

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/50EVN216.pdf>

DOI: 10.15862/50EVN216 (<http://dx.doi.org/10.15862/50EVN216>)

Статья опубликована 19.04.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Карасёв М.А., Котлярова Л.Д., Сытина А.А. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости внешней среды // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016)

<http://naukovedenie.ru/PDF/50EVN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/50EVN216

УДК 33

Карасёв Михаил Александрович

ФГОУ ВПО «Костромской государственный университет им. Н.А. Некрасова», Россия, Кострома¹

Доцент кафедры «Менеджмента и маркетинга»

Кандидат экономических наук

E-mail: mihail.karasev.1983@mail.ru

Котлярова Любовь Дмитриевна

ФГБОУ ВО «Костромская государственная сельскохозяйственная академия», Россия, Кострома²

Зав. кафедрой «Менеджмента и права»

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: kotlyarova-lyubov@mail.ru

Сытина Алёна Александровна

ФГБОУ ВО «Костромская государственная сельскохозяйственная академия», Россия, Кострома

Студентка 1 курса магистерской программы по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

E-mail: alena.sytina@mail.ru

Принятие управленческих решений в условиях неопределённости внешней среды

Аннотация. В статье авторы раскрывают проблемы принятия управленческих решений в условиях неопределённости внешней среды организации. Констатируется непростая социально-экономическая обстановка современной России, которая характеризуется повышенным уровнем неопределённости. Именно высокий уровень неопределённости внешней среды усложняет процесс управленческой деятельности. Авторы обращают внимание на встречающуюся в литературе по менеджменту тождественность понятий «управленческая деятельность» и «принятие управленческих решений». По их мнению, все неопределённые факторы внешней среды организации можно классифицировать на классы в зависимости от источника и природы неопределённости. С целью исследования внешней среды и снижения влияния факторов неопределённости на деятельность организации, её менеджмент осуществляет оценку и анализ состояния среды, используя для этого различные методы. Наиболее распространенным является метод составления профиля среды. В статье кратко описывается алгоритм применения данного метода и подчеркивается его эффективность. Вместе с тем, обращается внимание на один из наиболее эффективных

¹ 156961, г. Кострома, ул. 1 Мая, 14, корп. "В"

² 156530, Костромская обл., Костромской район, пос. Караваево, Учебный городок, Караваевская с/а, 34

методов принятия управленческих решений в условиях неопределенности - графический метод «дерево решений». Авторы констатируют простоту и эффективность данного метода и подчёркивают, что его применение позволяет лицу принимающему решение получить более наглядную и структурированную совокупность решений управленческой проблемы.

Ключевые слова: управление; управленческое решение; организация; внешняя среда; неопределенность; метод составления профиля среды; метод «дерево решений»

Социально-экономическая обстановка в современной России характеризуется повышенным уровнем неопределённости. Данное обстоятельство обуславливает увеличение количества проблем и задач менеджмента всех уровней. В данном контексте, одной из ключевых проблем современного менеджмента представляется разработка, принятие и реализация управленческих решений, представляющих собой основной инструмент управляющего воздействия. Практика управления и предпринимательства свидетельствуют о постепенно возрастающих масштабах потерь в результате даже небольших ошибок, допущенных при принятии управленческих решений. Анализ литературы по менеджменту показывает, что понятия «управленческая деятельность» и «принятие управленческих решений» тесно взаимосвязаны и многими авторами употребляются как синонимы. Очевидно, что такая позиция авторов обоснована, ведь процесс разработки и принятия управленческого решения занимает первостепенное, иерархически главное место в структуре управленческой деятельности. Именно управленческие решения в значительной степени определяют, как непосредственное содержание этой деятельности, так и эффективность её результатов.

Рыночные условия современной российской экономики увеличивают количество факторов внешней среды, которые необходимо прогнозировать и учитывать в управленческой деятельности [1]. Исходя из этого обстоятельства, одно из важнейших мест в области исследований по принятию решений, авторы отводят разработке альтернативных вариантов действий в условиях обостряющейся конкурентной борьбы и возрастающей неопределенности внешней среды.

