

Научная статья

Original article

УДК 338

doi: 10.55186/2413046X_2023_8_10_505

**ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЕ**
**MANAGEMENT DECISION-MAKING IN THE MODERN ECONOMIC
ENVIRONMENT**



Махиянова Алина Владимировна, д.соц.н., профессор кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО Казанский государственный энергетический университет, E-mail: socavm@rambler.ru

Гарипова Екатерина Николаевна, к. экон. н., доцент кафедры Общего менеджмента Института управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета, garipova_e_n@list.ru

Maxiyanova Alina Vladimirovna, Doctor of Social Sciences, Professor of the Department of Management, Kazan State Energy University, E-mail: socavm@rambler.ru

Garipova Ekaterina Nikolaevna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of General Management of the Institute of Management, Economics and Finance of Kazan (Volga Region) Federal University, garipova_e_n@list.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические аспекты процесса принятия управленческих решений и той роли, которую они играют в обеспечении эффективности организации. Сравняются подходы в изучении принятия продуктивных решений и выбора оптимальных вариантов в решении проблем, возникающих в организации. Анализируются различные типологии управленческих решений и ловушек, возникающих в процессе их

принятия. Раскрываются значение отбора и представления необходимой информации, а также составные элементы процесса принятия управленческих решений. Производится анализ связи между принятием управленческих решений и эффективностью организации.

Abstract. The article discusses the theoretical aspects of the management decision-making process and the role they play in ensuring the effectiveness of the organization. The approaches to the study of productive decision-making and the choice of optimal options in solving problems arising in the organization are compared. Various typologies of managerial decisions and pitfalls arising in the process of their adoption are analyzed. The significance of the selection and presentation of the necessary information, as well as the constituent elements of the management decision-making process are revealed. The analysis of the relationship between managerial decision-making and the effectiveness of the organization is carried out.

Ключевые слова: управленческие решения, организация, эффективность, экономические условия

Key words: management decisions, organization, efficiency, economic conditions

В настоящее время продолжают дебаты о том, в какой степени организации могут результативно использовать повседневное принятие управленческих решений для достижения поставленных целей в условиях сложной бизнес-среды, характеризующейся частыми экономическими колебаниями, технологическим прогрессом и быстрыми темпами индустриализации.

Принятие решений представляет собой процесс, осуществляемый частными или государственными лицами либо в их личном качестве, либо на руководящих должностях в организациях. При правильном подходе именно в результате принятых решений заключается разница между успешной организацией и менее успешной. Нации также поднимались или падали в

зависимости от качества решений, принимаемых их лидерами. Иногда утверждается, что это является фактором, способствующим нынешней классификации национальных государств на развитые, развивающиеся и неразвитые страны. Таким образом, тема эффективного принятия управленческих решений и ее влияния на благополучие организаций на протяжении многих лет продолжала привлекать внимание ряда ученых.

Принятие инновационных решений жизненно важно для успеха организации. По мере того, как организации продолжают придавать центральное значение творчеству, исследованиям и разработкам, чтобы идти в ногу с конкурентным миром, необходимость принятия взвешенных и продуктивных решений в условиях нестабильной экономической среды возрастает.

В научной литературе присутствуют различные подходы в анализе принятия продуктивных решений для стимулирования эффективности работы организации. При этом выбор оптимального подхода в условиях нехватки времени, требований конкуренции и ситуационных вызовов остается сложной задачей для бизнес-лидеров. Кроме того, современная экономическая ситуация, характеризующаяся быстрыми темпами индустриализации, частыми экономическими колебаниями, растущим техническим прогрессом в сочетании с внедрением искусственного интеллекта, безусловно, в немалой степени может усугубить тяжелые последствия ошибочных решений, принимаемых на уровнях стратегического управления.

Таким образом, необходимость изучения эффективного принятия управленческих решений как панацеи для выживания организации стала очень актуальной. В то время как в ряде работ изучается взаимосвязь между принятием решений и различными показателями эффективности организации, такими как операционная эффективность, ориентация на инновации [1, С. 7; 2, С. 221-223].

Использование термина «принятие решений» в деловом мире обязано своим происхождением Честеру Барнарду, который считал, что это более сбалансированная концепция для руководства менеджерами, чем более узкие концепции, такие как, например, разработка политики или распределение ресурсов. Эти более узкие концепции не в полной мере отражали задачи, связанные с принятием мер, которые приведут к позитивным изменениям в ходе жизни организации [3, С. 121-123].

