

И.Л. Шинковская, И.П. Заец, Е.Д. Лазарева

**КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ  
ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
В СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Анотація. На основі узагальнення наукових поглядів закордонних і вітчизняних учених сформульвані загальні підходи до процесу прийняття управлінських рішень. Розроблено концептуальну модель процесу прийняття управлінських рішень.*

*Ключові слова: інформація, концептуальна модель, комунікаційний процес, управлінське рішення.*

**Актуальность темы**

Становление рыночных отношений в Украине предъявляет новые требования к управлению, характеру возникающих при этом задач, а также к методам их решения. Нестабильность, сложность и непредсказуемость политической и экономической среды требуют четкого определения целей развития организаций. В условиях жёсткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации организации любых уровней должны вырабатывать стратегию, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими в их окружении, в какой-то степени предвосхищать их и опережать. Ускорение изменений в окружающей среде, возрастание конкуренции, интернационализация бизнеса, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин, привели к резкому возрастанию значения стратегического планирования и управления.

**Анализ последних исследований и публикаций**

Проблема принятия управленческого решения рассматривается в научных трудах как отечественных, так и зарубежных ученых: М. Вебера, Д. Дерлоу, Л. Завалкевича, Г. Минцберга, М. Мескона, В. Планкетта, Г. Поршневой, Г. Саймона [1–7]. Анализ научных публикаций показал, что до настоящего времени не выработан единый подход к процессу принятия управленческих решений в организаци-

ях любого уровня, не учтен наиболее важный элемент – наличие обратной связи, что является необходимым звеном для принятия решений. Для разработки управленческого решения должны быть найдены специальные правила и процедуры. Информация должна проходить наверх без задержки и искажений, но правильно отобранная. В результате, исходя из строго определенных целей и с учетом ограничений, могут быть приняты оптимальные решения, даже при неполной информации. Следовательно, необходимо знание зависимости значения цели от выбранного варианта [3]. Все рассмотренные модели процесса принятия управленческого решения содержат только базовые элементы, которые не отображают специфику организаций и не рассматривают принятие управленческих решений в коммуникационном процессе.

### **Цель работы**

Цель работы предусматривает разработку концептуальной модели принятия решений в управлении организацией на основе ранее выбранной стратегической линии функционирования.

На основе поставленной цели были решены следующие задачи:

- 1) проведен анализ существующих подходов к процессу принятия управленческих решений;
- 2) построена концептуальная модель принятия управленческих решений в коммуникационном процессе организации.

### **Изложение основного материала исследования**

Реализация функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль) на практике выполняется путем разработки управленческого решения, что составляет основное содержание деятельности менеджера любого уровня во время формирования целей и путей их достижения.

Процесс принятия решений является одним из основных составляющих любого управленческого процесса, в нем достаточно много тонкостей и особенностей, определяемых характером и спецификой деятельности организации, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Тем не менее, имеются общие тенденции, характерные для любого процесса принятия решений, основанные на поступающей стратегической информации, ее тщательном анализе и оценках [7].

Для принятия современных эффективных управленческих решений необходимо располагать информацией о характере происходящих процессов и параметрах соответствующих объектов управления. Управленческие решения должны основываться на достоверной текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решение с учетом предвидения их возможных последствий.

Концептуальная модель принятия решений состоит из следующих взаимосвязанных блоков:

- сбор и фильтрация информации;
- диагностика проблемы;
- выбор методов;
- оценка альтернатив;
- принятие решений;
- реализация управленческого решения;
- контроль выполнения решения.

Для корректировки блоков в концептуальной модели предусмотрены адаптеры, обеспечивающие обратную связь между блоками. Обеспечение обратной связи в модели для корректировки управленческого решения осуществляется с помощью процесса внутренней и внешней коммуникации, эффективных информационных потоков, координации, что позволяет своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

В рамках рассматриваемой модели оцениваются как экономические, так и технологические возможности организации, продукты, рынки, состояние конкурентноспособности потребителей, стратегические направления деятельности, определяются целевые показатели эффективной деятельности при рациональном использовании ресурсов. Контроль дает возможность сравнивать фактические результаты со стратегическими, и, в случае несоответствия, выполнять корректирующие мероприятия.

Во время разработки управленческих решений в рамках концептуальной модели используются апробированные практикой методы, основанные на математическом моделировании и психологических приемах работы [2].

После определения комплексных критериев эффективности для выбора единственного решения задачи управления необходимо искать

альтернативу, наиболее близкую к стратегическому состоянию по всем критериям. Выбор единственного варианта принятия решений из множества эффективных вариантов может быть основан на сравнении с системой показателей – аналогом сбалансированной системы показателей [3].

Используется следующая методика определения полезности, изложенная в [1]. Предположим, что имеется  $n$  результатов  $x_1, x_2, \dots, x_n$ . Упорядочиваем все результаты по убыванию предпочтительности. Пусть  $x_1$  – наилучший,  $x_n$  – наихудший результат. Составляем таблицу возможных комбинаций результатов, а затем устанавливаем их предпочтение относительно отдельных результатов  $x_1, x_2, \dots, x_n$  (табл.1). Информация о предпочтительности результатов поступает от экспертов.

