



Проблема рационализации в принятии управленческих решений

В. К. Вула

Аспирант,

vulavinsent@yandex.ru

Московская международная академия,
Москва, Россия

Аннотация: В современных условиях для каждого предприятия выработка и принятие стратегических решений являются неотъемлемой частью его деятельности. Ситуации, складывающиеся в производственной сфере любой компании, часто характеризуются сложностью задач, динамичностью процессов, неточностью и изменчивостью данных о текущем положении дел. В таких условиях управленческие и координационные возможности менеджера зачастую не могут охватить большие объемы информации, необходимые для осмысления и принятия правильных решений в процессе управления рядом технологических операций и производственных процедур. В результате возрастает риск нарушения управления деятельностью.

Актуальность исследования направлений рационализации модели формирования и реализации стратегических решений в компании обусловлена тем, что в условиях возрастающей конкуренции и набирающей обороты глобализации успешная деятельность предприятия может быть обеспечена за счёт своевременной рационализации модели стратегического развития бизнеса. Цель исследования состоит в рассмотрении направлений рационализации модели формирования и реализации стратегических решений в компании.

Ключевые слова: управление, управленческие решения, стратегия, проблема, рационализация.

Для цитирования: Вула В.К. Проблема рационализации в принятии управленческих решений. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 123–127. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-123-127>.

The problem of rationalization in management decision-making

V. K. Vula

Postgraduate student,

vulavinsent@yandex.ru

Moscow International Academy,
Moscow, Russia

Abstract: In modern conditions, for each enterprise, the development and adoption of strategic decisions are an integral part of its activities. The situations developing in the production sphere of any company are often characterized by the complexity of tasks, dynamism of processes, inaccuracy and variability of data on the current state of affairs. In such conditions, the managerial and coordination capabilities of a manager often cannot cover large amounts of information necessary for understanding and making the right decisions in the process of managing a number of technological operations and production procedures. As a result, the risk of business management violations increases.

The relevance of the study of the directions of rationalization of the model of formation and implementation of strategic decisions in the company is due to the fact that in conditions of increasing competition and increasing globalization,

the successful activity of the enterprise can be ensured by timely rationalization of the model of strategic business development. The purpose of the study is to consider the directions of rationalization of the model of formation and implementation of strategic decisions in the company.

Keywords: management, management decisions, strategy, problem, rationalization.

For citation: Vula V.K. The problem of rationalization in management decision-making. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P. 123–127. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-123-127>.

Сегодня в условиях «новой реальности» вопросы разработки, принятия и реализации стратегических решений отечественных компании вызывают повышенный интерес как у собственников бизнеса, так у менеджмента компаний. Наличие у предприятия стратегии развития позволяет компании не только чётко представлять и достигать свою стратегическую цель, но и осуществлять постоянный мониторинг с целью разработки новых путей развития для решения задач, выдвигаемых перед организациями внешней средой¹.

Модель формирования и принятия стратегических решений состоит из взаимосвязанных этапов, уровней стратегической информации и технологии стратегического управления. Отсутствие такой модели или её формализация не позволяют решать задачи организации и достигать поставленных целей, но и наоборот, затрудняет компании процесс структурирования производственных операций и исполнение своих управленческих решений².

Теоретический материал статьи опирается на общераспространённые теории и положения в сфере стратегического менеджмента и работы отечественных авторов, рассматривающих модели формирования и реализации стратегических решений в компании и их влияние на финансовые результаты, среди которых следует выделить: Т.Р.О. Гамбарова, Д.А. Плетнёва, Е.В. Николаеву, Е.В. Козлову, Г.А. Демину, В.Ю. Лукьянцеву и других.³ Для практической части статьи были использованы результаты совместного исследования компаний «Эксперт РА», ИКСИ и Института им. П.А. Столыпина.⁴

Стратегические решения компании — это осознанные решения, ориентированные на будущее и составляющие базу для принятия оперативных управленческих решений в компании для решения производственных задач и достижения поставленных целей.

Стратегические решения характеризуются следующими особенностями:

- 1) ориентированы на долгосрочный период и являются основой для оперативных действий и тактических манёвров;
- 2) отягощены неопределённостью и непредсказуемостью модификации внешней и внутренней среды;
- 3) требуют привлечения финансовых и трудовых ресурсов;
- 4) способствуют формированию ресурсной базы и оказывают влияние на организацию оперативной деятельности;
- 5) нуждаются в комплексном всестороннем подходе к процессу управления организацией.

Можно выделить следующие основные виды стратегических решений предприятий: финансовые, производственные, маркетинговые, управленческие, корпоративные и реструктуризации (рис. 1).

¹ Плетнёв Д.А., Николаева Е.В., Козлова Е.В. Реальные стратегии российских компаний и их финансовые результаты. *р-Есопому*, 2022. Т. 15, № 2. С. 102–116.

² Гамбаров Т.Р.О. Модель пошагового процесса принятия рационального управленческого решения. *АНИ: экономика и управление*, 2019. № 1 (26).

