поступила:

01 октября 2024

Рецензирование:

29 октября 2024

Принята в печать:

25 ноября 2024

Аннотация

Принятие решений представляет собой важную и неотъемлемую часть процесса управления, выступая центральным элементом управленческой деятельности. Эффективность функционирования любой организации в значительной степени зависит от качества и обоснованности принимаемых управленческих решений. Руководитель, сталкиваясь с конкретной управленческой проблемой, формулирует цели, анализирует сложившуюся ситуацию, оценивает возможные риски и определяет наилучшие пути достижения желаемого результата. В этом контексте процесс принятия решений не только координирует все действия менеджера, но и служит ориентиром для рациональной организации работы в целом.

Следует подчеркнуть, что принятие решений — это не однократное действие, а сложный, многоэтапный процесс, включающий сбор и анализ информации, выработку альтернативных решений, прогнозирование последствий и выбор оптимального варианта. Компетентность управленца проявляется в его способности принимать своевременные, обоснованные и целесообразные решения, способствующие достижению стратегических и тактических целей организации. Поэтому каждому специалисту, стремящемуся к профессиональному росту в сфере управления, необходимо в совершенстве овладеть методами и принципами принятия решений и научиться эффективно применять их в различных управленческих ситуациях.

Ключевые слова: Менеджмент, управленческое решение, стратегия, разработка решений.

Жумаксанова К.М.	Информация об авторах: Кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Казахский автомобильно-дорожный институт им. Л.Б. Гончарова, г. Алматы, Республика Казахстан. ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8696-5027 . E-mail: karlusha.76@mail.ru
Альжанова А.З.	Магистр экономических наук, старший преподаватель, Казахский автомобильно-дорожный институт им. Л.Б. Гончарова, г. Алматы, Республика Казахстан. ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-6316-9101 E-mail: anaraalzhanova@mail.ru

Кіріспе

Басқарудың қазіргі таңдағы маңызды функцияларының бірі болып шешім қабылдау әдісі саналады. Шешім қабылдау барысында оған жетуге мүмкін болатын ақпараттардың көлеміне сүйенген жөн. Әдетте мамандар мұндай жағдайда мәселені шешуге мүмкіндік беретін саналы рәсімдерді жүйелі жүзгізі отырып, қызмет бағытын анықтайды. Алайда, кей кездері жанама әсерлер мен айқынсыздықтың әсерлері көрініс береді, сондықтан да басқарушылық шешімдері көп жағдайда толығымен жетілмеген болып келеді және бір уақыттары қосымша шешімдерді енгізе отырып, оларға бақылау жүргізуге болады [1, 456].

Шешім қабылдау – кез келген басқару функциясының негізгі бөлігі болып табылады. Шешім қабылдаудың қажеттілігі, мақсаттарды қалыптастыра және оған қол жеткізе отырып, басқарушының барлық іс-әрекетін қадағалауға мүмкіндік береді. Сондықтан да, шешім қабылдау табиғатының түсінігі–басқару өнерінде жоғары нәтижеге жетуге ұмтылушылардың кез-келгені үшін де аса маңызды жайт болып саналады

Әдістер

Басқаруды адамдар сондай-ақ адамдардан басқа да іс-әрекет салаларында өнерді, тәжірибені, теориялық білімді практикалық мақсатта қолдана білу сан ажырамас болып саналады. Әсіресе, басқару шешімдерін қабылдағанда және жүзеге асырғанда бұл айқын көрінеді.

Шешім қабылдау процесінің интуитивтік пайымдауға негізделген немесе тиімді сипаты болады.

Интуитивтік шешім бұл – бір нәрсенің дұрыстығын сезуге негізделген таңдау. Мұндайда шешім қабылдайтын адамдар әрбір балама варианттарға “келісу” және “қарсы болу” жағын қарастырып жатпайды мұны адамның өз таңдауы біледі.

Пайымдауға негізделген шешім – бұл білімге немесе жинақталған тәжірибеге негізделген таңдау. Бұрынғы ұқсас жағдайларда не болғанын біліп, нақты жағдайда балама варианттардың нәтижесін болжамдау үшін білімін пайдаланады. Сөйтіп ол бұрынғы жеткен табысы бойынша балама варианттарды таңдайды.

Пайымдау негізінде шешімді тікелей басшының өзі қабылдайтындықтан, оны қабылдаудың біршама артықшылықтары бар.

