

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Румба Ю.А.¹

Самарский национальный исследовательский университет имени академика
С.П. Королева, г. Самара

Ключевые слова: математические методы, управленческие решения, объекты управленческих решений.

Принятие оптимальных решений — это основная часть управленческой функции, главной целью которой является формирование факторов устойчивого развития предприятий. Эффективность принятия управленческих решений в условиях конкурентной среды в значительной степени способствует увеличению их рыночной доли и повышению конкурентоспособности. Совершенствование процесса принятия обоснованных решений в сложных ситуациях достигается за счет использования научного подхода к данному процессу на основе применения количественных методов и моделей. Сам процесс принятия решений включает в себя много различных элементов, таких, как проблемы, цели, альтернативы и решения [2,6 8,11].

Процесс принятия решения — это циклическая последовательность действий субъекта управления, которые заключаются в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятия решения и организации его выполнения.

Объектом управленческих решений являются различные виды деятельности организаций:

- 1) развитие организации;
- 2) организация основного производства;
- 3) организация вспомогательного производства;
- 4) управленческая деятельность;
- 5) маркетинговая деятельность;
- 6) экономическое развитие организации;
- 7) социальное развитие;
- 8) бухгалтерская деятельность и др.

Необходимость принятия решения возникает на всех этапах процесса управления и связана со всеми участниками и элементами управленческой деятельности. Поэтому важно понимать природу и сущность решений. На сегодняшний день совершенствование управления — это большой резерв повышения эффективности управленческой деятельности любого предприятия [3,10].

Управленческие решения классифицируются по разным признакам, например:

¹Студент 2 курса магистратуры Института экономики и управления Самарского университета. Научный руководитель: Борисова С.П., кандидат педагогических наук, доцент кафедры математики и бизнес-информатики Самарского университета.

- 1) по времени управления;
- 2) по процессам, которые подвергается управлению;
- 3) по степени участия персонала.

Основными проблемами в сфере работы с обеспечением своевременных и эффективных управленческих решений являются:

- 1) отсутствие инструментов подготовки вариантов управленческих решений, их сравнения и оценки эффективности;
- 2) отсутствие полной, достоверной и своевременной информации для принятия управленческих решений;
- 3) отсутствие четкой системы обработки и представления информации для ее анализа;
- 4) неконкурентоспособность персонала всех уровней производственной иерархии.

Необходимо отметить и консервативность управленческих технологий, применяемых на многих современных предприятиях, нежелание или невозможность руководителей структур изучать современные методы и технологии управления, обосновывать принятие решений достоверными расчетами.

Подготовка управленческих решений на современных предприятиях нередко отделена от функции их принятия, а для этого необходима работа целого коллектива специалистов.

Процесс принятия решений можно представить, как пятиэтапный процесс, предшествующий реализации решений, как предложено в работе М. Мескон и Ф. Хедоури (рисунок 1).

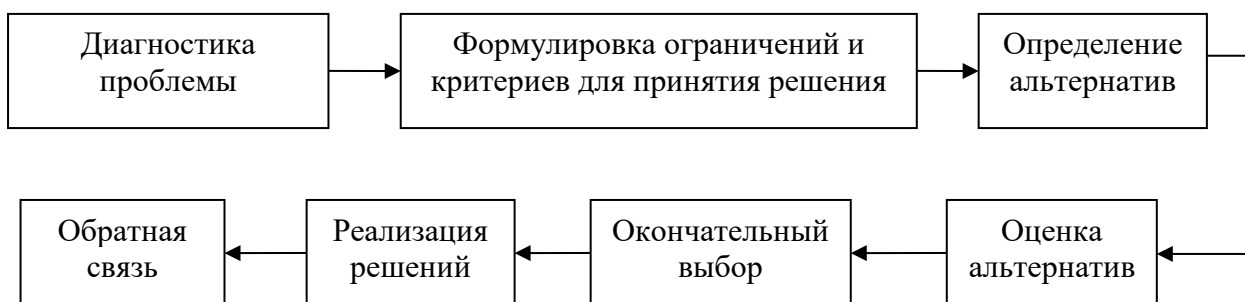


Рис. 1. Процесс принятия решений

Управленческие решения — это набор более мелких решений, каждое из которых должно внести вклад в решение общей проблемы. Поэтому от специалиста, который принимает управленческое решение, требуется информированность, компетентность, специальные знания в сфере своей деятельности и способность неординарного мышления [1,5].