Решения играют ключевую роль в жизнеобеспечении организаций. Часто это связующее звено между выраженными стратегическими планами организации и их реализацией. Принимаемые решения можно разделить на восемь широких типов, каждый из которых отражает характер, значимость или период принятия каждого решения. Эти восемь типов решений включают: запрограммированное решение, непрограммируемое решение, второстепенное решение, важное решение, рутинное решение, стратегическое решение, индивидуальное решение и групповое решение. При этом принятие решений – это искусство или деятельность, осуществляемая не только организациями, но и отдельными людьми [4]. Хотя подход, временные рамки или формат могут отличаться у разных экономических агентов, конечная цель остается той же: стимулирование позитивных изменений или действий.

Присутствует мнение, что принятие решений предполагает взаимодействие трех элементов: человеческого инстинкта, сознательной рациональности и подсознательной эмоциональной интуиции. Человеческий инстинкт в данном случае является функцией предыдущего накопленного опыта. Интуиция склоняется к бессознательным действиям, в то время как рациональность использует структурированные, логические рассуждения, чтобы по-прежнему получать те же желаемые результаты. Интуиция часто воспринимается отдельными людьми как импульсивное осознание информации, а также предоставляет лицам, принимающим решения,

ассоциации и доказательства без понимания того, почему такие ассоциации или доказательства существовали. Рациональность, с другой стороны, требует логической критической оценки альтернатив в сценарии принятия решения. Эти два элемента были использованы в качестве основы для разграничения ключевых стилей принятия решений [5, С. 925-926].

Рациональные (нормативные) стили принятия решений направлены на оптимизацию результатов, в то время как интуитивные (описательные) имеют в своей основе привнесение психологических элементов в процесс принятия решений и в основном они определяют то, как люди на самом деле принимают решения.

Процесс принятия управленческих решений находит свое выражение либо в структурированных, либо в неструктурированных обстоятельствах. Структурированные ситуации включают сессии по разработке стратегии, совещания по оперативному обзору и мероприятия тактического уровня. С другой стороны, неструктурированные ситуации связаны с повседневной деятельностью в организации. Они принимаются при достаточно определенных условиях, в то время как структурированные решения обычно принимаются в условиях риска и неопределенности [6, С. 34-35].

Принятие управленческих решений предполагает постоянное использование накопленного в прошлом опыта для выбора более эффективных решений в будущем. Взаимообмен между политикой власти, поведенческими соображениями и использованием процесса логического мышления в совокупности образуют фундаментальные элементы аппарата принятия решений.

В экономике присутствует подход, согласно которому процесс принятия решений рассматривается как дорожные карты действий, направленные на содействие принятию управленческих решений. Обычная рутинная работа менеджеров, включающая разработку стратегии, управление

информацией, персоналом и цеховым менеджментом, – все это деятельность по принятию решений [7, С. 34-35].

Присутствует точка зрения, согласно которой способность должным образом отбирать и синтезировать предоставленную информацию очень важна для эффективного принятия управленческих решений и часто является основным фактором, отличающим успешных руководителей от менее успешных. Поскольку организации стремятся к совершенству в бизнесе с помощью эффективных управленческих решений, необходимо прилагать усилия, чтобы избежать определенных ловушек при принятии решений. К ним относятся:

- склонность к излишней самоуверенности (ловушка чрезмерной самоуверенности),
- чрезмерная зависимость от прошлых суждений или оценок (ловушка якоря),
- склонность придерживаться статус-кво независимо от меняющихся обстоятельств (ловушка статус-кво),
- крайнее неприятие потерь (ловушка невозвратимых затрат),
- отказ покидать свои эхо-камеры (эффект эхо-камеры) [8, С. 99-102].

Принятие управленческих решений связано с таким понятием как эффективность организации. Эффективность в целом выступает как инструмент повышения результативности организации и определяется разными учеными по-разному. Присутствует мнение, что новый акцент на эффективности знаменует собой смену парадигмы в мышлении ученых-управленцев. Также данный термин рассматривается как совокупность исключительных практик, применяемых менеджерами, которые приводят к оптимальным результатам для соответствующих заинтересованных сторон. Стремление к эффективности является одним из ключевых направлений

деятельности каждой дальновидной организации в современных экономических условиях [9, С. 280-283].