Таблица 1

Определение полезности результатов

1	$x_1$ или $x_2 + x_3 + \dots + x_n$	$n$	$x_2$ или $x_3 + x_4 + \dots + x_n$
2	$x_1$ или $x_2 + x_3 + \dots + x_{n-1}$	$n + 1$	$x_2$ или $x_3 + x_4 + \dots + x_{n-1}$
3	$x_1$ или $x_2 + x_3 + \dots + x_{n-2}$	$n + 2$	$x_2$ или $x_3 + x_4 + \dots + x_{n-2}$
	...		...
$n - 1$	$x_1$ или $x_2 + x_3$	$N$	$x_{n-2}$ или $x_{n-1} + x_n$

Приписываем начальные оценки полезностям отдельных результатов  $U_0(x_1), U_0(x_2), \dots, U_0(x_n)$ . Подставляем эти оценки в начальное соотношение табл. 1. Если оно удовлетворяется, то оценки не изменяем. В противном случае производим коррекцию полезностей так, чтобы это соотношение удовлетворялось. После этого переходим к следующему соотношению. Процесс коррекции продолжается до тех пор, пока не образуется система оценок  $U^*(x_1), U^*(x_2), \dots, U^*(x_n)$ , которая будет удовлетворять всем указанным в табл. 1 соотношениям. Коррекцию следует производить таким образом, чтобы изменять оценки для минимального числа результатов.

Такая методика определения полезности применима, когда количество результатов  $n$  ограничено ( $n \leq 7$ ). В случаях, когда  $n > 7$ , предлагается применять модифицированный способ коррекции оце-

нок [4]. Согласно этому способу множество результатов  $A$  разбиваем на подмножества, состоящие из 5-7 результатов, из которых один общий, например,  $x_1$ . Затем приписываем начальные значения полезностям для всех результатов, причем полезность общего результата  $x_1$  одинакова во всех подмножествах. Далее применяем способ коррекции оценок полезности независимо для каждого из подмножеств при ограничении  $U(x_1) = const$ . В результате получаем систему оценок полезности с единой мерой для всех подмножеств  $U(x_1)$ :

$$f(x_0) = \max_{x \in A} f(x)$$

Очевидно, что целевая функция (полезность), на основе которой производится выбор наилучшей альтернативы, может быть построена на основе эквивалентности. Целевые функции  $f_1(x)$  и  $f_2(x)$  характеризующие одно и то же свойство выбираемого решения и определенные на одном множестве альтернатив, эквивалентны, если они определяют на нем одно и то же отношение слабого предпочтения, то есть если для двух произвольных альтернатив  $x_1$  и  $x_2$  из  $f_1$  следует  $x_1 \geq x_2$

дует, что  $f_2$ ,  $x_1 \geq x_2$ , и наоборот. Здесь индекс  $f_i$  над знаками слабого предпочтения указывает на функцию, с помощью которой задается это отношение. Из данного определения следует, что эквивалентные целевые функции определяют на множествах  $A$  те же самые отношения строгого предпочтения и эквивалентности.

Всесторонний анализ и учет информации позволяют своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Для того чтобы разработать эффективную стратегию управления, необходимо учесть большое число факторов, отслеживать все узкие места, чтобы знать, каким внутренним ресурсом организация сейчас располагает, сосредотачиваясь только на приоритетных в настоящий момент факторах.

Концептуальная модель включает в себе основные направления развития и ключевые идеи, на основе которых выстраивается стратегический план организации. При его разработке нужно ориен-

тироваться на критерии, которые часто называют SMART-критериями. К ним относятся:

1. *Конкретность (Specific).*

Исключаются формулировки типа «повышение эффективности работы предприятия», так как при этом не определено, что такое эффективность и насколько именно ее надо повысить.

2. *Измеримость (Measurable).*

Если цель нельзя измерить, ее достижение невозможно контролировать, поэтому при утверждении какого-либо показателя в качестве цели необходимо определить, как этот показатель будет рассчитываться.

3. *Достижимость (реализуемость) (Achievable).*

С одной стороны, цели должны требовать напряженной и эффективной работы для своего достижения, но, с другой стороны, они должны быть реальными. При проверке достижимости целей нужно учитывать еще и такой важный момент: чаще всего целей у организации несколько, поэтому их изначально следует согласовать. Иногда цели противоречат друг другу, тогда при установке численных значений нужно определять диапазоны, в которых данные цели могут быть совмещены. Под противоречивостью подразумевается то, что конкретные значения выбранных показателей не могут быть достигнуты одновременно.

4. *Значимость (Relevant).*

При определении целевых показателей организации нужно обязательно оценивать их с точки зрения значимости и каждый раз задаваться вопросом о целесообразности их использования.

5. *Определенность во времени (Timed/Timed-bound).*

Достижение целей следует всегда привязывать к конкретным срокам. Кроме того, иногда возникает необходимость в корректировке целей по ходу реализации стратегического плана компании. Пересмотр цели может быть связан с тем, что определенные факторы не были учтены или были учтены неправильно. При этом промежуток времени, после которого вносятся такие корректировки, определяется заранее.

### Выводы

1. Применение системного подхода к процессу принятия управленческих решений как совокупности взаимосвязанных элементов в коммуникационно-информационной среде позволит топ-менеджерам предприятия научно обосновывать управленческие процессы.

2. Разработанная концептуальная модель принятия управленческих решений в коммуникационном процессе дает возможность подходить к проблеме принятия научно-обоснованного управленческого решения на предприятии, повышать эффективность деятельности его топ-менеджеров.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: посіб. / Дерлоу Дес.-К.:Всесвіт, Наукова думка, 2001. - 242с.
2. Завалкевич. Принятие решений: Психологические аспекты оптимизации/Л. Завалкевич // Антикризисный менеджмент.-2003.-№ 9. - с. 14-18.
3. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лембел; пер. с англ.. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2000. - 670с.
4. Plunkett, W. Richard. Management: meeting and exceeding customer expectations/ Warren R. Plunkett, Raymond F. Attner. - 7th ed. - Darien: South-Western, 2002. - 798 p.
5. Мескон М.Х. Основы менеджмента: учеб. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1997. - 704 с.
6. Управление организацией: учеб. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 669 с.
7. Саймон Г. Менеджмент в организациях: учеб. / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон. - М.: Экономика, 1995. - 335с.