Шешім жасаудың және қабылдаудың принципі осы шешімді қабылдаудың “технологиялық процесінің енгізілуіне” қарамастан оның барлық кезеңдер мен линиясы шешім түріне байланысты. Қарапайым міндеттерді шешкен кезде аталған кезеңдердің барлығын пайдалану міндет емес және де керісінше біршама күрделі міндеттерді әсіресе перспективалық мәселелерді шешкен кезде шешім қабылдауға әдетте барлық кезеңінде енгізіледі.

Келтірілген кезеңдерде көрсеткендей, басқару шешімін жасаудың және қабылдаудың қатаң логикалық құрылымы болады, әрі қабылдайтын шешімге қарай айқын бірізділікті қажет етеді. Алайда кез келген жағдайда, бұл жұмыстың барлық сатысы әзірлік негізге және қортынды кезеңдерге бөлінеді.

Шешімді қабылдаудың қазіргі кезеңінде кез-келген деңгейдегі басшы өндірістік, экономикалық, әлеуметтік жағдайларды бағалаудан бастауы тиіс. “Жағдай” ұғымына шешім қабылдауға тура келетін, әрі басқару жүйесіне ықпал етіп оны жаңа жағдайға ауыстыратын ішкі және сыртқы жағдайлардың барлық жиынтығы енеді.

Жағдайдың өзі тұтастай ауыл шаруашылығы кәсіпорындарын немесе онын жекелеген өндірістік бөлімшелер, жұмыскерлер тобын, жекелеген орындаушыларды қамтуы мүмкін. Жағдайдың қалыптасуы сипатына қарай қабылданатын басқару шешімінің де өзіндік типі болады. Жағдайды дер кезінде бағалау және дұрыс түсіну көбінесе басқару шешімін қабылдау уақытына байланысты [2, 1506].

Басшы қалыптасқан жағдайды жете ұға білуі тиіс. Жағдайды бағалау үрдісінде қабылданатын шешімнің мақсаты қалыптасады, бұл міндетті шешу процесінің бірінші кезеңі, мақсат дегеніміздің өзі басқаратын объектіге қолайлы, әрі қажетті ықпал ету болып саналады, соның нәтижесінде қалыптасқан жағдай тиімді шешілетін болады.

Проблема мен мақсат дұрыс тұжырымдалған жағдайда міндеттің шешілуі 50 пайызға қамтамасыз етіледі деп есептеуге болады. Басшының міндеті-өндірістік-техникалық, экономикалық, сондай-ақ әлеуметтік сипатта басқару жүйесінде пайда болуы мүмкін проблемаларды дер кезінде айқындау.

Эксперттер жұмысын қатаң талдауға бақылаудың нақты ойластырылған саясатының болмауы қарама-қарсы және қайшылықты шешімдердің пайда болуына соқтырады. Таңдау мәселесінің күрделілігі кәсіпорындағы қазіргі таңда жүргізілмейтін, қабылданатын шешімдердің нұсқаларын талдау бойынша маман-шеберлерді дайындау мен олардың қызметін пайдалануды талап етеді және арнайы талдау әдістерін өңдеу мен оны тәжірибелік қолдануды, сонымен қатар шешім қабылдау барысында туындайтын күрделі баламаларды салыстыруды қажет етеді.



1-сурет. Шешім қабылдау кезеңі [2]

Шешімдер қабылдаудағы бірінші қадам – бұл мәселенің диагностикасы. Мәселені қарастырудың екі әдісі бар:

- алға қойылған мақсаттарға жетпеген кезде мәселе туындайды (білінеді) ;
- ұйымның алдында ашылатын (немесе ашылмайтын) потенциалдық мүмкіндік тәріздес мәселе.

«Мәселені айқындасаң, оны 50%-ға шештім деп сана»-деген сөз бізге жақсы белгілі. Шешім қабылдау кезінде диагностиканың мәні зор, себебі ол пікірлердің барлық тізбегінің басы болып табылады. Егер бұл кезеңде қателессе, оң нәтижелер күту қажет болмайды. Диагностиканың келесі кезеңдерді қосатын кейбір процедуралары бар:

- қиыншылықтардың немесе бар мүмкіндіктердің себептерін ұғыну және анықтау, мысалы, шығарылған бақылаудың базасында;
- ұйымның сыртқы және ішкі қызмет ортасы туралы мәліметтің жиыны және талдауы;
- мәліметтің ісіне жататын таңдау (релевантты);
- шектеулер мен шешім қабылдау белгілерінің тұжырымдамасы [3, 806].