По мнению Европейского фонда менеджмента качества (EFQM), эффективность есть результат совокупности исключительных практик, охватывающих девять основных элементов:

- управление на основе процессов и фактов,
- непрерывное обучение,
- ориентация на клиента,
- развитие партнерских отношений,
- общественная ответственность,
- ориентация на результат,
- лидерство и постоянство цели,
- развитие и вовлечение людей,
- инновации и совершенствование.

Позже данные элементы были сокращены до семи атрибутов, а именно: наличие восприятия и миссии, планирование организации, процессы, амбициозные цели, стратегическое мышление, лидерство и технологии [10].

Независимо от согласованных составляющих элементов, эффективность остается результатом, который в значительной степени поддерживается командной работой и совместными инициативами. Д. Харрингтон в своей новаторской книге под названием «Пять столпов организационного совершенства», выдвинул идею о строительных блоках для организаций, заинтересованных в том, чтобы превзойти ожидания заинтересованных сторон. В блоки входит управление процессами, управление проектами, управление изменениями, управление знаниями и управление ресурсами [11].

Для достижения желаемых результатов руководитель или менеджер должен тщательно управлять этими строительными блоками. Следовательно, лидерство или управленческая эффективность стали ключевым фактором для

достижения исключительной организационной эффективности [12, С. 355-360; 13, С. 50; 14, С. 168].

Хотя некоторые ученые оспаривают это мнение, настаивая на том, что другие элементы, такие как инновации, забота о клиентах и целенаправленность, а также качественный персонал, играют значительную роль в обеспечении эффективности. Они также представляют эмпирические доказательства в поддержку взглядов о том, что эффективность управления способна выступать в качестве связующего звена, заставляющего другие элементы работать синхронно для достижения желаемых целей организации [15, С. 342; 16, С. 37-38].

Теория игр является одним из наиболее незаменимых инструментов, помогающих принимать эффективные решения. Данный инструмент анализа чаще используют профессионалы, работающие в различных областях человеческой деятельности, и обеспечивающие настоящую платформу для интерпретации различных конкурентных взаимодействий и возможных результатов. Хотя ее критикуют за сильную зависимость от сложных математических расчетов и оценок, она, тем не менее, является фундаментальной теоретической основой, способной интерпретировать социальные ситуации, помогая при этом принимать оптимальные решения независимыми и конкурирующими субъектами в стратегической обстановке.

Теория игр рассматривается как интерактивная теория принятия решений, обладающая уникальными качествами, заключающимися в способности правильно распределять конфликт и сотрудничество между умными рациональными лицами, принимающими решения. Таким образом, одним из основных предположений сторонников теории является рациональность экономических агентов.

Проведенный обзор существующей литературы показывает, что инновационные решения играют первостепенную роль в жизнеобеспечении организаций и рассматриваются как связующее звено между выраженными

организациями стратегическими планами и их реализацией. Как упоминалось ранее, принятие решений предполагает взаимодействие человеческого инстинкта; сознательной рациональности и подсознательной эмоциональной интуиции. Все эти три элемента активно требуются для принятия передовых управленческих решений для стратегического позиционирования организаций на пути к совершенству. Более того, без ущерба для взаимодействия между политикой власти, поведенческими соображениями и использованием процесса логического мышления в качестве фундаментальных элементов принятия решений, крайне важно, чтобы процесс принятия управленческих решений находил выражение как в структурированных, так и в неструктурированных обстоятельствах. Это необходимо для достижения эффективности, поскольку практически от каждого члена организации требуются совместные усилия в реализации поставленных целей.

Однако, поскольку организации стремятся к совершенству с помощью эффективных управленческих решений, следует избегать вероятных ловушек при принятии решений и прилагать усилия для постоянного развития с помощью инновационных идей.

На эффективность влияет клиентоориентированность, а также усилия по непрерывному достижению удовлетворенности клиентов относительно предоставляемых им товаров и услуг, включая других соответствующих заинтересованных сторон. В связи с этим этому следует уделять самое пристальное внимание в процессе принятия организационных решений, чтобы достичь эффективности. Таким образом, задачи по принятию качественных управленческих решений и прогрессивному лидерству ложатся на плечи менеджеров, которые должны вести свои соответствующие организации к эффективности.

Эффективное принятие решений с использованием передовых знаний о современных информационных технологиях и доступных соответствующих

данных помогает в достижении желаемых организационных целей. Поэтому долгосрочное выживание организаций зависит от качества принимаемых решений.

