

**Помощь студентам  
онлайн! Без посредников!  
Без предоплаты!  
<http://diplomstudent.net/>**

# Реферат на тему: Власть и принятие решений в организации

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ВЛАСТЬ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	5
1.1. Понятие власти и ее виды в организации .....	5
1.2. Характеристика источников власти в организации.....	7
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ.....	12
2.1. Понятие управленческого решения и процесс его принятия .....	12
2.2. Особенности разработки и принятия управленческих решений в условиях цифровой трансформации экономики .....	16
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	21
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	22
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	23

## **ВВЕДЕНИЕ**

Высшее руководство в современных организациях, могут оказывать сильное влияние на поведение, как отдельных сотрудников, их групп, так и весь персонал, что сказывается на качестве и эффективности их деятельности. Эффективная система управления обладает двумя свойствами: а) максимальной эффективностью управленческих решений, принимаемых высшим руководством и менеджментом; б) эффективностью исполнения этих решений подчинёнными. Чтобы персонал организации качественно исполнял все поручения руководителя, последний должен обладать властью и применять её в повседневной практике. Фактор власти - один из ключевых в функционировании различных организаций.

Целью реферата является рассмотреть сущность власти и ее влияние на принятие управленческих решений в организации. Для достижения данной цели, в задачи реферата входит: дать понятие власти и ее влияние в организации; описать сущность принятия решений в организации; охарактеризовать особенности принятия управленческих решений в период цифровизации экономики.

Структурно реферат состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников, приложений. Основная часть реферата включает в себя две главы с разбивкой на несколько параграфов. В первой главе дано понятие власти, характеристика источников власти в организации. Во второй главе описана сущность управленческого решения, его виды и особенности разработки и принятия в условиях цифровой трансформации экономики.

Информационными источниками для написания реферата послужили учебные пособия, статьи, монографии и иная информация по изучаемой проблеме исследования.

# ГЛАВА 1. ВЛАСТЬ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Понятие власти и ее виды в организации

Руководство организации должно направлять усилия персонала, его групп и каждого их сотрудника на достижение поставленных целей, выполнение общеорганизационных задач, даже когда существующие взаимоотношения не вписываются в рекомендованные или декларируемые рамки. Многие сотрудники воспринимают власть как феномен, имеющий негативную окраску, но в реальной организации грамотная власть необходима для эффективной реализации функций планирования, организации, мотивации, контроля, управления. Рассмотрим кратко понятие власти и ее виды в организации.

В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называют властью. Власть может относиться к индивиду, группе или всей организации. Власть- как организационный процесс подразумевает: а) потенциал, имеющийся у ее пользователя; б) взаимозависимость того, кто использует власть, и того, к кому она применяется; в) тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть может существовать, но не применяться. Если сотрудник работает по правилам, то у руководства нет необходимости применять к нему имеющуюся власть. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью – возможность влияния на удовлетворение потребностей обоих.

Власть, по сути, - социальный феномен. Власть имеет один индивид в отношении другого, одна группа - в отношении другой и т.д. Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации. Власть используют и начальники, и подчиненные для достижения своих целей, укрепления своего положения, удовлетворения потребностей. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти

нет организации. Успех и неудачи в применении власти или реакция на нее определяются пониманием власти, знанием, как и когда ею воспользоваться, а также способностью предвидеть последствия от ее применения.

Власть никогда не бывает абсолютной и неизменяющейся. Власть - динамические отношения, меняющие ситуацию, взаимоотношения людей, трансформацию во времени. Понимание отношений власти требует уяснения конкретной ситуации и вовлеченных в нее сторон.

Характеризуя власть, часто применяют термин «авторитет», что не совсем верно: авторитет - власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, во втором она должна быть получена снизу. Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов проявления власти. Власть может проявиться от занимаемой должности, личного воздействия или их сочетания. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Объем этой власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности получает от стоящего выше него в иерархии.

Делегированная власть может быть в любое время взята обратно наверх. В целом не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти; их соотношение ситуационно и индивидуально.

Личная власть - степень уважительного, преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости целей, приходящая снизу, от подчиненных и отнимаемая ими у руководителя, как реакция на его ошибочные действия. Личную власть следует регулярно получать от подчиненных. Лучше, если руководитель обладает должностной и личной властью, но часто достичь этого очень трудно.

Итак, выше было дано понятие власти в организации. Для того, чтобы подробнее описать источники власти, перейдем к следующему параграфу работы.

