

УДК 65.012

**Принятие управленческих решений на основе оценочных моделей и методов.**

**Горбунова Милена Владимировна**

**Косников Сергей Николаевич**

**Кубанский государственный аграрный университет им И. Т. Трубилина,  
г. Краснодар**

*Аннотация.* Управленческие решения - крайне важный аспект формирования устойчивой стратегии развития организации. Управленческое решение следует рассматривать как определенный процесс, в который входит стадия подготовки решения (на основе полученной и изученной информации), стадия принятия решения (на основе определения с конкретным вариантом и результатов совещания ответственных специалистов), стадия реализации решения. Основная задача по принятию решения возлагается на систему менеджмента, эта же структура несет ответственность за принятые решения и их реализацию. Процесс принятия решений включает в себя работу субъектов, которая связана с определенными действиями по анализу ситуации и выбору конкретного решения на основе альтернативных вариантов. С целью определения оптимального решения используется система с критериями оценки. Она позволяет выявить и принять наиболее выгодное решение. В рамках представленной статьи проанализирован процесс принятия управленческих решений на основе оценочных моделей и методов. Для повышения эффективности работы менеджмента следует изучать теорию с методами и моделями принятия управленческих решений. Этот процесс позволит выбирать для конкретных ситуаций подходящие решения, повышать квалификацию управленческого персонала и его ответственность за принимаемые решения.

*Ключевые слова:* оценочный метод, модель, управленческие решения, принятие.

**Making management decisions based on evaluation models and methods.**

**Gorbunova Milena Vladimirovna**

**Kosnikov Sergey Nikolaevich**

**Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin,**

**Krasnodar city**

*Annotation.* Management decisions - a crucial aspect of the formation of a sustainable strategy for the organization. The management decision should be considered as a specific process, which includes the stage of preparation of the decision (based on the received and studied information), the stage of decision making (based on the definition with a specific option and the results of the meeting of responsible specialists), the stage of the decision implementation. The main task of making a decision rests with the management system, the same structure is responsible for the decisions made and their implementation. The decision-making process includes the work of the subjects, which is associated with specific actions to analyze the situation and select a specific decision based on alternative options. In order to determine the optimal solution, a system with evaluation criteria is used. It allows you to identify and make the most profitable decision. In the framework of this article, the management decision-making process based on evaluation models and methods is analyzed. To improve the efficiency of management, the theory should be studied with methods and models for making management decisions. This process will allow you to choose suitable solutions for specific situations, to raise the qualifications of management personnel and their responsibility for the decisions made.

*Keywords:* appraisal method, model, management decisions, adoption.

Эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений. Это определяет важность овладения каждым ответственным работником аппарата управления, а тем более руководителями, теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений. Одно из множества определений менеджмента формулируется как сбор информации, разработка решений и организация их выполнения, что подчеркивает высокую значимость решений в управленческой деятельности.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения - как выбор альтернативы.[4]

Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижений конкретной цели системы менеджмента.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит более формализованный характер, чем это имеет место быть в частной жизни. Дело в том, что здесь решение касается не только одной личности, чаще всего оно относится к части или к целой организации, и поэтому повышается ответственность за принятие организационных решений. В этой связи выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный. Если в первом случае управленца больше интересует сам процесс, его внутренняя логика, то во втором - интерес сдвигается в сторону создания соответствующей среды вокруг этого процесса.[5]

Процесс жизнедеятельности каждой организации связан с процессом непрерывного изменения и развития. Организация может реализовывать стоящие перед ней цели только в том случае, если ее изменения адекватны изменениям и требованиям существующей экономической среды рыночных отношений.

Ускорение научно-технического прогресса неизменно сопровождается усложнением создаваемых человеком социально-экономических систем. Указанные тенденции связаны с активным развитием науки управления социально-экономическими системами (менеджмента) в целом и методов принятия управленческих решений в частности.