³ Плетнёв Д.А., Николаева Е.В., Козлова Е.В. Реальные стратегии российских компаний и их финансовые результаты. *р-Есопому*, 2022. Т. 15, № 2. С. 102–116. Гамбаров Т.Р.О. Модель пошагового процесса принятия рационального управленческого решения. *АНИ: экономика и управление*, 2019. № 1 (26). Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Г.А. Демин; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. — Пермь, 2019.

⁴ Копёнкина И.Б., Череватова Т.Ф. Использование моделей управления запасами для принятия управленческих решений. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2013. №2 (46). С. 229–235.

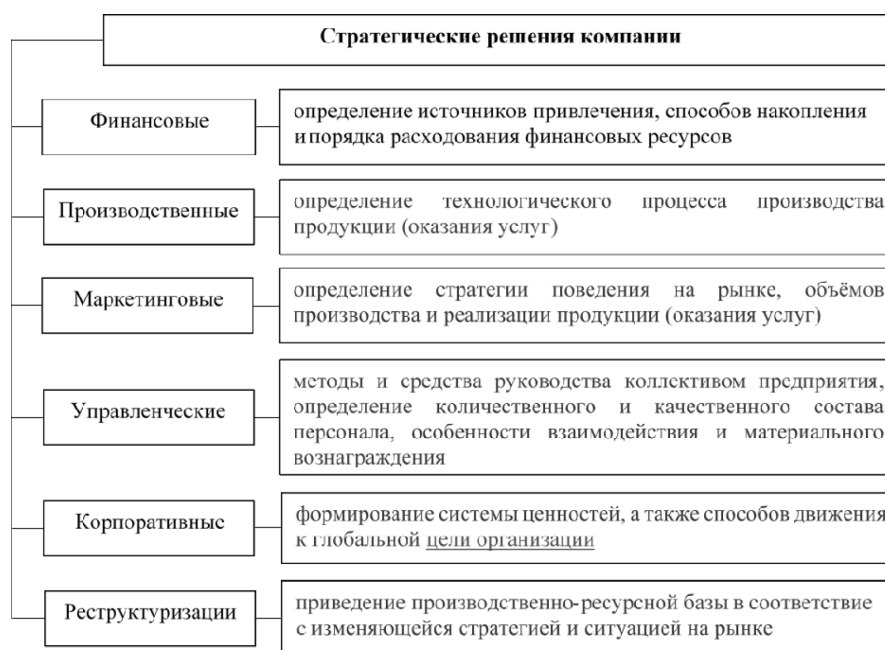


Рис. 1. Основные виды стратегических решений компании ⁵

Ключевыми целями принятия стратегических решений являются:

- достижение максимальных показателей рентабельности деятельности компании при неизменных направлениях — в этом случае результат оценивается на основании объёмов продукции (оказания услуг), размеров чистой прибыли, доходности по ценным бумагам, масштабам сбыта, темпов роста указанных показателей, повышения качества производимой продукции (оказываемых услуг);
- обеспечение устойчивости политики компании в отношении научно-исследовательской работы, инвестиционной деятельности, разработки новых продуктов и видов услуг, конкурентоспособности, управления персоналом, социальной ответственности;
- поиск новых направлений развития компании, планирование новых видов продукции (предоставляемых услуг) — предполагает разработку и внедрение новой политики в компании, касающейся структурных преобразований.

В научной литературе выделяют три ключевые стадии процесса выработки и реализации стратегических решений: ⁶

1. Анализ ситуации и диагностика проблемы, которая обусловила необходимость выработки и принятия стратегического решения.
2. Постановка цели с учётом имеющихся ограничений и согласно сформулированным критериям.
3. Анализ альтернативных направлений деятельности компании и выбор наилучшего варианта достижения поставленной цели.
4. Организация выработки и принятия выбранного решения, реализация курса деятельности компании в соответствии с принятыми стратегическими решениями
5. Оценка достигнутых результатов.

В таблице 1 собраны методы по этапам процесса выработки и принятия стратегических решений.

⁵ Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Г.А. Демин; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Пермь, 2019.

⁶ Лукьянцева Ю.В. Методы выработки стратегических решений. Молодой ученый, 2021. № 49 (391). С. 110—112.

Таблица 1

Классификация методов выработки, принятия и реализации стратегических решений в компании
(+ / – частота применения на практике) ⁷

Метод	Формальные	Неформальные (эвристические)	Смешанные
Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев			
SWOT-анализ			++
Метод моделирования			+
Причинно-следственный анализ			+
Метод декомпозиции		++	
Метод «мозгового штурма»		++	
Методы, применяемые на этапе определения альтернативных направлений			
Морфологический анализ			+
Метод аналогий и ассоциаций		+	
Метод коллективного блокнота		+	
Методы прогнозирования			+++
Метод синектики		+	
Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив			
Метод многокритериальной оценки	+		
Метод экспертной оценки		+++	
Функционально- стоимостной анализ	+		

В процессе выработки, принятия и реализации стратегического решения менеджер, принимающий такое решение, может использовать различные методы, прямо или косвенно способствующие принятию рациональной модели стратегических решений.