## 1.2. Характеристика источников власти в организации

Известен ряд подходов к классификации источников власти. Сначала выделяли пять базовых источников власти: принуждение, экспертиза, закон или право принятия решения, пример или харизма, вознаграждение; позже добавили шестой источник - информацию, а затем и седьмой - связи.

При этом все источники власти делятся на две группы: 1) источники власти, имеющие личностную основу; 2) имеющие организационную, или структурно-ситуационную основу. Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти - то, через что эта основа используется.

В группу, составляющую личностную основу власти, включаются следующие источники власти: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти.

Под экспертной властью понимают способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки, уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, наличия специализированных знаний.

Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Уровень экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле труда подчиненных. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти. Недостаток такой власти присущ молодым руководителям, которым нужно время, чтобы ее обрести и эффективно использовать.

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных своей привлекательностью, харизмой (харизма – власть на основе силы личных качеств и стиля руководителя). Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает.

Чем больше руководитель служит для кого-то идеалом, тем сильнее его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти.

Формально руководители, занимающие одинаковые должности, имеют равные права. Однако, каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей, и каждый руководитель как бы обладает разным правом на власть. Часто данный источник власти может быть единственным, особенно на этапе формирования организации. Подчиненные играют важную роль в формировании практики применения этого типа власти, и здесь важно получить от подчиненных признание права на власть, связанное с применением иных источников власти (этот источник власти в отличие от других имеет более четкие границы своего применения в пределах предоставленных руководителю прав и ответственности).

Власть информации базируется на доступе к нужной и важной информации, умении использовать ее для влияния на подчиненных, позволять ее обладателю принимать оптимальные решения для осуществления власти.

Координация и контроль информационных потоков делают человека властным, а информация играет важную роль в формировании власти руководителя. Особо важно это в век цифровизации множества процессов и всеобщей компьютеризации.

Власть информации следует отличать от экспертной власти, связанной с пониманием и способностью применять данные. Помощники, секретари руководства и топ-менеджмента часто обладают значительным количеством информации, что вовсе не означает наличие у них экспертной власти, особенно в специальных областях. Они помогают в подготовке информации для решения, но не в принятии решения.

Организационную основу власти составляют: принятие решения; вознаграждение; принуждение; власть над ресурсами; власть связей, таблица 1.

Таблица 1- Организационная основа власти[1]

№ п/п	Виды власти	Характеристика
1	Власть принятия решений	Проявляется в той степени, в которой человек может влиять на процесс подготовки и принятия решений; чем выше уровень управления, тем большее количество людей, кроме руководителя (специалистов, помощников и т. д.), влияют на процесс принятия решения.
2	Власть вознаграждения	Способ влияния, основанный на положительном воздействии (благодарность, премия, продвижение, дополнительный отпуск и т. д.) с целью добиться от подчиненного желаемого результата.
3	Власть принуждения	Строится на страхе подчиненных быть наказанными (пониженными в должности, оштрафованными, уволенными и т. д.). Для использования этого источника власти нужно иметь эффективную систему контроля за действиями подчиненных (подчиненные могут сознательно стремиться обмануть организацию).
4	Власть над ресурсами	Основывается на контроле руководством распределения потоков ограниченных ресурсов, которые обычно в организациях направлены сверху вниз. Некоторые руководители для влияния на людей создают так называемый дефицит ресурсов.
5	Власть связей	Создается путем распространения менеджером информации о его связях с влиятельными людьми.

Можно выделить пять основных форм власти, основанных на: а) принуждении (исполнитель верит, что влияющий субъект может его наказать, помешать удовлетворить какую-то насущную потребность, или вообще получить серьезные неприятности); б) вознаграждении (исполнитель верит, что влияющий субъект может удовлетворить его насущную потребность, доставить ему удовольствие); в) экспертной власти (исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, позволяющими удовлетворить его потребность); г) эталонной власти, власти примера, качества, свойства, сильно привлекающих исполнителя (он хочет быть таким же, как влияющий субъект); д) законной власти (исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания, а его долг – подчиняться им согласно традициям, организационной культуре, менталитету, ибо подчинение обеспечит удовлетворение потребностей исполнителя). Законная, или традиционная, власть действенна (подчиненный повинуется указанию руководителя, находящегося на более высокой ступени



организационной иерархии, так как тому делегированы полномочия управлять людьми).