Характеристика различных методов принятия управленческих решений нашла отражение во многих научных работах, в частности, в трудах Балдина К.В., Воробьева С.Н., Уткина В.Б., Гапоненко Т.В., Гуджоян О.Л., Давенкова А.С., Карданской Н.Л., Лафта Д., Литвака Б.Г., Трофимова В.В., Трофимовой Л.А., Анискина Ю.П., Фатхутдинова Р.А., Чудновской С.Н., Тебекина А.В. и др.

Основная задача системы менеджмента на предприятии заключается в выработке и принятии управленческих решений. Подготовка решений и их принятие - это творческая составляющая управления. В процессы выработки и принятия управленческих решений входят такие работы, как определение цели и детальное изучение проблемы на основе поступившей информации, определение критериев эффективности и оценка последствий принимаемого решения, обсуждение задачи с заинтересованными специалистами и выбор на основе обсуждения оптимального решения.[3]

Основная задача по принятию решения возлагается на систему менеджмента, эта же структура несет ответственность за принятые решения и их реализацию. Если задача требует решения со стороны нескольких специалистов, нагрузка между ними распределяется в соответствии с выбранной оценочной моделью и методом принятия управленческих решений. Процесс принятия решений включает в себя работу субъектов, которая связана с определенными действиями по анализу ситуации и выбору конкретного решения на основе альтернативных вариантов. Все начинается с анализа ситуации, когда менеджерам требуется получить больше информации о возникшей ситуации и углубиться в ее структуру. На основе этого анализа конкретизируется проблема, определяются критерии для выбора оптимального решения.[8]

Далее разрабатывается несколько альтернативных вариантов для того, чтобы оценить последствия и эффективность каждого из них. Из всех изучаемых вариантов выбирается один, который и служит конечным управленческим решением. Реализация управленческого решения контролируется со стороны ответственного лица, результативность принятия управленческого решения оценивается на основе заранее определенных критериев.[6]

Со стороны ответственных менеджеров осуществляются операции по управлению решением. Описанный процесс является идеальным методом по принятию и реализации управленческого решения, на деле схема принятия решения и его выполнения может быть изменена, исходя из специфики предприятия и действующей на нем системы управления. Управленческое решение следует рассматривать как определенный процесс, в который входит стадия подготовки решения (на основе полученной и изученной информации), стадия принятия решения (на основе определения с конкретным вариантом и результатов совещания ответственных специалистов), стадия реализации решения.[8]

При подготовке решения проводится экономический анализ сложившейся ситуации, она изучается на микро и макроуровне. Необходимая информация для анализа собирается, упорядочивается и анализируется, далее разрабатываются и оцениваются по нескольким параметрам альтернативные решения. Используется система многовариантных расчетов.[1]

С целью определения оптимального решения используется система с критериями оценки. Она позволяет выявить и принять наиболее выгодное решение. Чтобы получить от реализации решения максимальный эффект, все рекомендуемые к принятию меры должны быть конкретизированы. Моделями управленческих решений описываются конкретные ситуации, поэтому принятие управленческих решений на основе моделей - это оптимальный вариант решения кризисных ситуаций, когда от менеджмента предприятия требуется принять своевременное и в то же время эффективное решение. Так, большой популярностью в принятии решений пользуются физические модели, например, связанные с чертежами, проектами и иной информацией на физических носителях.[9] Физические модели наиболее выгодны с финансовой точки зрения, к примеру, конструкторскому бюро выгоднее подготовить чертеж и уменьшенную копию технического средства, чтобы оценить его с разных сторон.

Метод аналоговых моделей используется для тех ситуаций, когда под рукой нет исследуемого объекта, а имеется лишь аналог со схожими характеристиками. В качестве примера аналоговой модели можно взять организационную схему, по ней проследить, как взаимодействуют субъекты и каким образом можно повысить эффективность их работы.