Самое плохое в управленческой деятельности — это отсутствие решения. Количество управленческих решений, которое руководитель смог эффективно реализовать, характеризует его управленческий опыт.

К управленческому решению предъявляется ряд требований, к числу которых можно отнести:

- 1) обоснованность решения;
- 2) своевременность;
- 3) необходимую полноту содержания;
- 4) полномочность;
- 5) согласованность с принятыми ранее решениями.

Решение должно охватывать весь спектр вопросов, всю информацию, всю полноту потребностей управляемой системы. Для того, чтобы принимать эффективные решение необходимо знание особенностей и окружающей среды. Для этого требуется тщательный анализ ресурсного обеспечения, научно-технических возможностей, целевых функций развития, экономических и социальных перспектив предприятия.

Немаловажный критерий – это своевременность управленческого решения. Это значит, что принятое решение не должно отставать от потребностей и задач социально-экономической системы, но также немаловажно не опережать. Если решение принято преждевременно, то принятое решение может не найти подготовленную почву для его реализации и развития и может дать начало развитию негативных тенденций. Запоздалые решения не менее вредны для всех процессов, так как они еще более усугубляют болезненные процессы.

Таблица 1

Принципиальные требования информационного обеспечения управленческих решений [11]

Принципы	Обеспечения их соблюдения
Актуальность	Представление реальных сведений в нужный момент времени
Достоверность	Адекватность сведений, которую обеспечивает соблюдение научных принципов сбора
Релевантность	Обеспечение получения информации в соответствие с поставленными задачами
Полнота отображения	Составление плана исследования, выявление сущности явления, его связей
Целенаправленность	Соответствие информации основной цели исследования
Информационное единство	Подчинение методологии обработки данных требованиям теории информатики и статистической теории наблюдений

Управленческое решение должно охватывать следующие элементы:

1. цель функционирования и развития системы;
2. средства и ресурсы, которые используются для достижения этих целей;
3. основные пути и способы достижения целей;
4. сроки достижения целей;
5. порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями;
6. организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения.

Количество моделей и количество проблем, для разрешения которых они были разработаны очень большое. Их можно разделить на эвристические методы, количественные методы и коллективные методы принятия управленческих решений.

Эвристические методы принятия решений, известные также как неформальные очень популярны у руководителей. Эти методы основываются на логических приемах и методиках выбора оптимальных решений через сравнение альтернатив. Конечно, при всем этом необходимо учитывать накопленный опыт, руководствоваться здравым смыслом, а также необходимо действовать оперативно. Недостаток такого метода – это получение ошибочных и неэффективных решений.

Основа эвристических методов – метод индукции (переход от частного к общему). Изначально проблема делится на подпроблемы, формируется набор задач и решений и как только решатся подпроблемы, проблема в целом тоже будет разрешена.

Главной задачей в коллективных методах является определение круга лиц, которые будут участвовать в решении определенной проблемы. Главный критерий – это компетентность, способность работать в команде и конструктивность. Главный метод коллективного метода – это «мозговой штурм» – сбор группы людей, обсуждение проблемы и генерирование идей для решения данной проблемы. Основное правило для такого «мозгового штурма» – это создание благоприятной атмосферы, где не приветствуется критика идей, а приветствуется генерирование как можно большего количества идей.

Другим методом является Метод Дельфы. Это процедура анкетирования, которая проводится в несколько туров. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором – отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же изменить оценку может эксперт. После того, как оценки будут стабилизированы, опрос прекращается, и эксперты принимают определенное решение.

Следующая модель – Японская, которая еще известна, как кольцевая, система принятия решений – «кингисе». Главная задача, которой это рассмотрение проекта суть, которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Руководитель составляет список людей, которые будут должны рассмотреть предлагаемое решение и сделать свои пометки в письменном виде. Далее состоится совещание.

Если эксперты не могут прийти к единому решению, то они должны основываться на следующих принципах:

- 1) принцип большинства голосов – решение, имеющее наибольшее число сторонников;
- 2) принцип диктатора – один человек из всей группы принимает решение.
- 3) принцип Курно используется, когда предлагается число решений, равное числу экспертов;
- 4) принцип Парето – используется, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию;
- 5) принцип Эджворта – используется, когда группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение.