В рамках исследования рассмотрим проблемы, обуславливающие российские предприятия рационализировать свои модели выработки и реализации стратегических решений. Результаты опроса руководителей и собственников компаний в количестве 1056 человек, представляющих малый и средний бизнес, проведённого в ноябре 2022 года в форме анкетирования совместно Институтом комплексных стратегических исследований рейтинговым агентством «Эксперт РА» и Институтом экономики роста им. П.А. Столыпина, показали, что бизнес-структуры в России сегодня ориентируют свои стратегические решения на выживание компаний ⁸.

Так, более 40% отечественных предпринимателей не строят планы в ближайшие несколько лет по выпуску новой продукции, те же, кто планирует реализовывать свои стратегические планы в этом направлении, ставят своей основной целью адаптацию к новым условиям уже существующих товаров и услуг. Значительная часть российских предприятий в настоящее время ставит своей основной целью не дальнейшее развитие, а пытаются адаптироваться к современным условиям и не уйти с рынков.

По мнению 43% участников опроса, экономическая обстановка оказала негативное влияние на условия ведения бизнеса. По мнению 48% респондентов, в ближайшей перспективе они ставят своей целью сохранение текущих производственных показателей либо пытаются сохранить деятельность компании.

⁷ Копёнкина И.Б., Череватова Т.Ф. Использование моделей управления запасами для принятия управленческих решений. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 2 (46). С. 229–235.

⁸ Портал РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/18/01/2023/63c64b979a79472a4ee2302a>. (дата обращения: 06.10.2023).

Увеличение издержек, связанных с изменением логистических цепочек поставок сырья и материалов, недостаток или нестабильность рыночного спроса препятствуют разработке и выводу на рынок новой продукции. Лишь 22,5% опрошенных обозначили свои планы по выпуску более технологически усовершенствованных товаров или услуг в ближайшие несколько лет.

На основе результатов опроса можно заключить, что современные предприятия нуждаются в рационализации своих моделей выработки и принятия стратегических решений с учётом анализа текущей экономической ситуации и прогнозированием перспектив дальнейшего развития отечественных рынков.

Рационализация модели выработки и реализации стратегических решений — это важный процесс, объединяющий организацию в единое целое, а стратегические решения — продукт системы управления предприятием и его основной инструмент для достижения глобальных целей каждой современной компании.

В заключение отметим, что важным фактором использования рациональной модели принятия действительно эффективных решений выступает процесс рассмотрения совокупности возможных альтернатив стратегических решений в компании. Поэтому для рационализации модели выработки, принятия и реализации стратегических решений целесообразно использовать современные методы и информационные технологии, которые обеспечивают применение актуальных знаний в процессе управления рядом технологических операций и производственных процедур⁹.

Список литературы

1. Гамбаров Т.Р.О. Модель пошагового процесса принятия рационального управленческого решения. АНИ: экономика и управление, 2019. № 1 (26).
2. Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Г.А. Демин; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Пермь, 2019.
3. Копёнкина И.Б., Череватова Т.Ф. Использование моделей управления запасами для принятия управленческих решений. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 2 (46). С. 229–235.
4. Лукьянцева Ю.В. Методы выработки стратегических решений. Молодой ученый, 2021. № 49 (391). С. 110–112.
5. Плетнёв Д.А., Николаева Е.В., Козлова Е.В. Реальные стратегии российских компаний и их финансовые результаты. р-Economy, 2022. Т. 15, № 2. С. 102–116.
6. Сазанова С.Л. Современная поведенческая парадигма и принятие управленческих решений. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 2. С. 114–119. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-114-119>.

References

1. Gambarov T.R.O. Model of step-by-step process of rational managerial decision-making. ANI: economics and management, 2019. № 1 (26).
2. Demin G.A. Methods of managerial decision-making [Electronic resource]: textbook. manual / G.A. Demin; Perm. state. National. research. un-t. Perm, 2019.
3. Kopenkina I.B., Cherevatova T.F. The use of inventory management models for managerial decision-making. Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. 2013. № 2 (46). Pp. 229–235.
4. Lukyantseva Yu.V. Methods of developing strategic decisions. Young scientist, 2021. № 49 (391). Pp. 110–112.
5. Pletnev D.A., Nikolaeva E.V., Kozlova E.V. Real strategies of Russian companies and their financial results. р-Economy, 2022. Vol. 15, No. 2. Pp. 102–116.
6. Sazanova S.L. Modern behavioral paradigm and managerial decision making. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 2. P. 114–119. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-114-119>.

⁹ Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Г.А. Демин; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. — Пермь, 2019. 88 с. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-metody-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.pdf>. (дата обращения: 06.11.2023).