

# МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В АРКТИЧЕСКОМ РЕГИОНЕ

## MODELS OF MANAGEMENT DECISION-MAKING OF THE ENTERPRISES CARRYING OUT ACTIVITIES IN THE ARCTIC REGION

Авторы: *Стирманова Раиса Станиславовна (Северный (Арктический) федеральный университет)*

Аннотация: *В статье рассмотрены модели принятия управленческих решений и их характеристики, приведены примеры использования моделей в деятельности предприятий, функционирующих в Арктическом регионе.*

Ключевые слова: *Арктика, модели принятия управленческих решений, примеры*

Annotation: *The article examines the models for making managerial decisions and their characteristics, provides examples of the use of models in the activities of enterprises operating in the Arctic region.*

Keywords: *Arctic, models of making managerial decisions, examples*

Модели принятия управленческих решений можно разделить на три типа: классическая, административная и политическая модели [1]. Выбор модели зависит от того, запрограммированы принимаемые решения или нет, какова степень риска, неопределенности и выбираются в соответствии с предпочтениями менеджеров.

**Классическая модель** принятия решений основана на экономических концепциях, сформированных под влиянием управленческой литературы. В основе модели лежит постулат о том, что каждый руководитель должен стремиться найти логичные и разумные решения, способствующие достижению высших экономических интересов организаций. Классическая модель включает стандарт, в соответствии с которым определяется способ принятия решения лицом, принимающим решение. В то же время эта модель принятия решений не содержит описания реальности принятия решений менеджерами, поскольку она дает только рекомендации для достижения идеальных результатов для предприятия. Ценность классической модели принятия решений в том, что она помогает лицам, принимающим решения, стать более рациональными. В этой модели используются количественные методы, которые включают использование инструментов разработки дерева решений, матрицы затрат, анализа безубыточности, прогнозирования [2]. Классическая модель в большей мере применяется для запрограммированных решений или решений, которые принимаются при условии надежности или риска.

Рассмотрим пример классической модели принятия решения. Сотруднику предприятия, работающего в Арктике, необходимо пройти обучение в области системы

экологического менеджмента (СЭМ), так как у него существует проблема в виде недостаточности знаний в данной сфере. Цель - улучшить свои знания и стать компетентным в вопросах СЭМ. У данного сотрудника два возможных исхода - либо он улучшит свои знания, либо нет. Первоначальная задача - сделать рациональный выбор между предлагаемыми курсами и их преподавателями. Ознакомившись с формами и сроками обучения, проанализировав стоимость курсов, сотрудник принимает логическое и обоснованное решение, способствующее достижению экономических интересов компании, обучаться у организации "X", так как данная организация предлагает наиболее выгодные условия. Решение пройти обучение является запрограммированным и если следовать алгоритму и программе курса, результат должен быть положительным, и как итог - сотрудник улучшит свои знания. Таким образом, классическая модель, другими словами, идеальная, рациональная модель принятия решений, основана на рациональных экономических предположениях и убеждениях менеджеров относительно того, каким должно быть идеальное принятие решений. В целом примерами классической модели принятия решения являются современные аналитические программы, которые способствуют автоматизации многих программируемых решений.

**Административная модель** описывает реальный процесс принятия решений в трудной ситуации, в данном случае имеют место быть непрограммируемые решения и неопределенности. Данная модель не диктует правила принятия решений в связи с теоретическими идеалами, как это происходит при классической модели принятия решений. В ней ведется учет человеческих и других ограничений, которые влияют на рациональность выбора, данная модель характеризуется описательным характером, отражающим реальный процесс принятия управленческого решения в сложной ситуации. Административная модель принятия решений во многом основана на действии интуиции менеджера. Выбор с помощью интуиции базируется на специфике жизненного опыта, благодаря которому менеджер способен быстро находить правильные решения без использования различных вычислений. Так, если человек обладает богатым багажом знаний в определенной области, он может быстро принять верное решение благодаря тому, что вспоминает неосознанно необходимую в данный момент информацию.

Рассмотрим в качестве примера чрезвычайную ситуацию, произошедшую на предприятии в Арктике, предположим, произошел разлив нефти, необходимо быстро реагировать и предпринимать решения в условиях сложной ситуации. В данном случае решения являются незапрограммированными, необходимо действовать быстро, зачастую у менеджеров нет достаточного запаса времени, и возможностей для анализа всех необходимых для реализации выбора данных. Исходя из этого, зачастую, принимаемые решения являются не рациональными, а лишь приемлемыми, то есть человек, принимающий решение делает выбор в пользу первого, удовлетворяющего минимальным критериям допустимого варианта. В такой ситуации работает административная модель принятия решений, когда менеджеры принимают профессиональные решения на основании собственных знаний того, что свойственно, и что не свойственно делать в подобных ситуациях, что облегчает процесс принятия решений в случае неопределенности, либо неуверенности. Так, административная модель принятия решений описывает, как менеджеры на самом деле принимают

решения в сложных ситуациях, а не диктует, как они должны принимать решения в соответствии с теоретическим идеалом.

**Политическая модель** принятий решений чаще всего используется в процессе принятия незапрограммированных решений, когда среди менеджеров могут возникать разногласия по поводу приоритета проблем, они часто не понимают или не разделяют цели и интересы других; существует двусмысленность и неполнота информации, нехватка времени и ресурсов; принимаются решения в ходе дискуссий и переговоров.

На предприятиях, работающих в арктических условиях, политическая модель наиболее близка к реальным условиям работы, так как ответственность колоссальная, а решения сложны и требуют участия многих людей, информация зачастую не позволяет прийти к однозначным выводам, а несогласие и конфликты относительно решения проблемы является привычным явлением. Поэтому участие большого количества специалистов позволяет наиболее адекватно рассмотреть все аспекты конкретной проблемы. Таким образом, политическая модель принятия решений полезна для принятия незапрограммированных решений, когда условия неопределенны, информация ограничена и есть конфликты менеджеров.

Подводя итоги, отметим, что управленческие решения руководителей предприятий, осуществляющих свою деятельность в Арктическом регионе, являются результатом анализа и прогнозирования, экономического обоснования, выбора альтернативы, накопленного опыта и знаний. Компаниям часто приходится сталкиваться со всеми моделями принятия решения, однако наиболее часто встречаемой и эффективной всё же назовем политическую модель в связи с тем, что участие большого количества специалистов позволяет наиболее четко рассмотреть все аспекты проблем. Классическая модель принятия решений характерна для организаций, которые работают в стабильных условиях, а Арктическая зона является сложным и нестабильным регионом с хрупкой экосистемой, особыми климатическими и экологическими условиями, это малоизученная территория, поэтому данная модель принятия решений в этом регионе не является приоритетной. Административная и политическая модели принятия решений в большей степени подходят для Арктики, ведь решения принимаются быстро, в сложных условиях и высокой неопределённости.

### **Литература:**

1. SolverBook[site].[2015].URL:<http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/mo deli-prinyatiya-resheniya/>
2. StudFiles[site].[2020].URL:<https://studfile.net/preview/6177190/page:48/>