Когда говорят о неопределенности внешней среды, подразумевают соотношение между количеством информации о среде, которой владеет лицо принимающее решение (ЛПР), и уверенностью в точности и достоверности этой информации. Неопределённость внешней среды включает в себя разнообразные условия (социальные, экономические, политические, демографические и др.), в которых действует организация. Чем выше неопределенность внешнего окружения, тем труднее принимать эффективные управленческие решения. Все неопределенные факторы внешней среды организации можно классифицировать в зависимости от источника (факторы поведенческой или природной неопределенности) и природы неопределенности (случайные или неслучайные факторы) (рис. 1).

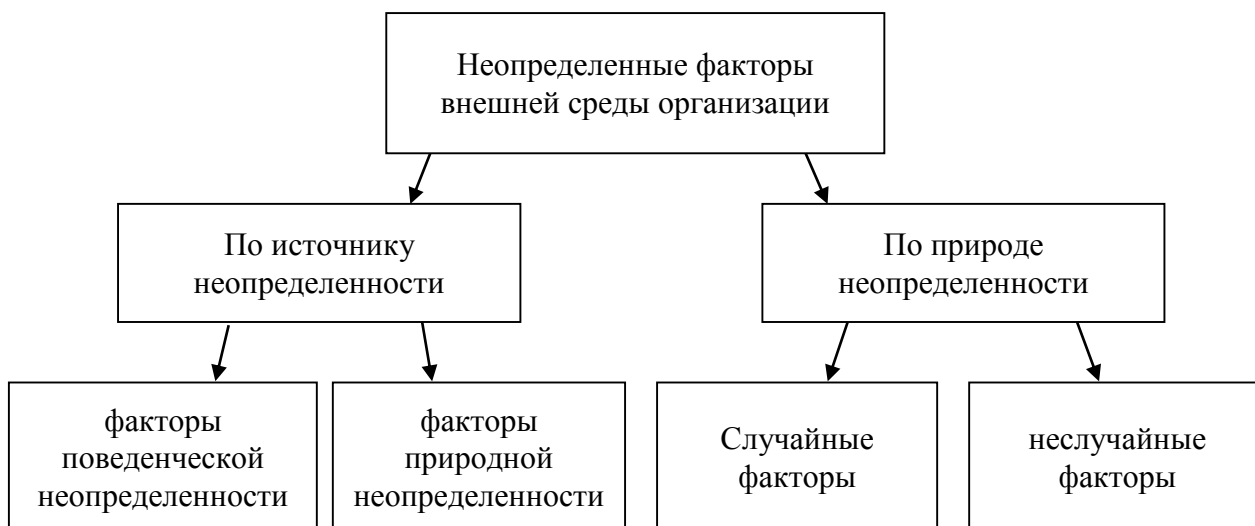


Рисунок 1. Классификация неопределенных факторов внешней среды организации

Столкнувшись с неопределенным фактором внешней среды, лицо, принимающее решение, не может точно определить их фактические и прогнозируемые значения. В такой ситуации единственным вариантом остается лишь выдвижение предположений и определение некоторого диапазона, внутри которого может находиться действительное значение фактора [2].

Таким образом, встает вопрос о влиянии неопределенных факторов на деятельность организации, в том числе на принятие и реализацию управленческих решений. Для исследования влияния неопределенных факторов теоретики и практики менеджмента предлагают использовать различные методы анализа неопределенности. В частности, если определено, что фактор имеет случайную природу, то оцениваются вероятности его возможных значений. Так, фактор следует считать определенным, если возможно только одно его значение, и, следовательно, его вероятность равна 1. Если же известны вероятности возможных значений факторов, то становится возможной оценка каждой альтернативы путем вычисления математического ожидания всех ее случайных исходов. В подобной управленческой ситуации оптимальным решением следует считать тот альтернативный вариант, который обеспечит максимальное приближение к ожидаемому результату. Данный подход зачастую используется в теории ожидаемой полезности. Если вероятность возможных значений фактора неизвестна, то для принятия управленческого решения используют иные критерии [5].

С целью исследования внешней среды и снижения влияния факторов неопределенности на деятельность организации, её менеджмент осуществляет оценку и анализ состояния среды, используя для этого различные методы. Одним из наиболее простых и эффективных способов анализа внешней среды выступает – метод составления профиля среды [6]. При помощи данного метода можно оценивать и анализировать факторы среды прямого воздействия (микровнешней среды), факторы среды косвенного воздействия (макроннешней среды), а также факторы внутренней среды организации. В процессе применения данного метода, каждый фактор среды оценивается экспертами по трехбалльной шкале, с точки зрения:

- его значения для отрасли (3 - большое значение, 2 - умеренное значение, 1 - слабое значение);
- степени влияния на организацию (3 - сильное влияние, 2 - умеренное влияние, 1 - слабое влияние);

- направленности влияния (+1 - позитивная направленность; - 1 негативная направленность).

Затем выставленные оценки перемножаются, в результате образуя интегральный показатель степени важности для организации каждого фактора. Результаты представляются в виде таблицы (табл. 1).

Таблица 1

Профиль среды организации

Факторы среды	Значение для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень важности
1	2	3	4	$2*3*4=5$

По результату составления профиля среды руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для организации и, следовательно, заслуживают повышенного внимания в процессе разработки и принятия управленческих решений.

Вместе с тем, одним из наиболее эффективных методов принятия управленческих решений в условиях неопределенности признается метод «дерево решений». Это графический метод, а практика показывает, что многие решения даются легче, если их можно изобразить графически [4]. Дерево решений представляет собой схематическое представление процесса принятия управленческих решений по определенной управленческой проблеме, изображаемое графически в виде древовидной структуры (рис. 2).

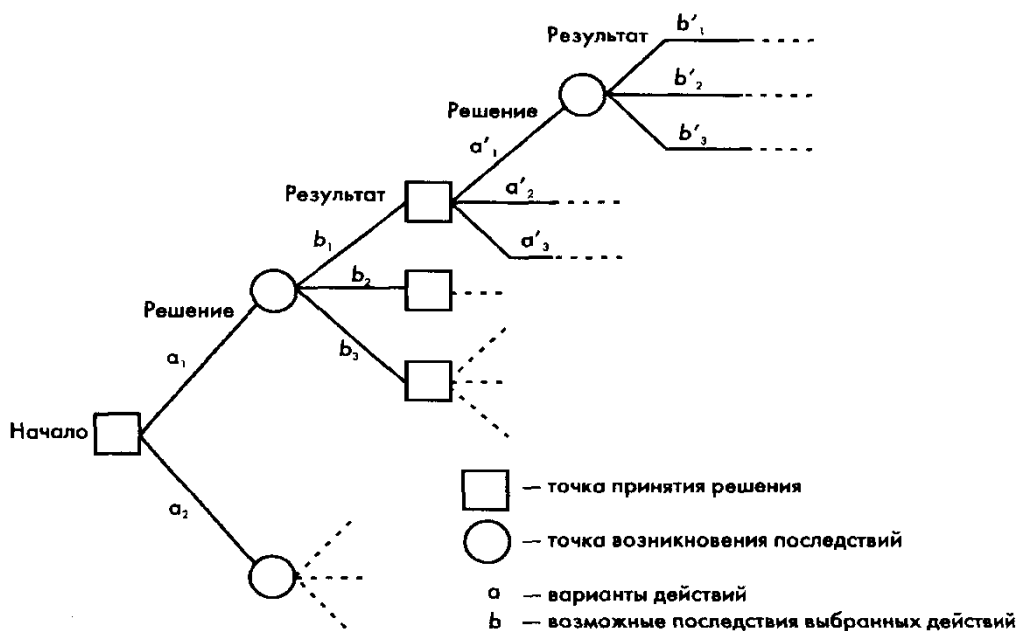


Рисунок 2. Схематическое представление метода «дерево решений»

Данный метод относительно прост в применении [7]. Алгоритм использования метода «дерево решений» включает в себя несколько последовательных шагов. Первоначальным действием является постановка вопроса или формулировка проблемы, которую записывают слева или в самом верху листа. От этого так называемого «отправного пункта» отходят две (или более) «ветви», которые обозначают возможные решения управленческой проблемы. Последующие уровни представляют собой соподчиненные элементы: решения, события (состояния), последствия. От этих элементов могут ответвляться следующие решения, состояния или последствия. Так продолжается до того уровня, который руководитель (ЛПР)

посчитает предварительным результатом итогового решения. Здесь важно отметить, что на каждом уровне содержатся элементы только одного типа, т.е. только решения, или только состояния, или только последствия.

Очевидно, что различные последствия имеют различную вероятность. А без информации о вероятности последствий невозможно выработать оптимальное управленческое решение [3]. Вот почему каждому состоянию необходимо присвоить соответствующее вероятностное значение. Как правило, суммарное значение всех состояний, непосредственно связанных с конкретным управленческим решением, составляют в сумме 1. Если вероятность двух состояний одинакова, то каждое из них принимает значение 0,5. Таким образом, чем сложнее управленческое решение, тем с большим количеством ступеней-состояний приходится сталкиваться. В целом же можно говорить, что чем более различны по содержанию предполагаемые последствия принимаемого решения, тем менее выразительным получается «дерево решений».

Таким образом, внешняя среда организации — это все то, что лежит за пределами организации и прямым или косвенным образом влияет на ее жизнедеятельность. Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличением динамичности или же с усложнением ее условий, а степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений. В условиях неопределенности внешней среды, перед руководством встает необходимость осуществления оценки и анализа состояния среды с использованием для этого различных методов. Одним из наиболее простых и эффективных способов анализа внешней среды выступает – метод составления профиля среды. По результату составления профиля среды руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для организации и, следовательно, заслуживают повышенного внимания в процессе разработки и принятия управленческих решений. Кроме того, теории и практики управления признают, что в условиях неопределенности внешней среды организации, одним из наиболее эффективных методов принятия управленческих решений выступает метод «дерево решений». Применение данного метода позволяет руководителю получить более наглядную и структурированную совокупность решений управленческой проблемы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аверченков В.И., Системы организационного управления: учебное пособие [электронный ресурс] / В.И. Аверченков, В.В. Ерохин. – 3-е изд. стереот. - М.: Флинта, 2011. – 208 с.
2. Асаул А.Н. и др. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве: монография / Асаул А.Н., Грахов В.П., Коваль О.С., Рыбнов Е.И.; под ред. Заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А.Н. Асаула. - СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. – 314 с.
3. Балдин К.В., Управленческие решения: учебник для бакалавров / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин . – 8-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 495 с.
4. Кулагин О.А. Общая диагностика предприятия, или Как проникнуть в душу организации. – Журнал «Бизнес-ключ», №5-6, 2009.
5. Мендель А.В., Модели принятия решений: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / А.В. Мендель. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 463 с.
6. Ременников В.В., Управленческие решения: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» (061100) и «Государственное и муниципальное управление» (061000) / В.В. Ременников. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 143 с.
7. Рой О.М. Исследования социально-экономических и политических процессов: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2004. — 364 с.
8. Смирнов Э. А. Управленческие решения: Учебник для вузов / Э.А. Смирнов. - М.: ИЦ РИОР, 2009. - 362 с.
9. Строева Е.В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 128 с.
10. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: Учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикина. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. - 324 с.