Основная задача данной модели - выявление и конкретизация взаимосвязей между объектами, инструмент служит наиболее выгодным способом восприятия информации. Чтобы описать свойства и характеристики объекта, используется математическая модель принятия управленческих решений. При выборе данной стратегии ставится конкретная задача, строится последовательность действий и проверяется подлинность имеющейся информации. На основе изученных данных модель обретает новые, проверенные характеристики и их детальное описание. При выборе любой модели управленческих решений важно помнить о погрешностях. В частности, недостоверные исходные допущения можно проверить в той или иной степени и оценить их. Некоторые допущения вовсе не поддаются оценке, что приводит к образованию погрешности.[2]

Модель получения информации для выбора решения предусматривает определенные ограничения в получении этой информации. Поэтому для анализа проблемы берется вся информация, а решение принимается с учетом того, что по изучаемой проблеме получен не весь объем информации. При отсутствии достаточной информации и необходимости принятия решения руководству стоит опереться на собственный опыт и коллегиальное мнение. Предприятие может использовать только те модели построения решений, которые известны его руководству.[10]

При условии работы предприятия в среде конкурентов принятие решений осуществляется с использованием метода игр. Этот способ предусматривает просчет того,

как отразится принятое решение на работе конкурентов, позволит ли это предприятию получить выгоду. Проблема использования данного метода связана с тем, что ситуация может меняться слишком быстро, к тому же невозможно полностью гарантировать то, что выбранное решение отразится на конкурентах именно так, как прогнозируется [7].

Чтобы принимать в рамках предприятия эффективные решения и находить варианты для повышения качества обслуживания, можно воспользоваться теорией об очередях. Данный метод разработки и принятия управленческих решений предусматривает расчет необходимого числа каналов для обслуживания клиентов, исходя из их реальных потребностей. Метод позволяет рассчитать затраты на внедрение и работу каналов обслуживания, позволяет решить проблему очередей и даже оптимизировать траты на содержание персонала, поскольку для управления очередями используются разные системы. Оптимальный вариант для обслуживания клиентов - это заранее рассчитанное число каналов обслуживания и готовность к быстрому открытию новых каналов, если спрос на услуги компании резко возрастет. Управление запасами на предприятии ведется с моделью управленческих решений с одноименным названием. Задача модели - рассчитать время на размещение заказов и объем готовой к отпуску продукции. Оптимальный вариант для предприятия заключается в том, чтобы готовая продукция короткое время хранилась на складе и отправлялась к покупателю. Чем дольше будет храниться на складе готовая продукция, тем больше будут издержки компании.[11]

При работе предприятия в условиях ограниченных ресурсов используется модель с линейным программированием. Она предназначена для того, чтобы спланировать возможное расширение производственных мощностей. Инструмент используется для принятия решений, которые способствуют эффективному управлению технологическими процессами. Этот же инструмент используется для регулирования запасами и планирования производства, согласно выбранному временному промежутку. Для принятия управленческих решений используются неформальные методы (логические приемы, опыт и сравнение альтернативных моделей), коллективные методы (определение круга ответственных лиц), количественные методы (предусматривают обработку большого объема информации с использованием электронно-вычислительных средств).[5]

Таким образом, для повышения эффективности работы менеджмента следует изучать теорию с методами и моделями принятия управленческих решений. Это позволит выбирать для конкретных ситуаций подходящие решения, повышать квалификацию управленческого персонала и его ответственность за принимаемые решения.

## Литература:

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 317с.
2. Герчикова И.Н. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений // Менеджмент в России и за рубежом. 2016 № 12. С. 39-42.
3. Гуджоян О.Л. и др. Методы принятия управленческих решений. – М.: Инфра-М, 2012. – 220 с.
4. Давенков А.С. Управленческие решения. – М.: Дело, 2012. – 262 с.
5. Карданская, Н. Л. Управленческие решения. - М.: ЮНИТИДАНА, 2009. - 439 с.
6. Лафта, