

Е.В. РОМАНОВСКАЯ¹, А.П. ГАРИН¹, К.Н. ДАЛИДОВИЧ²

¹Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, Российская Федерация

²Белорусский национальный технический университет, Минск, Республика Беларусь

ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы, связанные с процессом разработки и принятия управленческого решения на предприятии. Наличие большого количества публикаций в области исследования процесса принятия управленческих решений подтверждает его актуальность для эффективного управления предприятием. В статье представлен авторский подход к раскрытию сущности и понятия термина «управленческое решение», проведен содержательный анализ основных элементов теоретического аспекта принятия управленческих решений. Усиление конкуренции, связанной с либерализацией рынков и процессами глобализации мировой экономики, требует от высшего менеджмента эффективной системы управления. Авторами уточнены классификационные признаки и выделены соответственно им виды управленческих решений; определены основные стадии разработки и принятия управленческого решения. Статья посвящена поиску новых путей принятия решений для повышения эффективности управления предприятием. Отмечается, что для принятия оптимального решения, требуется рассчитать, как отразится его реализация на стоимости предприятия в целом или размере его экономического эффекта.

Ключевые слова: управленческое решение, управление предприятием, методы принятия решений, планирование, эффективность.

E.V. ROMANOVSKAYA¹, A.P. GARIN¹, K.N. DALIDOVICH²

¹Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russian Federation

²Belarusian National Technical University, Minsk, Republic of Belarus

THE FEATURES OF THE PROCESS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN THE ENTERPRISE

Abstract. The article discusses issues related to the development and acceptance of administrative decisions in the enterprise. The large number of publications in the field of research of the process of managerial decision-making demonstrates its relevance for effective management of the enterprise. The article presents the author's approach to the disclosure of the nature and concepts of **the term «management decision», a substantive analysis of the main elements of the theoretical aspect of managerial decision-making.** The increased competition associated with market liberalization and globalization of world economy, requires from senior management of an effective control system. The authors revised classification criteria and allocated them accordingly the kinds of management decisions; identifies the main stages of development and adoption of management decisions. The article is devoted to finding new ways of making decisions to improve the efficiency of enterprise management. It is noted that for optimal decision making, it is required to calculate the impact of its implementation on the value of the enterprise as a whole or the size of its economic effect.

Keywords: management decision, management of the enterprise, methods of decision making, planning, efficiency.

Разработка управленческих решений является важным связующим элементом на этапе реализации основных функций управления – планирования, организации, мотивации и

контроля. Решения, принимаемые высшим руководством организации, определяют эффективность ее деятельности и обеспечивают ее стабильность, устойчивость и поступательный характер развития, выживаемость в конкурентной среде.

Принятие эффективных решений является одним из наиболее важных условий эффективного развития организации. Важность процесса принятия управленческих решений всегда осознавалась и понималась всеми участниками трудовой деятельности, как только она приобрела осознанный вид [4]. После возникновения и развития теории управления неизбежно появилась теория принятия управленческих решений.

Успешность и результативность предпринимательской деятельности во многом определяется качеством стратегического и оперативного планирования, тесно связанным с оперативно-управленческими решениями. Как правило, любое управленческое решение направлено на рациональное распределение и использование различных видов производственных ресурсов. Именно поэтому разработка управленческих решений является весьма актуальной темой исследования, поскольку при планировании производственной деятельности возникает потребность нахождения и принятия управленческих решений для реализации поставленных целей и задач с минимальными издержками и потерями и максимальным экономическим эффектом.

Термин «управленческое решение» имеет многоаспектный характер, поскольку принятие управленческого решения на предприятии можно охарактеризовать как:

- сознательную и целенаправленную деятельность, осуществляемую человеком;
- поведение, основанное на ценностных ориентациях, мировоззрении;
- процесс взаимодействия работников предприятия;
- выбор альтернатив в рамках социального, экономического, политического состояния внешней среды предприятия;
- часть общего процесса управления предприятием;
- неизбежную часть ежедневной работы управленца;
- основу для осуществления других функций управления.

В научной литературе по теме исследования существует много определений [1,7,10], характеризующих сущность управленческого решения. Многие из них заслуживают положительной оценки, однако есть немало определений, вызывающих неоднозначные мнения. Анализ отдельных определений позволяет сделать вывод, что дать универсальную трактовку понятия «управленческое решение» невозможно, поскольку область его исследования многогранна. Можно согласиться с мнением большинства ученых, что управленческое решение представляет собой результат анализа, выполненного на основе исследования управленческой ситуации, итог выбора субъектом управления из всей совокупности имеющихся альтернатив конкретного варианта действий, направленных на достижение поставленных целей. При этом содержание управленческого решения определяется целью управленческого воздействия.

Процесс принятия управленческих решений, учитывая его ключевую роль в модели управления предприятием, обуславливает высокую степень сложности принятия эффективных управленческих решений, их максимальную развернутость, индивидуальную и коллегиальную форму, разнообразие этапов процесса принятия решений и их методов, специфичность форм ответственности за принимаемые решения.

Авторы [4,8,13] рассматривают разнообразные теоретические и практические аспекты управленческих решений; систематизируют их, применяя классификации по различным критериям.

Анализ признаков, взятых за основу классификаций управленческих решений, показал, что классификационные критерии нельзя назвать исчерпывающими, можно наблюдать их повторы, несоответствие содержания рассматриваемых управленческих решений их классификационным признакам. Поэтому классификация управленческих

решений требует доработки, так как она не в полной мере отражает все аспекты модели управления предприятием.

Необходимость уточнения классификаций управленческих решений определена дифференцированием решений, расширением методов их принятия и границ их фактического применения. Поэтому в современных условиях развития теории и практики управления сложность и разнообразие административных решений подразумевает применение различных критериев для их систематизации.

Для уточнения и конкретизации систематизации управленческих решений предлагаем ввести следующие классификационные признаки и выделить соответственно им виды управленческих решений.

По механизму возникновения выделяем креативные и логические управленческие решения.

По степени необходимости принятия – экстренные, необходимые, желательные.

По возможности применения в различных сферах – универсальные, ограниченные.

По степени готовности – разработанные, разрабатываемые и готовящиеся к разработке.

По признаку одобрения руководством – одобренные, отклоненные.

По сегментам деятельности предприятия:

– производство, маркетинг, финансы, персонал, инновации;

– снабжение, производство, финансы, сбыт;

– основная деятельность, операционная деятельность, финансовая деятельность, инвестиционная деятельность, иная деятельность.

Разработка и принятие управленческого решения предполагает сложный и систематизированный процесс, который состоит из логически выстроенных, последовательных этапов. Экспертами в данной области [1,9,12,17] приводятся разнообразные методики принятия управленческого решения, различаются они между собой степенью детализации отдельных стадий.

Наиболее значимые стадии процесса разработки и принятия управленческого решения представлены на рисунке 1.

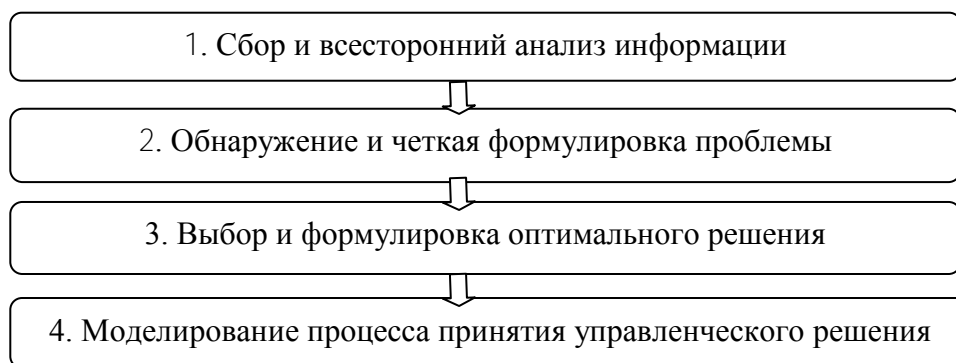


Рисунок 1 – Основные стадии разработки и принятия управленческого решения

Процесс принятия управленческого решения осуществляется на основании системной информации по конкретной управленческой ситуации. Таким образом, основное условие осуществления процесса принятия управленческого решения – движение потоков информации. При подготовке управленческого решения требуется информация о параметрах управляемой системы, которая включает поиск, сбор, обработку информации, ее интерпретацию. Это позволяет на данной стадии обнаружить и четко сформулировать проблемы, требующие решений.