Көптеген шешімдер қорлардың жеткіліксіздігінен іске асырыла алмайды: қаражаттардың тапшылығы, білікті кадрлардың жоқтығы, шикізаттың қымбаттылығы, жоғары бәсекелестік және т.б. Бұл альтернативаны қарастырғанда кең таралғаны- шектеу болып табылады. Шектеулерге сонымен қатар әр түрлі заңдық актілер жатады, оларды ұйым жетекшілері өзгерте алмайды. Қазіргі шектеулерге қосымша стандарттар қабылдау керек, олардан альтернативті шешімдерді бағалай аламыз. Бұл шешім қабылдау белгілері. Мысалы, қаражат салудың әр түрлі нұсқаларын қарастырған кезде жетекші салынған капиталдан

пайда жоғары болатын нарықтарға тоқталады. Шешім қабылдаудың белгілі пайыздан төмен болмайтын қайтарым коэффициенті түріндегі стандарты пайда болады.

Альтернативаны анықтау. Жоғарыда айтылғандай, жетекшіде шешімдердің әр түрлі нұсқалары бар. Ең жақсысы ұйымның мәселелерін шеше алатын барлық мүмкін альтернативаларды жинап, қарастыру. Жүзеге асыруда үлкен біліммен және ақпараттармен қамтылған нұсқалар қабылданады. Жетекшілер ұтымды шешімді іздестіру аса көп уақыт алатынын және қымбат тұратынын түсінеді. Сондықтан көбінесе мәселені шешуге мүмкіндік беретін қарапайым шешім қабылдайды, бірақ ол әрдайым ең тиімді бола бермейді.

Альтернативаны бағалау. Кез келген шешім оң және теріс салдар әкелетіні анық. Сондықтан, ұйымдарда ұтымды шешім таңдау процедуралары болуы керек. Әрбір шешімнің жақсы жақтары мен кемшіліктері қарастырылуы керек және жақсы жақтар мен кемшіліктердің компромисі табылуы қажет. Шешімді бағалау және таңдау кезінде жетекші жағдайдың ары қарай дамуын болжамдауға тырысады. Сондықтан, бағалауда маңызды кез болып әрбір мүмкін нұсқаның жүзеге асырылу ықтималдылығын анықтау болып табылады.

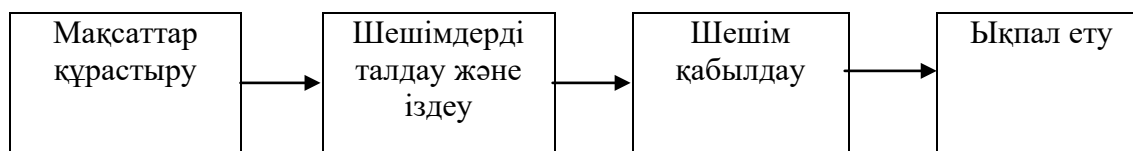
Егер мәселе дұрыс диагностикаланса және мүмкін альтернативалар қарастырылса, ақырғы таңдау жасалады. Әдетте, ол мына негізде іске асады:

- бір үстем болатын белгі (мысалы, бір саладағы қор қайтарым екіншісінен жоғары болған кезде);
- белгілердің жиынтықтары, олардың әрбіреуі әр түрлі тұрғыларды есепке алуы тиіс (мысалы, қаражаттардың жеткілікті саны, қордың қолжетімділігі, ұйымның имиджына шешім қарама-қайшы келмейді және акционерлерге қолжетімді).

– Сонымен, жетекші қабылдайтын шешімдерге әсер ететін факторларға мыналарды жатқызуға болады [4, 1806]:

- жетекшінің жеке басының қасиеттері;
- ұйымның ортасы-ортаның белгісіздігі, оның турбуленттігі (құбылмалылығы);
- мәліметтің бар болуы;
- ақпаратпен алмасу процедурасы;
- тәуекелділік;
- шешімдердің бүтіндігі мен өзара байланыстылығы.

Басқарушылық шешімнің әзірленуі, 2-суретте көрсетілгендей бес кезеңнен тұратын жүйенің бар болуын түсіндіреді.