Принятие инновационных управленческих решений является обязательным условием для бизнес-организаций, которые стремятся постоянно превосходить конкурентов, а также поддерживать исключительные интерактивные отношения со своими клиентами, соответствующими заинтересованными сторонами и другими экономическими агентами.

Эффективное принятие управленческих решений является обязательным условием для достижения и поддержания жизнеспособности организации перед лицом сложных задач и нестабильной бизнес-среды, которую характеризует наш современный деловой мир. Поэтому рекомендуется, чтобы менеджеры постоянно использовали инновационные идеи с целью постоянного повышения эффективности своей организации, несмотря на постоянно меняющиеся и нестабильные экономические условия.

Чтобы принятие управленческих решений стимулировало повышение эффективности организации, практикующие специалисты должны избегать ловушек принятия решений, а также уделять должное внимание месту команды и совместным усилиям в своей организации.

Таким образом, в исследовании был сделан вывод о том, что эффективное принятие решений является неременным условием для организаций, желающих преодолеть глобальную конкуренцию, а также поддерживать интерактивные отношения с клиентами и другими соответствующими заинтересованными сторонами. Поэтому рекомендуется, чтобы менеджеры постоянно внедряли инновационные идеи, чтобы постоянно повышать эффективность своей организации, несмотря на нестабильные экономические условия в мире.

Список источников

1. Гирмиков А.Р. Процесс принятия управленческих решений в контексте использования модели принятия управленческих решений Врумма-Йеттона // Инновационные технологии управления. Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции. Мининский университет. 2020. С. 8-9.
2. Ostaev G.Ya., Shulus A.A., Mironova M.V., Smolin E.V. Accounting agricultural business from scratch: management accounting, decision making, analysis and monitoring of business processes // Amazonia Investiga. 2020. Т. 9. № 27. С. 319-332.
3. Замбржицкая Е.С., Гумерова Э.Д. "Дерево" решений как инструмент принятия управленческих решений в отношении развития кадрового потенциала промышленных предприятий // Приложение математики в экономических и технических исследованиях. 2020. № 1 (10). С. 121-126.
4. Фирцева С.В., Щербакова Е.Н., Мелёхин Е.А. Обоснование выбора компромиссного решения в системе принятия управленческих решений // Московский экономический журнал. 2021. № 10.
5. Семенова В.В., Бурлаков В.В., Дзюрдзя О.А. Инновационные технологии принятия управленческих решений (учет влияния индивидуальных особенностей на процесс принятия решений) // Экономика и предпринимательство. 2018. № 3 (92). С. 924-927.
6. Сигал А.В., Кусый М.Ю. Проблемы принятия корректных управленческих решений, основанных на применении теории игр и статистических решений в экономике // Теория и практика общественного развития. 2020. № 6 (148). С. 34-38.
7. Кудряшов В.С., Андрианова Д.Д. Групповые решения и групповое мышление в системе методов принятия управленческих решений // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). 2021. № 16 (18). С. 141-147.

8. Сенин А.С., Лясников Н.В. Принятие управленческих решений в кризисных ситуациях на основе нейронной сети "дерево решений" // Экономика и социум: современные модели развития. 2019. Т. 9. № 1 (23). С. 98-110.
9. Шукуров И.И., Шуршев В.Ф. Моделирование процесса принятия решений и способы повышения эффективности управленческих решений // Инновационное развитие регионов: потенциал науки и современного образования. Материалы IV Национальной научно-практической конференции. Под общей редакцией Т.В. Золиной. Астрахань, 2021. С. 280-283.
10. Модель Европейского фонда менеджмента качества (EFQM). [Электронный ресурс]. URL: https://www.kpms.ru/General_info/EFQM_model.htm (дата обращения: 25.09.2023).
11. Харрингтон Д. Пять столпов совершенства организации // Деловое совершенство. 2004. №4.
12. Сидорова Н.В. Парциальность эмоционального интеллекта как детерминанта принятия управленческих решений // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2022. Т. 16. № 2 (60). С. 354-362.
13. Овакимян М.А., Савченко А.Б. "Экосистема" взаимодействия публичной власти: этикет принятия управленческих решений // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 3. С. 49-54.
14. Куприянов А.Н., Злобина И.В. Современные методы принятия управленческих решений в системе регионального менеджмента // Менеджмент современных технологий в интегрированных структурах. Материалы XIV Международной научно-практической конференции. 2018. С. 167-171.