В основе количественных методов принятия решений лежит научно-практический подход, который предполагает выбор оптимальных решений с

помощью электронно-вычислительных машин и экономико-математических моделей.

Так как математика – это точная наука, то любые, даже простые математические функции и операции, могут рассматриваться в качестве математических методов и моделей принятия решений. Математические модели характеризуют реальную систему символическими уравнениями или неравенствами.

Так как математический язык универсален, это позволяет математическим моделям быть наиболее удобным инструментом изучения объекта и его основных свойств.

В математической модели (которая по-другому называется символической) используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события.

При применении математических методов для подготовки решений можно выделить несколько этапов:

- 1) определение круга проблем, подлежащих решению, определение цели решения;
- 2) разбивка на постоянные и переменные величины;
- 3) постановка задачи и построение модели, которая позволяет выразить качественное содержание через количественные характеристики.

Вторая часть модели — ее ограничения — представляет собой математическую запись условий, при которых осуществляется выбор решения.

Моделирование может охватывать все виды аналитических действий, совершаемых при непосредственной подготовке решений. Математический инструментальный принятие решений — это экономико-математические модели и методы, которые представляет собой логический системный подход к решению проблемы управления.

С точки зрения экономико-математических моделей центральным моментом становится создание модели в виде абстрактного представления существующей проблемной ситуации. Как правило, подобная модель выражается в виде графика или математического соотношения.

Экономико-математические модели отражают наиболее существенные свойства реального объекта или процесса с помощью математических отношений. В зависимости от вида математических функций, которые положены в основу, можно выделить следующие методы:

- 1) методы математического программирования (линейное, динамическое, целочисленное программирование и др.);
- 2) методы актуарной математики, адаптированные к решению экономических задач;
- 3) вероятностные и статистические методы, которые реализуются в методах теории массового обслуживания. [5,7,9]

Экономико-математическое моделирование реализуется, как правило, посредством применения пакетов прикладных компьютерных программ. Создана масса современных лицензионных автоматизированных систем

поддержки принятия решений (СППР), позволяющих оперативно проанализировать качество и эффективность возможных альтернатив решений.

Главное достоинство моделирования и СППР при принятии управленческих решений это возможность прогнозировать ход событий и тенденции развития, которые подходят управляемой системе, и выяснить условия, при которой она будет успешно развиваться. Главный недостаток менеджеров, принимающих управленческие решения – это монетарный и безответственный подход, являющийся следствием некомпетентности.

Список использованных источников:

1. Васяйчева В.А. Исследование проблем развития рынка труда на примере Самарской области / Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. №1. С. 123-128.
 2. Васяйчева В.А. Повышение уровня конкурентоспособности предприятий транспортного машиностроения на основе управления инновационными проектами: монография / Самара: Самар. гуманитар. акад., 2017. – 177 с.
 3. Васяйчева В.А. Прогнозирование уровня конкурентоспособности промышленного предприятия / Управленческий учет. 2017. № 1. С.11-18.
 4. Васяйчева В.А., Сахабиев В.А., Сахабиева Г.А. Об одном применении математических методов в экономике / Основы экономики, управления и права. 2014. № 2 (14). С. 96-99.
 5. Васяйчева В.А., Сахабиев В.А., Сахабиева Г.А. О подходах к управлению конкурентоспособностью промышленных предприятий / Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 4. С. 16.
 6. Васяйчева В.А. Теоретико-методические вопросы управления конкурентоспособностью промышленных предприятий: монография/ Самара: Изд-во «Самарский университет», 2016. -160 с
 7. Иваненко Л.В., Сахабиев В.А. Исследование модели регионального мегакластера / Экономические науки. 2009. № 51. С. 286-290.
 8. Сахабиев В.А. Оптимизация уровня эффективности сотрудничества при выборе бизнес-партнера // Математика, экономика и управление. 2015. Т. 1. № 1. С. 70-73.
 9. Сахабиева Г.А., Самарин Ю.П. Высшая математика. Москва, 2006.
 10. Сахабиева Г.А. Управление инвестиционной деятельностью предприятия/ Управленческий учет. 2017. № 2. С. 98-106.
- Сахабиева Г.А., Сахабиев В.А. К вопросу об устойчивом развитии бизнес-процессов / Управленческий учет. 2016. № 7. С. 46-51.