2- сурет. Басқарушылық шешім қабылдау сызбасы [4]

Мақсаттар құрастыру. Қойылған мақсат қолда бар қорлардың есепке алынуымен маңызды және жүзеге асырылатын болуы керек.

Шешімдерді талдау және іздеу. Бастапқыда ұйымның алдында тұрған мәселені түсіну қажет, оның табиғилығы мен маңыздылығын анықтау керек. Мәселе – бұл нақты параметрлердің мақсаттықтан ауытқуы, мұндай ауытқудың қандай да бір әрекет жасамаған кезде болу мүмкіндігі, басқару мақсаттарының өзгерісі. Мәселені түсіну процесінде факторлар жиынтықтарын орнату қажет, олар соңғы нәтижеге әсер ететін мүмкін болатын ауытқулар, қорлар туралы мәліметтер және т.б. Мынандай мәселелер болады:

- стандартты, олардың шешімі үшін нұсқау және басқару қажет;
- катал құрылымдалған шешім-үлгінің экономика–математикалығын қолдану;
- жеңіл құрылымдалған шешім-жүйелік талдау жасау;
- құрылым жасалмаған (жаңа), шешім – сарапшылық баға және пікір [5,786].

Басшы кез-келген проблеманы ең алдымен ұйымдық, басшылық тұрғысында қарастырады. Басшының басқару объекті проблемаларын шешуші ерекше көзқарасының өзі міне, осында. Проблеманы тұжырымдаған көп жағдайда басшының біліміне, тәжірибесіне, іскерлілігіне, осы жұмысқа мамандардың шаруашылық белсенділіктерін жұмылдыра білуге байланысты.

Нақты мәселен, міндетті не себепті қойылғандығын қарастырған кезде басшы жағдайы оның пайда болу себептерін орындауды неғұрлым тиімді ұйымдастыру мүмкіндіктерін т. б. айқындайды.

Шешімді ойдағыдай орындау үшін мақсаттың дәл, әрі айқын болуының айрықша маңызы бар. Кейде бір тұста мақсатты айқындау оңайға түспейді. Өйткені өндірісте күн сайын көптеген міндеттер туындап жатады.

Сондықтан басты бұл принцип бойынша негізделген міндет мақсатқа бағындыру қажет. Мақсаттар қарама-қайшы болуы да мүмкін. Мұндай жағдайда бұл принципті ескерген жөн.

Мақсатты дәл анықтаудың психологиялық мәні де бар, өйткені мұндай жағдайда шешімді орындаушылар батыл әрекет ете алады.

Шешім қабылдау мақсатында мәлімет жинау үшін қолда бар типтік мәліметтерді пайдаланады, арнайы жасалған нышан бойынша сұрау салады жекелей бақылау жүргізеді, мамандармен және қарапайым жұмыскерлермен әңгіме өткізіледі, қалыптасқан жағдайда танысады, эксперименттердің пікірін таңдайды. Егер мүмкіндік болса социологиялық зерттеу жүргізеді.

Шешім қабылдау үрдісі көп жағдайда оның құрылымының нақтылығына байланысты. Жақсы құрылымданған шешім суретте көрсетілгендей болады.



3-сурет. Нақты құрылымданған шешім [5]

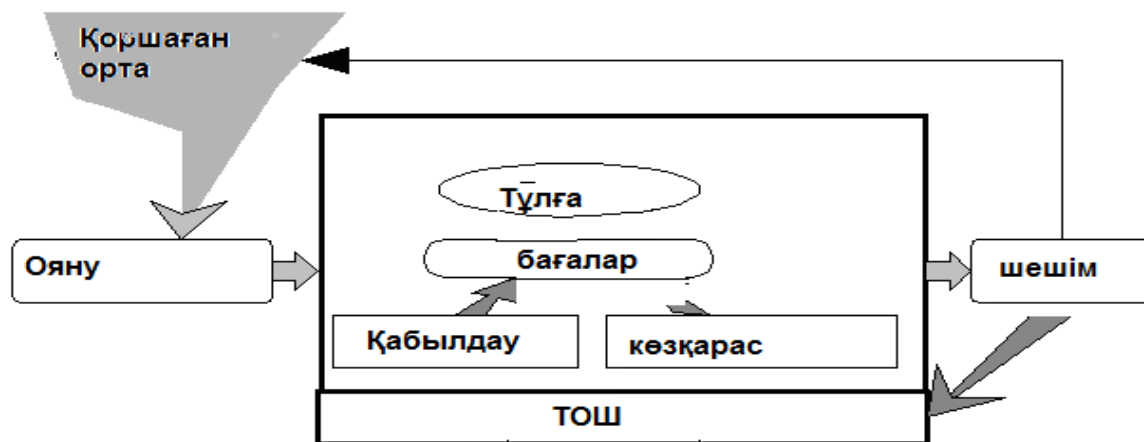
Жоғарыдағы суретте көрсетілгендей, нақты құрылымданған оптималды шешімге біз анық қойылған мақсаттар мен тәуекелдерді бағалау арқылы жетеміз. D пакетінің мәліметтерінің болжамы бойынша K болжанатын нәтижелер A баламалы шешімдер үшін жасалуы мүмкін. Содан кейін тәуекелдікті ескере отырып A_{opt} таңдалады, ол A мақсатына сәйкес болады.