15. Устинова Г.Х., Пожидаева К.М. Особенности принятия управленческих решений в различных типах организационных культур // Известия Института систем управления СГЭУ. 2021. № 2 (24). С. 342-345.

16. Ищенко С.И., Петросян А.Р. Технология принятия управленческих решений // Технологическое-экономическое образование. 2020. № 14. С. 34-38.

References

1. Girmikov A.R. The process of managerial decision-making in the context of using the Vrumma-Yetton model of managerial decision-making // Innovative management technologies. Collection of articles based on the materials of the VII All-Russian Scientific and Practical Conference. Mininsky University. 2020. pp. 8-9.

2. Ostaev G.Ya., Shulus A.A., Mironova M.V., Smolin E.V. Accounting agricultural business from scratch: management accounting, decision making, analysis and monitoring of business processes // Amazonia Investiga. 2020. Vol. 9. No. 27. pp. 319-332.

3. Zambrzhitskaya E.S., Gumerova E.D. "Decision tree" as a tool for making managerial decisions regarding the development of human resources potential of industrial enterprises // Application of mathematics in economic and technical research. 2020. No. 1 (10). pp. 121-126.

4. Firtseva S.V., Shcherbakova E.N., Melekhin E.A. Justification of the choice of a compromise solution in the system of managerial decision-making // Moscow Economic Journal. 2021. № 10.

5. Semenova V.V., Burlakov V.V., Dzyurdza O.A. Innovative technologies of managerial decision-making (taking into account the influence of individual characteristics on the decision-making process) // Economics and entrepreneurship. 2018. No. 3 (92). pp. 924-927.

6. Sigal A.V., Kussyu M.Yu. Problems of making correct managerial decisions based on the application of game theory and statistical solutions in economics // Theory and practice of social development. 2020. No. 6 (148). pp. 34-38.

7. Kudryashov V.S., Andrianova D.D. Group decisions and group thinking in the system of management decision-making methods // Economics and management of the national economy (St. Petersburg). 2021. No. 16 (18). pp. 141-147.
8. Senin A.S., Lyasnikov N.V. Managerial decision-making in crisis situations based on the neural network "decision tree" // Economics and society: modern models of development. 2019. Vol. 9. No. 1 (23). pp. 98-110.
9. Shukurov I.I., Shurshev V.F. Modeling of the decision-making process and ways to improve the efficiency of management decisions // Innovative development of regions: the potential of science and modern education. Materials of the IV National Scientific and Practical Conference. Under the general editorship of T.V. Zolina. Astrakhan, 2021. pp. 280-283.
10. Model of the European Foundation for Quality Management (EFQM). [electronic resource]. URL: https://www.kpms.ru/General_info/EFQM_model.htm (accessed: 09/25/2023).
11. Harrington D. Five Pillars of Organizational Excellence // Business excellence. 2004. №4.
12. Sidorova N.V. Partiality of emotional intelligence as a determinant of managerial decision-making // Bulletin of P. G. Demidov Yaroslavl State University. Humanities series. 2022. Vol. 16. No. 2 (60). pp. 354-362.
13. Ovakimyan M.A., Savchenko A.B. "Ecosystem" of interaction of public power: etiquette of managerial decision-making // State and municipal management. Scientific notes. 2022. No. 3. pp. 49-54.
14. Kupriyanov A.N., Zlobina I.V. Modern methods of managerial decision-making in the system of regional management // Management of modern technologies in integrated structures. Materials of the XIV International Scientific and Practical Conference. 2018. pp. 167-171.
15. Ustinova G.H., Pozhidaeva K.M. Features of managerial decision-making in various types of organizational cultures // Izvestia of the Institute of Management Systems SGEU. 2021. No. 2 (24). pp. 342-345.

Московский экономический журнал. № 10. 2023

Moscow economic journal. № 10. 2023

16. Ishchenko S.I., Petrosyan A.R. Technology of managerial decision-making // Techno-economic education. 2020. No. 14. pp. 34-38.

Для цитирования: Махиянова А.В., Гарипова Е.Н. Принятие управленческих решений в современной экономической среде // Московский экономический журнал. 2023. № 10. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-10-2023-29/>

© Махиянова А.В., Гарипова Е.Н., 2023. Московский экономический журнал,
2023, № 10.