Karasev Mikhail Aleksandrovich

Nekrasov Kostroma State University, Russia, Kostroma
E-mail: mihail.karasev.1983@mail.ru

Kotlyarova Lyubov' Dmitrievna

Kostroma State Agricultural Academy, Russia, Kostroma
E-mail: kotlyarova-lyubov@mail.ru

Sytina Alena Aleksandrovna

Kostroma State Agricultural Academy, Russia, Kostroma
E-mail: alena.sytina@mail.ru

Management decision-making in uncertain operational environment

Abstract. In this article the authors examine the problems associated with management decision-making in the environment of external uncertainty. The complex socio-economic environment of the modern Russia is considered, with its high levels of uncertainty. It is that high level of uncertainty of the external factors that complicates the organisational management processes. The attention is drawn to the interchangeable use of the notions of ‘management activity’ and ‘management decision-making’ in the literature. The authors are of an opinion that all the unidentified external factors of an organisation can be classified into groups depending on the source or nature of the uncertainty. The management does the environmental evaluation and analysis using a variety of methods in order to study the operational environment and to minimise the effect of factors of uncertainty upon the company’s operations. The most widely-used method is profiling of the operational environment. The article briefly describes the algorithm behind this method emphasising its effectiveness. The attention is drawn to one of the most effective methods of management decision-making in the environment of uncertainty- a graphical model “decision tree”. The authors assert the simplicity and effectiveness of the above method underlining the fact that its user benefits from the visualised and structured approach to solving a managerial problem.

Keywords: management; management decision; organisation; operational environment; uncertainty; method of profiling of the operational environment; “decision tree” method

REFERENCES

1. Averchenkov V.I., Sistemy organizatsionnogo upravleniya: uchebnoe posobie [elektronnyy resurs] / V.I. Averchenkov, V.V. Erokhin. – 3-e izd. stereot. - M.: Flinta, 2011. – 208 s.
2. Asaul A.N. i dr. Teoriya i praktika razrabotki prinyatiya i realizatsii upravlencheskikh resheniy v predprinimatel'stve: monografiya / Asaul A.N., Grakhov V.P., Koval' O.S., Rybnov E.I.; pod red. Zasluzhennogo deyatelya nauki RF, d-ra ekon. nauk, professora A.N. Asaula. - SPb.: ANO «IPEV», 2014. – 314 s.
3. Baldin K.V., Upravlencheskie resheniya: uchebnyk dlya bakalavrov / K.V. Baldin, S.N. Vorob'ev, V.B. Utkin . – 8-e izd. – M.: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i Ko», 2014. – 495 s.
4. Kulagin O.A. Obshchaya diagnostika predpriyatiya, ili Kak proniknut' v dushu organizatsii. – Zhurnal «Biznes-klyuch», №5-6, 2009.
5. Mendel' A.V., Modeli prinyatiya resheniy: uchebnoe posobie dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po napravleniyam «Ekonomika» i «Menedzhment» / A.V. Mendel'. – M.: Yuniti-Dana, 2015. – 463 s.
6. Remennikov V.V., Upravlencheskie resheniya: uchebnoe posobie dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po spetsial'nosti «Menedzhment organizatsii» (061100) i «Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie» (061000) / V.V. Remennikov. – 2-e izd. pererab. i dop. – M.: YuNITI-DANA, 2012. - 143 s.
7. Roy O.M. Issledovaniya sotsial'no-ekonomicheskikh i politicheskikh protsessov: Uchebnyk dlya vuzov. — SPb.: Piter, 2004. — 364 s.
8. Smirnov E. A. Upravlencheskie resheniya: Uchebnyk dlya vuzov / E.A. Smirnov. - M.: ITs RIOR, 2009. - 362 s.
9. Stroeva E.V. Razrabotka upravlencheskikh resheniy: Uchebnoe posobie / E.V. Stroeva, E.V. Lavrova. - M.: NITs Infra-M, 2013. - 128 s.
10. Yukaeva, V.S. Prinyatie upravlencheskikh resheniy [Elektronnyy resurs]: Uchebnyk / V.S. Yukaeva, E.V. Zubareva, V.V. Chuvikova. - M.: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i K°», 2012. - 324 s.