Әлсіз құрылымданған шешім төмендегі суретте көрсетілген. Қабылданған шешім ТОШ әсеретеді (жауапкершілік, интуицияның тереңдігі, тәжірибе жинақтау).

Шешімнің жолын шешім үрдісіндегі этаптар мен этап астының өзара байланысқан жиынтығының қалай орындау керек екендігін қарастырады. Әрбір нақты жағдайда бұл үрдіс нақтыланады және жекеленеді.

Шешімдер варианттарын (баламаларын) тұжырымдау, шешімдер варианттар санының (баламаларының) бөлу проблемаларды шешуін ең қолайлы жолын таңдауға мүмкіндік береді. Бір вариантты ғана ойластырып қою, әдетте қолайлы шешімді қамтамасыз етпейді. Мұндай жағдайда болжамдау дегеніміз-ұсыныс түрінде келіп түскен міндеттерді алдын ала сынама вариантта шешу. Алдын ала түскен варианты шешу әдетте міндетті тұжырымдау

кезеңінде пайда болады, барлық варианттарды тіпті алғашында орындауға болмайтын сияқты варианты да қарастыру керек, ол үшін осыған ұқсас міндетті шешкен кезде жинақталған тәжірибеден пайдалану қажет. Шешілетін варианттарды тандау үшін сандық талдауда эвристикалық тәсіл қолданады [6, 2006].



4-сурет. Нашар құрылымдалған шешім [5]

Күрделі мәселелерді шешкенде көптеген фактілер болғанда, ал шешімінің дұрыс болмауы қосымша шығынға ұшратқандықтан міндет шешуін қазіргі математикалық тәсілдерін пайдалану ұсынылады.

Маркетингтік принциптер негізінде кәсіпорынды басқарудың нарықтық экономикасына көшкенде шешім қабылдар алдына нақты жағдайға талдау жасалады да мұндайда кәсіпорынның қандай жағдайда екені анықталып, болжау жүргізіледі (нақты жағдайда кәсіпорын не күтеді) сыртқы орта ықпалы (ол қандай қысым көрсететті) анықталады.

Осыдан кейін маркетингтік синтез жүргізіледі. Мұның мәні мақсат ұсынуы (жағдайды түзету үшін не істеу керек), мақсатты бағалау (не басқалай емес, дәл осылай істеу керек), тек содан кейін ғана шешім қабылдау.

Шешім варианттарын ойластыру дегеніміз не?.

Біріншіден, бұл шешімнің барлыққұрамдас әсіресе мақсаты мен міндетін мүмкіндігінше толық тұжырымдайды.

Екіншіден, қойылған мақсатқа жетудің негізгі бағыты, жолымен амалы сондықтан қолда бар еңбек, материалдық, қаржы және басқадай ресурстар, ғылыми идеялар, жаналықтар, өнертабыстары зерттеледі, әсіресе уақыт факторы ескеріледі.

Үшіншіден, басқарушы және басқарылатын жүйелердің, әсіресе осы шешімді жүзеге асыратын кезде басқару мен байланыс арасындағы әрекеттестік пен үйлесімді ойластырады.

Төртіншіден, әр вариант бойынша әрекет нәтижесінің мүмкіндігін бағалайды.

Пікір жинау тәсіл проблема жекелеген міндеттерге жіктеледі: эксперттерге қойылған проблемалар тұтастай хабарланып солардың қызмет бабына жататын жекелеген міндеттерді шешуі үшін ұсыныс енгізуді тапсырады.

