

## **ПРИЗНАКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В ТЕПЛОВОЙ ЭНЕРГЕТИКЕ**

А.В. Минкович

*Харьковский национальный университет радиозлектроники  
просп. Ленина 14, г. Харьков, Украина*

E-mail: [nsipatova@gmail.com](mailto:nsipatova@gmail.com)

У ТОП-менеджера, парадоксально, но почти никогда не имеется непосредственных свидетельств о принятии решений. Информацию об этом можно получить только на основании косвенных свидетельств. Обычно о наличии таких решений можно сделать вывод на основании общих результатов субъекта хозяйствования. Хорошо продуманное решение принимается задолго до того, как о нем сообщают: либо потому, что для соответствующих действий еще не пришло время; либо потому, что оно не получит одобрение участников организации без подготовительной работы по их убеждению.

Каждый инициативный руководитель постоянно обдумывает вопросы, требующие принятия решений. В итоге этих размышлений он может прийти к выводу, что вопрос не является значимым, актуальным в данный момент, что у него еще нет информации, необходимой для окончательного решения. Он должен прийти к выводу, что вопрос является актуальным, что решение может принято, что такое решение может принять только он, – и что все же решение лучше не принимать, потому, что он для этого недостаточно компетентен (генерирующая машина по выработке тепла не прошла промежуточное техническое обслуживание, продолжает работать, поскольку не закончен ремонт второго агрегата).

Искусство принятия решений ТОП-менеджером состоит в том, чтобы не принимать решения, которые не актуальны в данный момент, не принимать решений преждевременно, не принимать решения, которые нельзя реализовать, и не принимать решений, которые должны принимать другие. Но для того, чтобы не принимать решений по неактуальным вопросам требуется незаурядный здравый смысл и незаурядная проницательность. Не принимать решений преждевременно означает не создавать почвы для формирования предрассудков и не делать окончательного выбора до того, как это станет необходимо. Не принимать решений, которые должны принимать другие, значит поддерживать командный дух, повышать квалификацию подчиненных, делегировать ответственность и сохранять власть.

Таким образом, управленческие решения ТОП-менеджера делятся на две большие группы. К позитивным решениям относятся решения о том, чтобы сделать что-то, и о том, как это сделать, решения о том, чтобы прекратить или предотвратить то или иное действие. К негативным решениям относятся решения о том, чтобы не принимать решения. Оба типа решений неизбежны, однако негативные решения часто принимаются сознательно, так сказать, «инстинктивно», на основании «здравого смысла». Качество итогового выбора зависит в значительной степени от негативных решений. Неудачное решение может пересилить любое удачное [1, с. 192].

Выводы. Для того, чтобы по достоинству оценить руководителя высшего уровня, обычно требуется время. У негативных решений, в том числе у решений принципиально важных, нет внешних признаков. Отсутствие удачных действий указывает на недостаток инициативы у руководителя. Стабильность успехов в течении длительного времени указывает на способность к правильному выбору и к отсеву многих из потенциально возможных вариантов действий.