Данные основы власти являются: а) инструментом, с помощью которого руководитель заставляет подчиненных исполнять задачи, направленные на достижение целей организации; б) средством, используемом неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации.

Наиболее эффективным для компании тип влияния на сотрудников является: мотивирование работников через участие, и при грамотном совмещении с другими инструментами влияния могут быть достигнуты очень хорошие результаты для организации, для этого необходимо:

1)Создание в организации (эффективно используя власть, основанную на вознаграждении, и другие приемы влияния на коллектив) атмосферы сплоченности во имя общей цели – процветания компании, и, как следствие – личного процветания. Работник, некачественно выполняющий свою работу, подводит всю компанию, нанося ущерб общему делу.

2)Создание таких условий, при которых каждое мнение будет услышано, в независимости от ранга и статуса сотрудника.

3)Обеспечение беспристрастности в оценке мнений и в принятии решений.

4)Обеспечение содействия исполнителю по принятому решению. Для этого должно быть коллективное осознание того, что решаемая исполнителем задача нужна предприятию, а значит – каждому сотруднику. Это значит, что необходимо, чтобы объем работы, произведенной соисполнителем, а также качество исполнения были зафиксированы для объективного анализа эффективности его деятельности, загруженности работой и последующего распределения «бонусов». [3]

При этом, для эффективного влияния и управления, эффективный лидер должен уметь: управлять вниманием, значением, доверием, собой,

постоянно развиваться, быть уверенным в себе и др., таблица 2.(Приложение 1).

Вывод: Таким образом, в первой главе реферата было рассмотрено понятие власти и подходы к классификации источников власти. Под властью понимается способность оказывать влияние на поведение людей. Власть может проявиться от занимаемой должности, личного воздействия или их сочетания. Источниками власти являются: принуждение, экспертиза, закон или право принятия решения, пример или харизма, вознаграждение; информация, связь. При этом все источники власти делятся на две группы: имеющие личностную основу; имеющие организационную основу.

В группу, составляющую личностную основу власти, включаются следующие источники власти: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти. Организационную основу власти составляют: принятие решения; вознаграждение; принуждение; власть над ресурсами; власть связей.

Для того, чтобы подробнее описать сущность управленческого решения, процесс его принятия в цифровой экономике, перейдем к следующей главе реферата.

## **ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ**

### **2.1. Понятие управленческого решения и процесс его принятия**

Управленческое решение (УР) – это творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению возникшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации об ее состоянии, т.е. УР – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель УР – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. [7]

Под технологией разработки решений следует понимать процесс преобразования имеющихся у менеджера сведений, данных, информации о возникшей перед ним проблеме или поставленной ему задаче в точно сформулированное решение, в котором будет подробно указано: кому, что, когда, где и с помощью чего надлежит сделать. Задачи исследования разработки управленческих решений (РУР) – позволяют определить ситуацию принятия решений или так называемую проблемную ситуацию; общие закономерности РУР в проблемных ситуациях, а также закономерности, присущие процессу моделирования основных элементов проблемной ситуации.

Управленческие решения классифицируются по нескольким взаимосвязанным признакам: субъектам управления, сфере действия, продолжительности действия, масштабности решаемых вопросов, принципу разработки и принятия, форме выражения, уровню творчества, степени неопределенности, функциям управления и другие, таблица 3. [4]

Итак, управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности. Принятие управленческих решений является основой управления. Выработка и принятие решений -это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий: выработку и

постановку цели; изучение проблемы на основе получаемой информации; выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения; обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения; конкретизацию решения для его исполнителей.

Таблица 3-Классификация управленческих решений[4]

№ п/п	Классификация	Виды
1	по субъектам управления	государственные, корпоративные, общественные;
2	по сфере действия	социальные, экономические, технические, политические, военные и т.д.;
3	по продолжительности	– долго-, средне- и краткосрочные
4	по масштабности решаемых вопросов	общие и частные;
5	по объекту воздействия	внутренние и внешние;
6	по принципу разработки и принятия	единоличные и коллегиальные
7	по функциональной направленности	плановые, организационные, координационные, координирующие, регулирующие, контролирующие
8	по форме выражения	письменные и устные
9	по причинам возникновения	предписывающие, ситуационные, сезонные, инициативные;
10	по характеру действия	рекомендации, нормативные акты, директивы;
11	по степени неопределенности	решения в условиях определенности, риска и неопределенности;
12	по уровню творчества	рутинные и творческие
13	по степени повторяемости	периодически повторяющиеся, непериодические, уникальные;
14	по функциям управления	плановые, организационные, мотивационные, контрольные;
15	по подходу к принятию	интуитивные, основанные на суждениях, рациональные.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения: принятие решения; реализация решения, таблица 4.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность. Принимаемые решения должны

основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Таблица 4- Управленческое решение как процесс

№ п/п	Стадии	Характеристика
1	Стадия подготовки управленческого решения	проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.
2	Стадия принятия управленческого решения	осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.
3	Стадия реализации управленческого решения	принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных целей, могут быть различными: 1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение; 2) метод, основанный на понятии «здравого смысла», когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт; 3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств и, прежде всего, электронно-вычислительной техники. Проблема выбора руководителем решения одна из

важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонне оценки самим руководителем конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, можно свести к следующему: формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация; информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции; выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации; должна строго соблюдаться соподчиненность в отношениях в иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Принятие управленческих решений предполагает использование следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил и процедур; планов; горизонтальных связей (Приложение 2). Механизм принятия управленческих решений имеет следующий вид: 1) Об-

щее руководство принятия решений; 2) Правила принятия решений; 3) Планы в принятии решений; 4) Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия; 5) Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях); 6) Матричный тип взаимодействия. Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три- горизонтальную связь в координации принимаемых решений. Более подробно механизм принятия управленческих решений описан в Приложении 3. Фирма может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в менеджменте, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации. [4]

Итак, выше было дано понятие управленческого решения и процессу его принятия. Для того, чтобы подробнее рассмотреть особенности принятия управленческих решений в условиях цифровой трансформации экономики, перейдем к следующему параграфу исследования.

## **2.2. Особенности разработки и принятия управленческих решений в условиях цифровой трансформации экономики**

Прежде чем описать особенности разработки и принятия управленческих решений в условиях цифровой экономики, дадим понятия: цифровизация и цифровая трансформация.

Цифровизация – это внедрение цифровых технологий в разные сферы жизни для повышения её качества и развития экономики. Она помогает выполнять рутинные задачи и принимать решения без участия человека. Цифровизация- внедрение цифровых технологий в бизнес-процесс(ы) для упрощения и оптимизации операций. Цифровая трансформация – это преобразование предприятия с использованием цифровых решений и технологий. Цифровизация на принятие управленческих решений имеет как свои плюсы, так и минусы, таблица 5. [5]

Таблица 5 -Влияние цифровизации на принятие управленческих решений

ПЛЮСЫ	МИНУСЫ
<p><b>На уровне производства</b>                      Исключение посредников.                      Оптимизация издержек.                      Ускорение всех бизнес-процессов.                      Быстрая реакция на рыночные изменения.                      Гибкое и даже индивидуальное производство товаров и услуг.</p>	<p>Увеличение разрыва между развитыми и развивающимися странами.                      Рост безработицы из-за исчезновения профессий.                      «Цифровое рабство» – не только как зависимость от гаджетов, но и как уязвимость перед тем, кто может завладеть персональными данными.</p>
<p><b>На уровне общества</b>                      Рост качества жизни за счёт лучшего удовлетворения потребностей.                      Рост производительности труда.                      Доступность и эффективное продвижение товаров и услуг.                      Прозрачность экономических операций и их мониторинга.</p>	

Управленческие решения в условиях цифровизации существенно изменились: возросла скорость принятия управленческих решений; управленческие решения принимаются чаще; условия неопределенности превалируют над определенностью и условиями риска; произошло увеличение информационной базы (информационное перенасыщение»), необходимой для принятий управленческих решений (стратегия «отсеивания», проверки и «фильтрации» информации вместо стратегии «сбора»); часть решений делегируется технологиям; простые управленческие решения усложняются, а сложные – упрощаются.

Основными инструментами разработки и принятия УР в цифровой экономике являются: инструменты, используемые на этапе поиска информации; инструменты, используемые на этапе «фильтрации» информации; инструменты, используемые на этапе анализа информации; инструменты, используемые для визуализации; инструменты, для комплексного принятия решений, таблица 6.

Одним из новых подходов в цифровой экономике при принятии управленческого решения является -Data-Driven подход. Сущность и преимущества данного подхода: все ключевые решения в менеджменте и маркетинге опираются только на цифры и факты; актуальные данные, а это позволяет исключить человеческий фактор; повышение эффективности



инвестиций; оперативное реагирование на изменения рынка; улучшение маркетинговой стратегии; повышает уровень клиентского сервиса.