Этап выбора и формулировки оптимального решения выявленной проблемы – одна из

наиболее важных составляющих процесса принятия управленческого решения. Он требует от руководителя большого опыта, профессионализма, мастерства. При выборе управленческого решения руководитель может полагаться на свою интуицию либо на результаты проведенного эксперимента, позволяющего более объективно определить возможные результаты того или иного пути решения.

Следующим этапом является моделирование процесса принятия управленческого решения. Оно предусматривает наличие альтернативы для выбора и позволяет более взвешенно подойти к выбору наиболее приемлемого варианта достижения поставленной цели. Особенностью процесса принятия управленческого решения на данном этапе является поиск нестандартных способов выхода из сложившейся ситуации и оценка результативности применения каждого из имеющихся вариантов.

Оценка эффективности принятого управленческого решения позволяет определить его качество. Под качеством управленческого решения понимается система условий, обеспечивающая выполнение его предназначения в модели управления предприятием: обоснованность, своевременность, непротиворечивость, оптимальность, краткость, ясность, конкретность во времени, эффективность.

Расширение схемы разработки и принятия управленческого решения на предприятии осуществляется путем дополнения, уточнения определенных процедур в рамках указанных стадий. При этом количество процедур должно быть максимально возможным, а процесс принятия управленческого решения должен быть логичен и последователен. Стадии разработки и принятия управленческого решения формируют полный цикл процесса принятия управленческого решения. При этом состав и содержание стадий зависят от конкретной управленческой проблемы.

Эффективность управленческого решения определяется используемыми методами в процессе его принятия и реализации на предприятии. Методы представляют собой совокупность приемов и способов исследования, направленных на получение достоверных результатов в рамках решаемой управленческой проблемы. Для обоснования принятия управленческого решения, его разработки и реализации применяется широкий диапазон методов исследования [1,8,10].

1. Методы, основанные на использовании знаний и интуиции руководителей. Данная группа методов опирается на анализ и обобщение мнений экспертов в области управленческой проблемы, использование их опыта и нетрадиционные подходы к обоснованию, разработке и реализации управленческих решений.

2. Формализованные методы, основанные на предварительно заданных алгоритмах, широко используют математический аппарат.

3. Неформализованные методы предполагают описание процедуры разработки и принятия управленческого решения на логическом уровне.

4. Методы исследования информационных потоков, целью исследования которых является изучение и систематизация информационных процессов относительно выявленной управленческой проблемы.

Таким образом, в процессе исследования, обоснования и осуществления управленческого решения на предприятии существенное значение принадлежит верному выбору метода, используемого на конкретной стадии и применяемого к определенному виду управленческого решения. Точность и эффективность подбора приемов и способов исследования, их наилучшее сочетание зависит от знаний, опыта и интуиции субъекта, принимающего конкретное управленческое решение.

Содержание управленческого решения предлагается расширить посредством применения метода декомпозиции. Данный метод позволяет разделить содержание принимаемого управленческого решения на более мелкие, простые элементы, это обеспечит более детально проникнуть в сущность данного процесса. Декомпозиция управленческих решений предполагает непротиворечивость, самодостаточность, конечность, определенность

оснований. Значимость и необходимость декомпозиции управленческих решений обусловлена следующими факторами.

Принятие управленческого решения рассматривается как процесс, который требует исследования ситуации в управляемой системе и разработку мер для ее целенаправленного изменения. В этом смысле принятие управленческого решения выступает как процесс, который нуждается в систематизации распределения решений в пределах каждого сегмента деятельности предприятия.

Субъекты управления должны гибко и оперативно решать вопросы, входящие в их компетенцию, чтобы избежать дублирования управленческих действий.

Декомпозиция управленческих решений относительно сегментов деятельности предприятия будет способствовать оперативности и гибкости модели управления, четкому разграничению функций и ответственности в действиях субъектов управления.

