

UDC: 330.191.6

FACTORS AND MODELS OF ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING PROCESS

ФАКТОРЫ И МОДЕЛИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*LAPUSHIN Raisa, PhD,
Trade Cooperative University of Moldova, Chisinau*

*ЛАПУШИН Раиса, доктор экономических наук, доцент,
Кооперативно-Торговый Университет Молдовы, Кишинэу*

Annotation: *This article discusses the factors influencing management decision-making in enterprise management. The managerial decision making process is interpreted and interpreted at the individual or organizational levels in different ways. This allowed us to identify different models of decision-making in the enterprise.*

Аннотация: *В данной статье рассматриваются факторы, влияющие на принятие управленческих решений в менеджменте предприятия. Процесс принятия управленческого решения воспринимается и интерпретируется на индивидуальном или организационном уровнях по-разному. Это позволило выделить различные модели принятия решений на предприятии.*

Keywords: *management decision, process, factors, models.*

Ключевые слова: *управленческое решение, процесс, факторы, модели.*

Введение

Разработка управленческих решений чрезвычайно важный процесс, который является связующей функцией управления. На каждом предприятии, управленческие решения определяют не только эффективность его деятельности, но и дают возможность для устойчивого развития, выживаемости в условиях быстро меняющемся мире.

Принятые на предприятии верные или не верные решения отражаются положительно или отрицательно на всей деятельности организации. На предприятиях менеджеры не только принимают решения, но и несут ответственность за них. Лица, принимающие решения, - субъекты процесса принятия решения, а объектом решения выступают экономические агенты (фирмы, предприятия). Внутри фирмы объект принятия решения тесно связан с объектом управления на предприятии. Это производство, маркетинг, персонал, финансы или информация.

Материалы и методы исследования

При написании данной статьи использовались различные методы исследования: теоретический анализ и метод обобщения, системный анализ, метод сравнительного анализа.

Результаты и обсуждения

Процесс принятия решения - следствие управленческой деятельности субъекта менеджмента. Он является основой процесса управленческой деятельности на любом предприятии. Принимаются решения на основе информации, которая поступает из социально-культурной, технологической и правовой сфер, от поставщиков и структурных подразделений самого предприятия.

Принятие решения – долгий процесс, завершающей стадией которого является контроль за выполнением решения. Под процессом принятия решения в данной статье подразумевается выбор альтернативы, строящейся на основе анализа информации и фактов. Когда решение основывается на простом выборе альтернатив, то его обычно можно принять быстро и точно. Но гораздо чаще решение опирается на целый комплекс обстоятельств и факторов, каждый из которых имеет свое значение в данном контексте, и совсем иное – в другом. Хороший руководитель не имеет права мыслить прямолинейно, он должен научиться видеть вещи в их подлинном масштабе.

На предприятиях в основном принимаются организационные решения, которые связаны с достижением поставленных целей перед организацией.

Реальный объем управленческой деятельности предприятия определяют ее задачи. Непосредственной задачей каждого руководителя является оценка любой управленческой ситуации. Выбор правильной стратегии для решения управленческой задачи будет зависеть от адекватности оценки всей ситуации в целом. Для руководителя любой организации очень важно четко установить степень значимости управленческих задач, выбрать самые неотложные для первоочередного решения. Но существует целый ряд факторов, влияющих на процесс принятия решения в системе менеджмента предприятия (Рисунок 1).



Рисунок 1. Факторы, влияющие на процесс принятия решения в системе менеджмента предприятия [разработано автором]

Личностные оценки руководителя содержат субъективную оценку своей важности, качества или блага. Важно отметить, что все управленческие решения принимаются и строятся на системе ценностей самих руководителей. Их ценностные ориентации, в основном, влияют на способ принятия решения. Например, руководитель, который ориентирован на персонал, скорее пойдет на справедливое повышение заработной платы, чем на сокращение численности работников с целью высвобождения средств на финансирование каких-либо проектов.

Важным моментом при принятии управленческих решений является учет фактора **риска**. В данном случае риск – уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе разработки и оценки вариантов принятия решений руководитель должен уметь спрогнозировать возможные результаты при различных обстоятельствах по отношению к риску. Традиционно обстоятельства классифицируются как условия определенности или неопределенности риска.

В условиях определенности решение принимается, когда руководитель предприятия в точности знает результат каждого из предложенных вариантов решения проблемы. Сравнительно немногие организационные или персональные решения в менеджменте предприятия принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные.

В условиях неопределенности управленческое решение принимается, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов [3, с.110]. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно достоверной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Самым большим потенциалом неопределенности обладает политическая, социально-культурная и наукоемкая среда. В практической деятельности очень немногие управленческие решения руководители могут принимать в условиях полной неопределенности.

Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений в системе менеджмента предприятия. Ход времени обычно обуславливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются наиболее актуальными и точными.

Поведенческие факторы являются распространенными ограничениями на пути принятия эффективных решений руководителями. Например, руководители подразделений по-разному воспринимают наличие и серьезность одной и той же проблемы, ограничения и варианты ее решения. Это ведет к несогласию и конфликтам в коллективе. От способа обмена информацией руководителя с подчиненными в значительной мере зависит поведение последних.