Таблица 6-Основные инструменты разработки и принятия УР в цифровой экономике[5]

№ п/п	Инструменты	Описание
1	Инструменты, используемые на этапе поиска информации	Справочно-правовые системы: Гарант, КонсультантПлюс, Право.ру, Кодекс, Референт и т.д. Сервисы для проведения онлайн-опросов: Google формы, Microsoft Forms, Online test pad, Socratic.com, Mentimeter и мн.др. Официальные сайты органов государственной власти, Федеральной службы государственной статистики (статистические сборники, аналитические отчеты). Справочно-поисковые системы, онлайн-карты. World Bank Open Data, Knoema, Google dataset Search. Другое.
2	Инструменты, используемые на этапе «фильтрации» информации	Сайт федеральной налоговой службы nalog.ru. Сервисы банков и электронной отчетности: alfa-бизнес, Сбер инвестиции, контур, СБИС. Реестр недобросовестных поставщиков (подрядчиков, исполнителей) и реестра недобросовестных подрядных организаций. Единый федеральный реестр сведений о фактах деятельности юридических лиц. Другое.
3	Инструменты, используемые на этапе анализа информации	Microsoft Excel, Google Analytics, Data Plexus, Informatica PowerCenter, Yandex DataLens, Statsbot. Другое.
4	Инструменты, используемые для визуализации	Инструменты Microsoft, Canva, PicMonkey, RelayThat, Visme (совместная работа). Для создания алгоритмов и диаграмм: LibreOffice Draw, Diagram Designer, Pencil Project. Онлайн-доски: Jamboard, Miro. VYM (View Your Mind), XMind – построение интеллектуальной карты.
5	Инструменты, для комплексного принятия решений	Microsoft Power BI - система, включающая в себя инструменты и сервисы, призванные облегчить процесс бизнес-аналитики. OWOX BI - получение маркетинговых инсайтов на основании данных из рекламных кабинетов, CRM и Google Analytics. Позволяет создавать интерактивные дашборды с ключевыми маркетинговыми показателями, а также своевременно оценивать реальную эффективность рекламных кампаний. Business Scanner - сервис бизнес-аналитики с возможностью построения прогнозов даже в условиях кризиса. Databox – платформа, которая объединяет облачные сервисы, электронные таблицы, базы данных и пользовательские интеграции для организации всех ключевых показателей эффективности бизнеса. Другое.

Для внедрения Data-Driven подхода необходимо: определить и проверить источники данных; сформировать команду; собрать все источники на одной платформе (продукт, рекламные кабинеты, CRM, ERP система и т.д.); создать инфраструктуру для хранения данных; анализ и оценка данных; оптимизация работы; формирование культуры работы с данными. Отсутствие Data-driven подхода приводит к негативным последствиям, таблица 7.

Таблица 7- Последствия отсутствия Data-driven подхода к принятию управленческого решения[7]

Последствия отсутствия Data-driven подхода	Сложности во внедрении Data-Driven подхода
<p>Решения принимаются на основе прошлого опыта, не зафиксированного в четкой форме.</p> <p>Отчетность строится из данных, не соединенных с центральной базой данных.</p> <p>Нет возможности отследить влияние одних параметров на другие.</p> <p>Для технически неподкованного персонала нет возможности принимать решения на основе данных.</p> <p>Нет возможности делать прогноз.</p> <p>Нет возможности моделировать процессы внутри предприятия.</p>	<p>Просто собирать данные недостаточно, их необходимо обрабатывать, анализировать, интерпретировать, строить гипотезы, проверять и снова анализировать.</p> <p>Недешевая инфраструктура.</p> <p>Необходима команда технических специалистов.</p> <p>Нужна культура управления данными.</p> <p>Результаты требуют определенного времени.</p>

Итак, развитие любого бизнеса зависит от решений собственника и топ-менеджмента. Если они принимают правильные решения, бизнес развивается и зарабатывает больше. Если решения неправильные — компания теряет деньги или зарабатывает меньше, чем могла бы, и не растёт.

Находить правильные решения помогает data-driven-подход. Если собственник компании умеет его применять, он можеткратно увеличить прибыль бизнеса. Если менеджер знает о data driven, он может внедрить этот подход и принимать правильные решения, а значит, зарабатывать больше благодаря лучшим результатам.