Артықшылығы: эксперттер қолайлы жағдайды міндетті шешумен шұғылдана алады.

Кемшілігі: ұсыныс талқыланды, проблеманы шешу көзқарасы субъективті, артықшылығы: проблемаларды шешуге мамандар мен эксперттерді, соның ішінде басқа ұйымының кеңесшілерін тартуға болатындығы.

Кемшілігі: коммуникацияның жоқтығы, бағалау субъективтік сипатта болады.

Нарықтық экономикаға көшкен жағдайда дербес әрекет етуге балама шешім варианттарын ойластыруға тура келеді, сонымен қоса мұндай жағдайда сыртқы ортадан

қауіп-қатер де күшейе түсуі мүмкін, сондықтан да тәуекел ету экономикалық өмірдің ажыратылмайтыны болып саналады [9].

А.М.Омаровтың анықтамасы бойынша – «Тәуекел деген қауіп-қатер төнген жағдайда қоғамға пайдалы нәтижеге жету мақсатында әрекет ету, тәуекел етудің өзіндік нәтижесінің тым көп немесе шамалы болатындығы. Тәуекел еткенде шешу міндетінің қалай орындалатындығын, табысқа жетуі жетпеуін күні бұрын болжау мүмкін емес. Тәуекел ету ең алдымен шаруашылық нақты жағдайдан ауытқығанда, шығынға ұшырау қатері төнгенде және сонымен қоса пайда табу мүмкіндігі туғанда пайда болады.

Жоғары нәтижеге жетуді қамтамасыз ететін шешімнің өзі де әдетте, нағыз тәуекел шешім болып саналады, сол себептенде батыл тәуекел талабы жоғары нәтижеге жету ниетін көздейді. Тәуекелсіз зор табысқа жету мүмкін емес.

Менеджментте батыл шешімге барғысы келмейтін басшы ұйымы үшін қауіпті оны тоқырауға ұшыратушы деп саналады. Әдетте батыл шешім қабылдаудан тайсақтайтын менеджерлер творчестволық ізденіске бейімсіз, шаруашылық міндеттер жүзеге асыруға қабілетсіз адамдар ретіне бағаланады.

Практикада мәні шамалы деген себеп сирек болады, өзінің табиғаты жағынан олар мүмкін болатын, демек тәуекел міндеттері. Мәлімет жетіспегенде және факторлар айқын болмаған жағдайда басшының түрліше таңдау жасауына тура келеді [7, 966]:

Отандық және шет елдік тәжірибелердің көрсеткеніндей іскерлік тәуекел ету белгілі бір принциптерге сәйкес әрекет ете білуге байланысты. Сондықтан да іскер басшылар батыл шешім қабылдаудан қорықпайды.

Шаруашылығы тарапындағы ішкі және сыртқы себептерден туындайтын қауіп-қатерді зерттеудің елеулі мәні бар. Ар жағдайда басшы қабылдаған шешімді жүзеге асыру нәтижесінде мүмкін болатын ұтыс пен ұтылысты таразылайды. Мұндайда шешімді әр түрлі вариантты, параметрлерді соның ішінде болмаған сандық бағасы бойынша салыстырылады да содан кейін оның ең қолайлысы таңдап алынады.

Шешім қабылдау процесіне белгілі бір мәселелерге байланысты көптеген факторлар әсер етеді. Олар кәсіпорынның ішкі факторы немесе сыртқы факторы болады.

Сыртқы фактор. Кез келген шешім кәсіпорындағы шешімді тек сырттан әсер ететін факторлардың барлығы белгілі болғанда ғана қабылдайды. Мысалы: мемлекеттің нарықтық жағдайға деген саясатты жеткізуші, жеке және көтерме делдалдар. Сыртқы факторлардан ерекше орын алатын бәсекелестер, олардың іс-әрекетіне зиян келтіруі мүмкін. Шешім қабылдау процесі сыртқы факторларға байланысты болады.