Каждое решение в менеджменте предприятия сопряжено с компромиссами, **негативными последствиями**, побочными эффектами, значение которых менеджер должен соотнести с ожидаемыми результатами. Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством менеджера в нахождении эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Например, решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек. Это означает, что определенная группа потребителей будет довольна, другие же перейдут на менее дорогие аналогичные продукты. Подобные негативные последствия необходимо учитывать при принятии решения при выпуске продукции.

Проблема процесса принятия решений на предприятии состоит в сопоставлении минусов с плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша. Часто руководителю приходится выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако некоторые негативные последствия никоим образом не могут быть приемлемыми для руководителей предприятия. Пример: нарушение закона или этических норм. В подобных случаях, когда выбираются критерии для принятия решения, негативные последствия следует трактовать как ограничения.

В организации все **решения** некоторым образом **взаимосвязаны**. Единичное важное решение почти наверняка может потребовать сотен решений менее значительных [4, с.82]. К примеру, администрация предприятия решает перевести офис в другой город (район). Она должна также принять решения о том, кто определит — покупать или не покупать новую мебель, кого нанимать на новые должности и вакансии в результате перебазирования и т.д.

Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Если производственное

предприятие решает приобрести новое и более производительное оборудование, оно должно также найти способ увеличения сбыта продукции, новые рынки сбыта. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на работе производственного отдела, но также решающим образом — на отделах маркетинга, финансового и бухгалтерии.

Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе менеджмента предприятия, становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, т.е. видеть «всю картину», зачастую и становятся кандидатами на повышение.

После того как определены факторы, которые ограничивают решение, руководитель (менеджер) обычно начинает работу по поиску альтернатив или возможных направлений действия для решения выявленной проблемы.

Процесс принятия управленческого решения воспринимается и интерпретируется на индивидуальном или организационном уровнях по-разному. Можно выделить четыре модели принятия решений на предприятии: модель лично и организационно ограниченной рациональности, политическая модель и рациональная модель.

Модель ограниченной рациональности в принятии решений на предприятии предполагает, что менеджер в своем желании быть рациональным и зависит от возможностей познания, привычек и предубеждений.

В зависимости от преобладания первого или второго модель может иметь две разновидности:

- ◆ *лично* ограниченная рациональность;
- ◆ *организационно* ограниченная рациональность.

Определение проблемы при этом подходе происходит упрощенным образом. Поиск альтернативы осуществляется в начале процесса в известных для менеджера или предприятия областях. Анализ данных также упрощается, сдвигаясь с долгосрочных ориентиров на краткосрочные. Обмен информацией точен только отчасти и отражает во многом индивидуальные предубеждения, основанные на целях отдельных подразделений. Оценочные критерии сводятся до уровня прошлого опыта. Первая из альтернатив, превысившая этот уровень, кладется в основу выбора. Люди преследуют цели удовлетворенности, а не максимизации. Удовлетворенность при этом трактуется как курс действий, который достаточно хорош для организации в целом и требует минимума усилий со стороны членов организации. Примером может служить факт того, что очень часто инвестиции в организациях направляются туда, где можно получить удовлетворительную прибыль, без попытки найти лучший вариант из всех имеющихся.

Политическая модель организационных решений обычно отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса, исходя из групповых целей. Определение проблемы, поиск альтернативы, сбор данных и оценочные критерии выступают, скорее всего, как средства, используемые для того, чтобы склонить решение в чью-либо пользу. Решение в данном случае становится функцией распределения власти в организации и эффективности политики, используемой различными участниками процесса.

Рациональная модель предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. В рамках такого подхода требуется всестороннее определение проблемы, изнурительный поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углубленный анализ. Оценочные критерии в этом случае обычно определяются в начале процесса. Обмен информацией должен происходить беспристрастно на основе выбора лучшей альтернативы для организации в целом.

Модель используется для представления объекта системы или идеи с упрощенным изображением конкретной управленческой ситуации.

Процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, и выбор различных моделей принятия решений необходимый для оптимизации решения. Оптимальное решение – это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение. Поскольку процесс оптимизации дорогостоящий, то её целесообразно применять при решении стратегических и тактических задач.

На основе принятых решений можно достаточно полно анализировать всю систему управления предприятием и обеспечивать оптимальные условия для принятия управленческих решений [1, с.66]. Результат решения зависит от сбора исходных данных, действующих организационных процедур, от этапов принятия решений.

Выводы

Выбор эффективно правильного управленческого решения - это результат комплексного использования экономического, правового, технического, организационного, информационного, логического, психологического, математического, и других аспектов.

От качества принимаемых решений во многом зависит общий уровень результативности управления организацией в целом и ее персоналом. Так как любое решение приводит к последствиям, отражающимся на итогах финансово-хозяйственной и социальной деятельности предприятия, то это налагает на менеджера большую ответственность при его принятии.

При выборе оптимального управленческого решения руководитель должен учитывать уровень риска, информационное и поведенческое ограничение, фактор времени, отрицательные последствия принятого решения, взаимозависимость решений.

Библиография

1. Денисова В.Т., Кулаков Д.С. Выбор оптимального управленческого решения в управлении. В: Российское предпринимательство, 2007, № 4, с. 66-69.
2. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. М.: Экономика, 1984. 176 с.
3. Лившиц А. Управленческие решения. М.: Кнорус, 2017. 244.
4. Шеденков С.А. Технология принятия управленческих решений. Белгород: Центр социальных технологий, 2006. 134с.