Таким образом, декомпозиция управленческих решений по сегментам деятельности предприятия позволит более детально определить суть управленческого решения, расширить область его применения, обозначить степень ответственности за принятие решений, повысить эффективность принимаемых управленческих решений. Декомпозиция управленческих решений является одной из основ разработки методических подходов к формированию информационной обеспечивающей управленческих решений. Управленческие решения распределены по всему управленческому циклу, включаются во все компоненты модели управления предприятием и в значительной степени определяют результативность и эффективность его деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аллахвердов В.М., Богданова С.И., Крылов А.А. Разработка управленческих решений. М.: Проспект, 2010. 752 с.
2. Андряшина Н.С. Современные подходы к созданию нового продукта в машиностроении // Вестник Мининского университета. 2014. №1. – URL: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/1-5-2014 (дата обращения: 17.06.2015).
3. Ахматганеева И.Т., Семахин Е.А. Анализ подходов к структурным изменениям на промышленном предприятии // Вестник Мининского университета. 2014. №4. URL: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/4 (дата обращения: 17.06.2015).
4. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения. М.: РИОР, 2011. 126 с.
5. Герчикова И.Н. Процесс принятия и реализации управленческих решений // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 12. С. 39-42.
6. Егорова А.О. Анализ стратегического планирования на предприятиях машиностроения РФ // Вестник Мининского университета. 2014. №1. URL: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/1-5-2014 (дата обращения: 17.06.2015).
7. Кальницкая И.В., Данилов А.Н. Управленческие решения в модели управления организацией // Омский научный вестник. 2014. №3 (129). С. 45-47.
8. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. М.: Русская деловая литература, 2010. 270 с.
9. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М.: Дело, 2012. 440 с.
10. Пирогова Е.В. Управленческие решения. Ульяновск: УлГТУ, 2010. 176 с.
11. Романовская Е.В., Нехорошева Л.Н. Исследование практических аспектов развития производственных технологий на предприятии машиностроения // Вестник Мининского университета. 2014. №4. URL: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/4-8-2014 (дата обращения: 17.06.2015).

12. Хунгуреева И.П., Шабыкова Н.Э., Унгаева И.Ю. Экономика предприятия. Улан-Удэ, Изд-во ВСГТУ, 2011. 240 с.
13. Юкаева В.С. Управленческие решения. М.: Издательский дом «Дашков и К°», 2010. 470 с.
14. Янковский К.П., Мухарь И.Ф. Организация инвестиционной и инновационной деятельности. – СПб: Питер, 2011. 235 с.
15. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия. М., 2010. 170 с.
16. Klychova G.S. Budget efficiency for cost control purposes in management accounting system / G.S. Klychova, M.S. Faskhutdinova, E.R. Sadrieva // Mediterranean journal of social sciences. – 2015. – Vol. 5, №5. – P. 79-83.
17. Krishnan V. Product development decisions: a review of the literature / V. Krishnan, K.T. Ulrich // Management science. – 2010. – Vol. 47, №1. – P. 1-21.
18. Kuznetsov V.P. Internal Enterprise Development Strategy / V.P. Kuznetsov, E.V. Romanovskaya A.M. Vazyansky G.S. Klychova // Mediterranean journal of social sciences. – 2015. – Vol. 6, №6. – P. 444-448.
19. Lynn G.S. Marketing and discontinuous innovation: the problem and learn process / G.S. Lynn, J.G. Morone, A.S. Paulson // California Management Rev. – 2009. – №38. – P. 8-37.
20. Mahoney J.T. The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration / J.T. Mahoney // Strategic Management . – 2011. –№13. – P. 559-584.

REFERENCES

1. Allakhverdov V.M., Bogdanova S.I., Krylov A.A. *Razrabotka upravlencheskikh resheniy* [Development of managerial decisions]. Moscow, Prospekt Publ., 2010. 752 p. (In Russian)
2. Andryashina N.S. *Sovremennye podkhody k sozdaniyu novogo produkta v mashinostroenii* [Current approaches to the creation of a new product in mechanical]. *Vestnik Mininskogo universiteta*, 2014, no. 1.
Available at: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/1-5-2014 (accessed 17.06.2015). (In Russian)
3. Akhmatganeeva I.T., Semakhin E.A. *Analiz podkhodov k strukturnym izmeneniyam na promyshlennom predpriyatii* [Analysis of approaches to structural changes on industrial enterprise]. *Vestnik Mininskogo universiteta*, 2014, no. 4.
Available at: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/4 (accessed 17.06.2015). (In Russian)
4. Brazhko E.I., Serebryakova G.V., Smirnov G.V. *Upravlencheskie resheniya* [Management decisions]. Moscow, RIOR Publ., 2011. 126 p. (In Russian)
5. Gerchikova I.N. *Protsess prinyatiya i realizatsii upravlencheskikh resheniy* [The process of adoption and implementation of administrative decisions]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2010, no. 12, pp. 39-42. (In Russian)
6. Egorova A.O. *Analiz strategicheskogo planirovaniya na predpriyatiyakh mashinostroeniya RF* [Analysis of strategic planning at the machine-building enterprises of the Russian Federation]. *Vestnik Mininskogo universiteta*, 2014, no. 1.
Available at: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/1-5-2014 (accessed 17.06.2015). (In Russian)
7. Kal'nitskaya I.V., Danilov A.N. *Upravlencheskie resheniya v modeli upravleniya organizatsiy* [Management decisions in the model of management of the organization]. *Omskiy nauchnyy vestnik*, 2014, no. 3 (129), pp. 45-47. (In Russian)
8. Kardanskaya N.L. *Osnovy prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [Fundamentals of managerial decision-making]. Moscow, Russkaya delovaya literature Publ., 2010. 270 p. (In Russian)
9. Litvak B.G. *Razrabotka upravlencheskogo resheniya* [Development of the administrative decision]. Moscow, Delo Publ., 2012. 440 p. (In Russian)