Ішкі факторлар. Ішкі факторлар тек кәсіпорынның ішінде болатын факторларға ғана емес сонымен қатар бөлімшелердің ішінде пайда болатын факторларға әсер етеді. Мысалы: адамның алған білімі мен жұмыс істеген мерзімі олар шешім қабылдау кезінде міндетті түрде үлесін қосады. Барлық қызметкерлердің ақпараттануы шешім қабылдаудың сапасына шешім қабылдауға қатысты қызметкерлердің жақсы ақпараттануы әсер етеді. Сонымен қатар ішкі факторларға уақытты жатқызамыз. Себебі ақпаратты жинауға уақыт жеткілікті болса мәселені жан-жақты терең зерттеуге мүмкіндік туады. Және содан шешімнің дұрыс болу ықтималдылығы жоғарлайды. Егер шешім қабылдаушы тұлғаның жеке басының қасиеттері жақсы болып, шешім қабылдау қабілеті жоғары бола тұрып, өз шешімдеріне жауап бере алатын болса, онда оның шешімін қолаушылары да көп болады.

Кәсіпорындар күрделі объект, ал олардың өздері одан да күрделі объектінің бір бөлігі. Қабылданған шешімнің жүзеге асуы ақпаратпен қамтамсыздану, тәуекелді болжау, уақыт пен теріс нәтижені болжай білу арқылы қол жетімді мақсаттарды алдына қою.

Басқару шешімдерін жасау әдістерінің ең кең тараған түрі – «ми шабуылы» әдісі. Мұның мәнісі эксперттер негізінде және проблемадағы әр түрлі көзқарасты ескерте отырып, проблеманы дәл тұжырымдау, оны шешу амалдарын қарастыру. Мұндайда мынадай қағиданы басшылыққа алады. Әуелі бір проблемаға назар аударады. Содан кейін кез-келген идеяны, оның орынды-орынсыздығына немесе практикалық құндылығы күмәнді

бола тұрса да қарастырады. Ұсынылған ұсынысты сынауға немесе бағалауға тыйым салынады. Жаңа идеяны генерациялауды қолдайды, әрі көтермелейді, творчестволық ахуалды қуаттайды. «Ми шабуылы» нәтижесі бойынша секцияға қатысушылар анкета толтырады және «мақсат тармағы» жасалады. Бұл тәсіл көптеген жақсы идеяны жинауға мүмкіндік береді. Әр түрлі көзқарастар син-тезделеді. Мұның барлығы жаңа, соңғы проблемаларды шешуге ықпал етеді.

Артықшылығы: әр алуан ой-пікірлер проблемаларды неғұрлым терең түсінуге ықпал етеді.

Кемшілігі: секцияға қатысушылардың барлығы бірдей проблеманы жете түсінбеуі толық таныспауы, сол себептен олар оны шешуге өз үлестерін қоса алмауы мүмкін.

«Пікір жасау» әдісі. Проблема жекелеген міндеттерге жіктеледі. Эксперттерге қойылған проблемалар тұтастай хабарланып, солардың қызмет бабына жататын жекелеген міндеттерді шешу үшін ұсыныс енгізуді тапсырады.

Артықшылығы: эксперттер қолайлы жағдайды міндетті шешумен шұғыл-дана алады.

Кемшілігі: ұсыныс талқыланды, проблеманы шешу көзқарасы субъективті.

«Дельфи» әдісі. (Көне Греция мифологиясы бойынша кеңес алу үшін дельфийлік оракулге жүгінетін болған). Эксперттер мен мамандардан белгілі бағдарлама бойынша сұрайды. Бұлар бағдарламаны жүзеге асыру мүмкіндігін бағалауы, әрі өз пікірлерін негіздеуі тиіс [8, 1506]:

Артықшылығы: проблемаларды шешуге мамандар мен эксперттерді, со-ның ішінде басқа ұйымның кеңесшілерін тартуға болатындығы.

Кемшілігі: коммуникацияның жоқтығы, бағалау субъективтік сипатта болады.

Морфологиялық әдіс (элементтер бойынша талдау). Проблемалар көптеген міндеттер мен мәселелерге жіктеледі. Әрбір шешімдер белгіленеді, осыдан кейін олар салыстырылады. Содан кейін шешім таңдап алынады да, тұтастай проблеманы шешу үшін жинақталады.

Артықшылығы: проблема мәнін терең түсінуге және ұғынуға мүмкіндік береді.

Кемшілігі: шешілетін проблема аясының тым тарлығы.

Шешім қабылдаудың кез-келген әдісінде ақырғы вариантты таңдау, соған тікелей жауап беретін басшының билігінде [9, 1006].

