

го инструментария;

- система измерения эффективности деятельности УГППС «Укрпочта» должна предоставлять возможность как для оценки текущего уровня эффективности функционирования, так и для прогнозирования с учетом различных сценариев развития предприятия в будущих периодах.

Реализация процесса управления эффективностью деятельности предприятия с учетом обозначенных особенностей позволит оперативно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде, повышать эффективность деятельности УГППС «Укрпочта», обеспечивать высокий уровень финансовых результатов деятельности, а также укреплять конкурентоспособность национального оператора почтовой связи Украины.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 419 с.
2. Имаи М. Кадзен: ключ к успеху японских компаний / М. Имаи. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 274 с.
3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: Олимп — Бизнес, 2003. — 304 с.
4. Коупленд Т. Стоимость компании: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. — М.: Олимп–Бизнес, 1999. — 576 с.
5. Пономаренко В. С. Аналіз даних у дослідженнях соціально–економічних систем: моногр. / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець. — Х. : ІНЖЕК, 2009. — 432 с.
6. Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта»: [Електронний ресурс]. — режим доступу до докум.: <http://www.ukrposhta.com/>
7. Hammer M. Re-engineering work— don't automate, obliterate / M. Hammer // Harvard Business Review. — 1990. — Vol. 68. — №4. — P. 104 — 112.
8. Rappaport A. Creating shareholder value: a guide for managers and investors / A. Rappaport. — New York: Free Press, 1998. — 205 p.
9. Stewart G.B.III. How to fix accounting: measure and report economic profit / G.B.III. Stewart // Journal of Applied Corporate Finance. — 2003. — Vol. 15. — №13. — P. 63—82.

УДК 65.012

ФАКТОРЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Высочина М.В.

Проведен анализ подходов к выделению факторов, оказывающих влияние на процесс принятия управленческого решения. Посредством построения причинно-следственной диаграммы сформирована система факторов, оказывающих влияние на процесс принятия управленческого решения, в которой выделены первичные, вторичные и третичные факторы.

Ключевые слова: *управленческое решение, фактор, причинно-следственная диаграмма.*

Процессы принятия управленческих решений занимают центральное место в управленческой деятельности, т.к. именно они в наибольшей мере определяют как содержание этой деятельности, так и ее результаты. Управленческое решение представляет собой основной инструмент управляющего воздействия. Именно от качества принятия и эффективности реализации управленческих решений в значительной степени зависит успех всей организации. Профессиональный менеджер должен владеть

технологиями разработки, принятия и реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно.

Выбор управленческого решения неоднозначен и во многом зависит от влияния различных факторов на процесс его принятия. Перечень этих факторов и спектр их воздействия достаточно широки. В этой связи актуальность темы исследования не вызывает сомнений.

Проблемам научной обоснованности управленческих решений посвящены работы многих отечественных и зарубежных исследователей, среди которых наибольший интерес представляют труды В.М. Колпакова [1], В.Н. Эйтингона, М.А. Кравца, Н.П. Панкратовой [2], Ю.И. Башкатовой [3], Л.И. Лукичевой [4], В.Б. Ременникова [5], Р.А. Фатхутдинова [6]. Однако использование различных подходов к управлению, рассмотрение процесса принятия управленческих решений в различных условиях порождают все больше спорных вопросов и выявляют некоторые противоречия. Несмотря на достаточно большое количество публикаций, связанных с проблематикой разработки, принятия и реализации управленческих решений, исследование факторов принятия управленческих решений сложно назвать проработанным. Прежде всего, это связано с постоянно изменяющимися условиями внутренней и внешней среды организации, с возрастающей сложностью управленческих проблем. Поэтому исследование факторов принятия управленческих решений, их взаимосвязей, уровня и направления их влияния требует дальнейшего исследования, что и осуществляется в рамках научно-исследовательской работы кафедры менеджмента Национальной академии природоохранного и курортного строительства.

Цель статьи – развитие методического подхода к оцениванию качества управленческого решения на основе систематизации факторов, оказывающие влияние на процесс принятия управленческих решений. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач: изучение точек зрения на проблему выделения факторов принятия управленческих решений; выбор метода систематизации факторов принятия управленческих решений.

Согласно Толковому словарю русского языка С.И. Ожегова [7], фактор – это момент, существенное обстоятельство в каком-нибудь процессе, явлении. В теории принятия решения под фактором понимают причину (движущую силу), проявляющуюся при принятии решения и влияющую на его эффективность [1].

В литературе приводят различные определения факторов, различные их классификации, но чаще всего факторы разделяют на внутренние и внешние. К внутренним факторам относят факторы, природа которых находится во внутренней среде организации, ее функциональных подсистемах, и поэтому на них может оказываться управленческое воздействие с целью изменения в нужном направлении. В перечень внутренних факторов принятия управленческих решений входят факторы, отражающие специфику деятельности в конкретных функциональных подсистемах организации: маркетинговой, производственной, инновационной, финансовой и кадровой. К внешним факторам относят переменные внешнего окружения организации, поэтому влияние организации на них незначительно или невозможно, организация вынуждена адаптировать свою деятельность к внешнему окружению. Выделяют два уровня таких факторов – факторы макроокружения (общая среда, среда непрямого влияния, дальнейшее окружение) и факторы микроокружения (деловая среда, промежуточная среда, отраслевое или ближний окружение, непосредственное окружение) предприятия. В состав макроокружения входят такие группы факторов: экономические; технологические; правовые; демографические; культурные; политические; природные (экологические); научно-технические; международные; инфраструктура региона. Микроокружение в свой состав включает группы субъектов и факторов: потребители продукции или услуг; поставщики; непосредственные конкуренты; потенциальные конкуренты; производители товаров-заменителей; деловая инфраструктура; организации-регуляторы; международный сектор. Отраслевые факторы включают: деловой цикл, характерный для отрасли; перспективы развития отрасли; структуру отрасли, уровень конкуренции; уровень расходов; трудовые отношения; длительность производственного цикла; организацию бухгалтерского учета.

Следует отметить, что такое разграничение факторов принятия управленческих решений на внешние и внутренние является слишком общим, не конкретизированным и поэтому несколько

ограниченным с точки зрения его практического применения. В данном случае нет возможности выявить и оценить существующие между факторами сложные и неоднозначные связи, а также последствия их взаимовлияния.

Группа ученых В.Н. Эйтингон, М.А. Кравец и Н.П. Панкратова [2] к факторам, оказывающим влияние на принятие управленческих решений, помимо обстановки (внешняя и внутренняя среда), в которой принимается решение, относят также характеристику социальной группы, коллектива, на которые направлено решение, и черты лица, принимающего решение. Однако авторами не конкретизированы ни сами факторы внешней и внутренней среды, ни характеристики социальной группы, на которую направлено решение, ни черты лица, принимающего решение, что затрудняет использование этого подхода к выявлению и анализу факторов принятия управленческих решений на практике.

Похожими представляются подходы к выделению факторов принятия управленческих решений, приведенные в работах Ю.И. Башкатовой, В.Б. Ременникова, Л.И. Лукичевой, В.М. Колпакова.

Так, Ю.И. Башкатова [3] в качестве факторов принятия управленческих решений выделяет личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений.

Л.И. Лукичева [4] предлагает более широкий перечень факторов принятия управленческих решений, а именно: личностные оценки руководителя, среду принятия решения (условия определенности, риска и неопределенности), культурные различия (отражают особенности системы управления), информационные ограничения, временные ограничения, поведенческие ограничения, взаимосвязь решений, фактор сложности, перспективность действия решения, фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений, экономическую целесообразность принятия решений, степень риска, связанного с последствиями от реализации решения.

В свою очередь В.Б. Ременников [5] указывает, что на управленческое решение оказывает действие множество факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, влияние которых неоднозначно и проявляется на разных стадиях процесса разработки и реализации решений. При этом он приводит, по его словам, основные из них: компетентность и опыт работы принимающего решения; степень информированности лица, принимающего решение; уровень коллегиальности в процессе разработки решения; удельный вес контролируемых решений; степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разрабатывавших решение, в его реализации; мотивация исполнителей; характер и степень ответственности руководителей за результаты решения; учет требований объективных экономических законов и закономерностей. В данном случае ученый перечисляет лишь личностные и профессиональные характеристик лица, принимающего решение. Однако упускает факторы, которые находятся вне непосредственного влияния ЛПР.

Р.А. Фатхутдинов [6] также называет, по его мнению, основные факторы, оказывающие влияние на принятие управленческого решения: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и другие. При этом указанные ученым факторы можно определить в группу профессиональных характеристик ЛПР, которая является лишь частью обширной системы факторов принятия управленческого решения.

В.М. Колпаков [1] в своей работе выделенные факторы принятия управленческого решения конкретизирует, что облегчает применение предложенного им перечня факторов на практике. Так, ученый выделяет:

- 1) человеческий фактор, к составляющим которого относятся компоненты: профессиональный (уровень образования, профессиональная квалификация, опыт работы, организаторские способности, дисциплинированность, творческая активность); духовный (внутренняя культура, правовая и экологическая культура, свобода личности); социально-психологический (индивидуально-личностные характеристики, потребностно-мотивационная сфера личности, интеллектуально-познавательный, эмоционально-волевой компоненты); социально-психологические качества коллектива, связанные с организационной культурой;

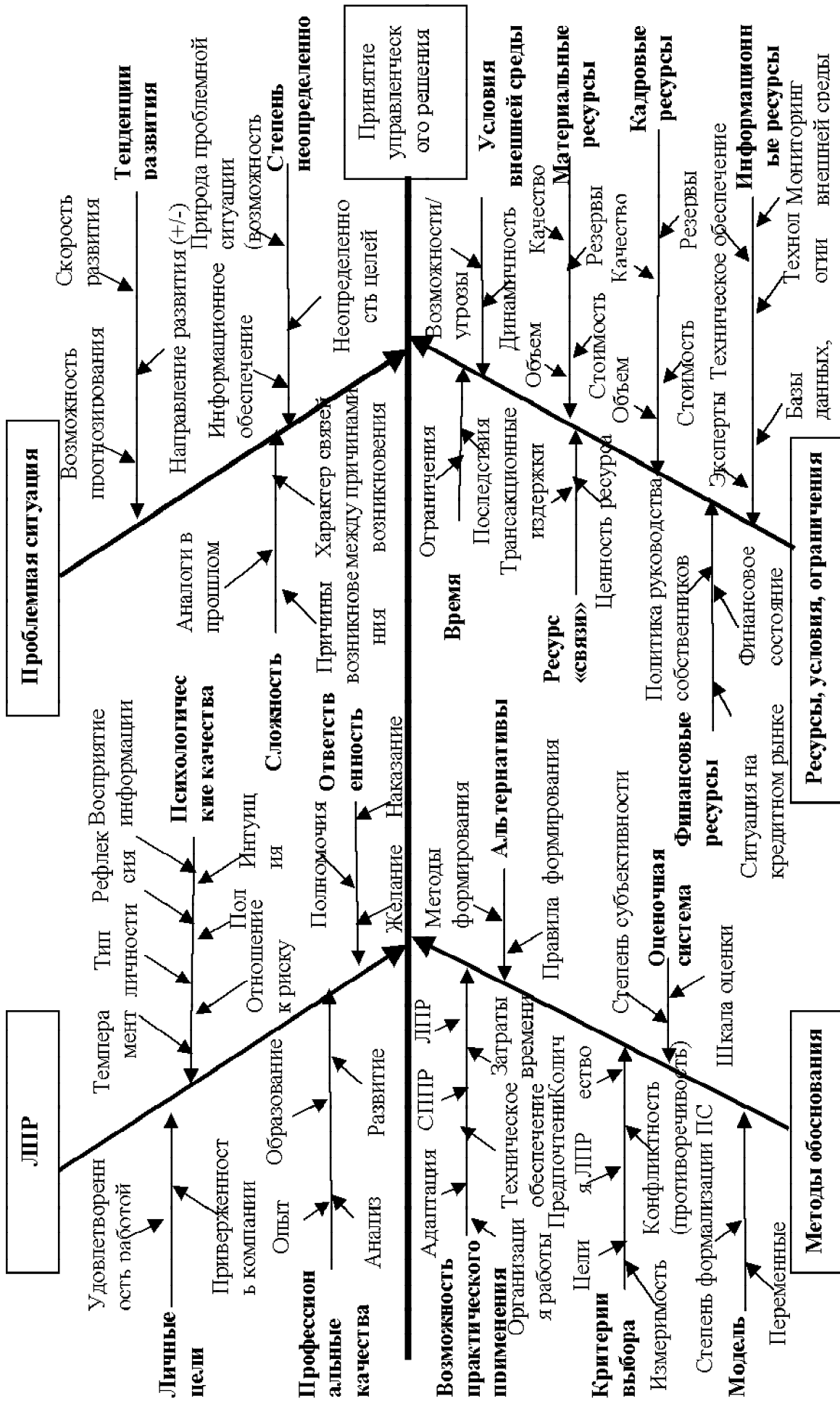


Рис. 1. Систематизация факторов, оказывающих влияние на принятие управленческого решения, на основе причинно-следственной диаграммы

- 2) информационный фактор, составляющими которого являются: структура информации и система информационного обеспечения (уровень обеспечения информацией);
- 3) средства труда, под факторным воздействием которых понимают причины, приводящие к оптимизации управленческой деятельности лиц, принимающих решения, при внедрении новой техники, механизации и автоматизации процесса управления;
- 4) системные факторы, к составным частям которых относятся фактор соответствия системы, механизм управления и научная организация управленческого труда.

Анализ приведенных подходов к выделению факторов, оказывающих влияние на принятие управленческого решения, указал на их существенный недостаток – они не позволяют сформировать систему факторов, которая отражала бы существующую иерархию факторов и взаимосвязи между ними. Отсутствие такой системы не позволяет провести комплексную оценку уровня и направления влияния каждого конкретного фактора или группы факторов на принятие управленческого решения, что, в свою очередь, ограничивает возможности разработки конкретных мероприятий по совершенствованию процесса управления в организации.

На основании вышеизложенного автором сформирована система факторов, оказывающих влияние на принятие управленческого решения. Для построения этой системы выбран метод причинно-следственной диаграммы (диаграмма Исикавы, диаграмм «рыбий скелет»). Выбор этого метода не случаен, что связано с возможностью применения структурированного подхода. Диаграмма помогает в определении иерархии различных факторов, создавая несколько пластов факторов. Это, в свою очередь, позволяет провести оценку и анализ уровня влияния конкретного фактора на управленческое решение.

Причинно-следственная диаграмма факторов принятия управленческого решения приведена на рис. 1. Согласно этой диаграмме принятие управленческого решения зависит от четырех обобщающих (главных) факторов:

- 1) характеристик лица, принимающего решение;
- 2) проблемной ситуации;
- 3) методов обоснования управленческого решения;
- 4) ресурсов, условий, ограничений.

Эти факторы в процессе анализа являются первичными, зависящими от факторов более низкого (второго) порядка, на которые, в свою очередь, оказывают влияние факторы третичного порядка и т.д. Так, например, фактор «проблемная ситуация» определяется факторами второго порядка: тенденции развития, сложность и степень неопределенности. Фактор второго порядка «тенденции развития» определяется факторами третичного порядка: возможность прогнозирования, скорость развития, направление развития.

Будучи тесно взаимосвязанными, выделенные факторы часто разнонаправленно влияют на процесс принятия управленческого решения: одни из них – положительно, другие – негативно. Подавляющее действие негативных факторов способно снизить положительное влияние других. Кроме того, необходимо учитывать, что действие даже одного и того же фактора может быть неодинаковым в зависимости от конкретных условий и ситуации: она может быть благоприятной или агрессивной.

Учет влияния факторов на процесс принятия управленческих решений требует комплексных исследований, на основании которых могут быть разработаны научно обоснованные рекомендации для использования результатов этих исследований на практике. Таким образом, дальнейшим этапом исследования должно стать построение модели оценки уровня влияния факторов на процесс принятия управленческого решения.

ВЫВОДЫ

1. Исследование различных подходов к выделению факторов, оказывающих воздействие на процесс принятия управленческих решений, позволило выявить ограничения их практического применения при оценке и анализе уровня и направленности их влияния.

2. При помощи метода причинно-следственной диаграммы автором сформирована система

факторов, оказывающих влияние на процесс принятия управленческих решений. В этой системе выделены первичные, вторичные и третичные факторы принятия управленческих решений, что обеспечивает возможность оценки и анализа уровня их влияния на процесс принятия управленческих решений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: [учеб. пособ.] / В. М. Колпаков. — [2-е изд., перераб. и доп.] — К. : МАУП, 2004. — 504 с.
2. Эйтингон В. Н. Методы разработки и принятия решений в менеджменте : [учеб.-метод. пособ.] / В. Н. Эйтингон, М. А. Кравец, Н. П. Панкратова. — Воронеж, Воронежский государственный университет, 2005. — 47 с.
3. Башкатова Ю.И. Управленческие решения : [учеб. пособ.] / Ю. И. Башкатова. — М. : МЭСИ, 2004. — 184 с.
4. Лукичева Л. И. Условия и факторы качества управленческих решений : [Электрон. ресурс] / Л. И. Лукичева. — Режим доступа к сайту: [http:// www.elitarium.ru/2007/04/12/usloviya_i_faktory_kachestva_upravlencheskikh_reshenij.html](http://www.elitarium.ru/2007/04/12/usloviya_i_faktory_kachestva_upravlencheskikh_reshenij.html).
5. Ременников В. Б. Управленческие решения : [Электрон. ресурс] / В. Б. Ременников. — Режим доступа к сайту: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook167/book/index/index.html?go=part-005*page.htm.
6. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения : [Электрон. ресурс] / Р. А. Фатхутдинов. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. — Режим доступа к сайту: <http://www.bibliotekar.ru/ upravlenie-3/index.htm>.
7. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова / Российская АН : Российский фонд культуры. — [2-е изд., испр. и доп.]. — М. : АЗЪ, 1995. — 928 с.

УДК 336.23

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Кузьминчук Н.В.

У статті був сформований механізм державного регулювання регіону.

Ключові слова: *підхід, оцінка, механізм, регулювання, аспект, державний.*

Основа розвитку економічної системи – державне регулювання регіону, який свідчить про адаптаційну здатність економічної системи обирати та реалізовувати кращий сценарій зміни структури, сфери, параметрів та філософії функціонування у будь-який момент еволюційного процесу. Державне управління повинно передбачати використання системи регуляторів, що охоплювали б усі сторони сталого соціально-економічного розвитку - економіку, соціальну сферу, екологію тощо - і параметри яких визначались би на основі широкого застосування сучасних методів моделювання. Тільки в такому разі можна уникнути в умовах перехідного періоду, якому об'єктивно притаманні складність і суперечливість соціально-економічних процесів, що характеризуються підвищеним рівнем несталості, прийняття помилкових, не адекватних існуючій ситуації управлінських рішень та забезпечити стійке економічне зростання за ефективного використання ресурсів і збереження навколишнього середовища.

Питання сутності механізму управління державним регулюванням регіону досліджувались зарубіжними та вітчизняними вченими, серед яких: Александров І. [1], Антонюк В. [2], Варналій З. [3], Василевська Г. [4], Геєць В. [5], Длугопольський О. [6], Єпіфанов А. [7], Жадан О. [8], Жаліло Я. [9], Запатріна І. [10], Кизим М. [11].