10. Pirogova E.V. *Upravlencheskie resheniya* [Management decisions]. Ulyanovsk, UIGTU Publ., 2010. 176 p. (In Russian)
11. Romanovskaya E.V., Nekhorosheva L.N. *Issledovanie prakticheskikh aspektov razvitiya proizvodstvennykh tekhnologiy na predpriyatii mashinostroeniya* [Study the practical aspects of the development of production technologies in the enterprise engineering]. *Vestnik Mininskogo universiteta*, 2014. no. 4.
Available at: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/4-8-2014 (accessed 17.06.2015). (In Russian)
12. Khungureeva I.P., Shabykova N.E., Ungaeva I.Yu. *Ekonomika predpriyatiya* [Enterprise economy]. Ulan-Ude, VSGTU, 2011. 240 p. (In Russian)
13. Yukaeva V.S. *Upravlencheskie resheniya* [Management decisions]. Moscow, «Dashkov i K^o» Publ., 2010. 470 p. (In Russian)
14. Yankovskiy K.P., Mukhar I.F. *Organizatsiya investitsionnoy i innovatsionnoy deyatel'nosti* [Organization of investment and innovation]. St. Petersburg, Piter Publ., 2011. 235 p. (In Russian)
15. Yarkina T.V. *Osnovy ekonomiki predpriyatiya* [Fundamentals of business economics]. Moscow, 2010. 170 p. (In Russian)
16. Klychova G.S., Klychova G.S., Faskhutdinova M.S., Sadrieva E.R. Budget efficiency for cost control purposes in management accounting system. *Mediterranean journal of social sciences*, 2015. Vol. 5, no.5. pp.79-83.
17. Krishnan V, Krishnan V., Ulrich K.T. Product development decisions: a review of the literature. *Management science*, 2010, Vol. 47, no 1, pp. 1-21.
18. Kuznetsov V.P., Kuznetsov V.P., Romanovskaya E.V., Vazyansky A.M., Klychova G.S. Internal Enterprise Development Strategy. *Mediterranean journal of social sciences*, 2015, Vol. 6, no. 6, pp. 444-448.
19. Lynn G.S., Lynn G.S., Morone J.G., Paulson A.S. Marketing and discontinuous innovation: the problem and learn process. *California Management Rev*, 2009, no.38, pp. 8-37.
20. Mahoney J.T. The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration. *Strategic Management*, 2011, no. 13, pp. 559-584.

© Романовская Е.В., Гарин А.П., Далидович К.Н., 2015

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Романовская Елена Вадимовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, Российская Федерация, e-mail: alenarom@list.ru
Гарин Александр Петрович – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, Российская Федерация, e-mail: keo.vgipu@mail.ru
Далидович Ксения Николаевна – преподаватель кафедры маркетинга, Белорусский национальный технический университет, Минск, Республика Беларусь, e-mail: kseniya.dalidovich@gmail.com

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Romanovskaya Elena Vadimovna – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics of Enterprise, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russian Federation, e-mail: alenarom@list.ru
Garin Aleksandr Petrovich – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics of Enterprise, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russian Federation, e-mail: keo.vgipu@mail.ru
Dalidovich Kseniya Nikolaevna – Lecturer, Department of Marketing, Belarusian National Technical University, Minsk, Republic of Belarus, e-mail: kseniya.dalidovich@gmail.com