Data-driven подход - это метод управления бизнесом, основанный на анализе данных. Он позволяет компаниям принимать решения на основе фактов и цифр, а не на основе интуиции или предположений. В результате, компания может оптимизировать свою деятельность, увеличить

эффективность и прибыльность, а также улучшить качество продукции или услуг.

Вывод: Таким образом, во второй главе реферата было рассмотрено понятие управленческого решения, а также особенности его принятия в условиях цифровой экономики. Управленческое решение представляет собой творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению возникшей проблемы. Управленческие решения классифицируются по нескольким взаимосвязанным признакам: субъектам управления, сфере действия, продолжительности действия, масштабности решаемых вопросов, принципу разработки и принятия, форме выражения, уровню творчества, степени неопределенности, функциям управления и другие.

Основными инструментами разработки и принятия УР в цифровой экономике являются: инструменты, используемые на этапе поиска информации; инструменты, используемые на этапе «фильтрации» информации; инструменты, используемые на этапе анализа информации; инструменты, используемые для визуализации; инструменты, для комплексного принятия решений. Одним из новых подходов в цифровой экономике при принятии управленческого решения является -Data-Driven подход. Data-driven подход - это метод управления бизнесом, основанный на анализе данных. Он позволяет компаниям принимать решения на основе фактов и цифр, а не на основе интуиции или предположений.

Управленческие решения в условиях цифровизации существенно изменились: возросла скорость принятия УР; управленческие решения принимаются чаще; условия неопределенности превалируют над определенностью и условиями риска; произошло увеличение информационной базы; часть решений делегируется технологиям; простые управленческие решения усложняются, а сложные – упрощаются.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В реферате была рассмотрена тема: «Власть и принятие решений в организации». Власть представляет собой способность оказывать влияние на поведение людей. При этом, власть может проявиться от занимаемой должности, личного воздействия или их сочетания. Источниками власти являются: принуждение, экспертиза, закон или право принятия решения, пример или харизма, вознаграждение; информация, связь. Все источники власти делятся на две группы: имеющие личностную основу; имеющие организационную основу. В группу, составляющую личностную основу власти, включаются: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти. Организационную основу власти составляют: принятие решения; вознаграждение; принуждение; власть над ресурсами; власть связей.

Управленческое решение- это выбор, который должен сделать руководитель. Цель управленческого решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Основными инструментами разработки и принятия УР в цифровой экономике являются: инструменты, используемые на этапе поиска информации; инструменты, используемые на этапе «фильтрации» информации; инструменты, используемые на этапе анализа информации; инструменты, используемые для визуализации; инструменты, для комплексного принятия решений. Управленческие решения в условиях цифровизации существенно изменились: возросла скорость принятия УР; управленческие решения принимаются чаще; условия неопределенности превалируют над определенностью и условиями риска; произошло увеличение информационной базы; часть решений делегируется технологиям; простые управленческие решения усложняются, а сложные – упрощаются. Эффективность принятия управленческих решений зависит от профессионализма высшего руководства и применения власти в организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арсеньев Ю.Н., Каракчиева А.В. Власть и ее влияние на управленческие решения и отношения в современной организации. Журнал «Образование и проблемы развития общества. №4 (13), 2020.
2. Виды власти. Режим доступа: по подписке. – URL: [http://infomanagement.ru/lekcija/Categories\\_of\\_power](http://infomanagement.ru/lekcija/Categories_of_power) (дата обращения: 07.11.2023). – Текст : электронный.
3. Власть и влияние в организации .Режим доступа: по подписке. – URL: <http://cgac.com.ua/upravlenie/vlast-i-vliyanie-v-organizacii?ysclid=lomwkf3x3r319239588>(дата обращения: 07.11.2023). – Текст : электронный.
4. Процесс принятия управленческих решений. Режим доступа: по подписке. – URL: <https://training-partner.ru/staty/process-prinyatiya-upravlencheskix-reshenij.html>(дата обращения: 07.11.2023). – Текст: электронный.
5. Пашук Н.Р., Терентьева Т.В. Лекция.Принятие управленческих решений в условиях цифровой трансформации экономики . Режим доступа: по подписке. – URL: <https://www.vvgy.pf/files/36047D21-DE18-4675-8822-4FBFB2AA48DD.pptx> (дата обращения: 05.11.2023). – Текст: электронный.
6. Пашук Н.Р., Тубольцева В.А.Влияние цифровизации на принятие управленческих решений. Фундаментальные исследования № 8, 2022 г.
7. Юкаева В. С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. - М.: Дашков и Ко, 2019. - 324 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**