Қорытынды

Қорытындылай келе, қарастырылып отырған дипломдық жұмыстың тақырыбы бүгінгі таңдағы өзекті мәселелердің бірі болып табылады. Шешімдерді қабылдау бұл басқару өнерінің саласы. Бұны жасау қабілеттілігі мен шеберлігі жетекшінің бүкіл өмір бойына жинаған тәжірибесімен дамиды. Білім мен шеберліктің жиынтығы кез келген жетекшінің хабардарлығын құрайды және соңғы деңгейіне байланысты тиімді немесе тиімсіз жұмыс жасап жатқан менеджер туралы айтылады.

Мүдделер қақтығысы. Корреспондент автор мүдделер қақтығысы жоқ деп мәлімдейді.

Осы мақалаға сілтеме: Жумаксанова КМ, Альжанова АЗ. Шешімдерді әзірлеу және қабылдау технологиясы. Қазақ автомобиль-жол институтының Хабаршысы = Bulletin of Kazakh Automobile and Road Institute = Kazakh avtomobil-zhol institutyryn Khabarshysy. 2024; 4(8): 136-146. <https://doi.org/10.63377/3005-4966.4-2024-14>

Cite this article as: Zhumaksanova KM, Alzhanova AZ. Tekhnologiya razrabotki i prinyatiya reshenij [Technology of development and acceptance of decisions]. Vestnik Kazahskogo avtomobil'no-dorozhnogo institute = Bulletin of Kazakh Automobile and Road Institute = Kazakh avtomobil-zhol institutyryn Khabarshysy. 2024; 4(8): 136-146. (In Kaz.) <https://doi.org/10.63377/3005-4966.4-2024-14>

Пайдалаган деректер тізімі

- [1] Гасанов А.З. Разработка управленческого решения. Учебное пособие. Москва: ИНФРА.2016.
- [2] Рейльян Л.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. Москва: Финансы и статистика.2017.
- [3] Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. Учебное пособие. Москва: Русская Деловая Литература.2018.
- [4] Румянцева З.П., Саламатин Н.Л. Менеджмент организации. Учебное пособие.Москва: ИНФРА.2018.
- [5] Эддоус М.,Стенсфилд Р. Методы принятия решений.Москва: Банки и биржи. 2021.
- [6] Литвак Б.Г. Управленческие решения. Учебное пособие. Москва. 2018.
- [7] Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Москва: Интел-синтез. 2021.
- [8] Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебное пособие. Москва. 2019.
- [9] Гасанов А.З. Разработка управленческих решений. Учебное пособие. <http://az-g.narod.ru>.
- [10] Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. Учебник. Москва: Дашков К. 2017, 496.

References

- [1] Gasanov AZ. Razrabotka upravlencheskogo resheniya [Development of management decision]. Uchebnoeposobie = Study guide. Moskva: INFRA. 2016. (in Russ.).
- [2] Rejl'yan LR. Analiticheskaya osnova prinyatiya upravlencheskih reshenij [Analytical basis for making management decisions].Moskva: Finansy i statistika. 2017. (in Russ.).
- [3] Kardanskaya NL. Osnovy prinyatiya upravlencheskih reshenij [Fundamentals of making management decisions]. Uchebnoe posobie. Moskva: Russkaya Delovaya Literatura. 2018. (in Russ.).
- [4] Rumyanceva ZP, Salamatina NL. Menedzhment organizacii [Organization Management].Uchebnoe posobie = Textbook. Moskva: INFRA. 2018. (in Russ.).
- [5] Eddous M, Stensfield R. Metody prinyatiya reshenij [Methods of decision making]. Moskva: Banki i birzhi. 2021. (in Russ.).
- [6] Litvak BG. Upravlencheskie resheniya [Management decisions]. Uchebnoe posobie. Moskva. 2018. (in Russ.).
- [7] Fathutdinov RA. Razrabotka upravlencheskogo resheniya [Development of management decision]. Moskva: Intel-sintez. 2021. (in Russ.).
- [8] Fathutdinov RA. Razrabotka upravlencheskogo resheniya [Development of management decision]. Uchebnoe posobie. Moskva.2019. (in Russ.).
- [9] Gasanov AZ. Razrabotka upravlencheskih reshenij [Development of management decisions]. Uchebnoe posobie = Study guide. (in Russ.) <http://az-g.narod.ru>.
- [10] Baldin KV, Vorob'ev SN, Utkin VB. Upravlencheskie resheniya [Management decisions]. Uchebnik. Moskva: Dashkov i K. 2017, 496. (in Russ.).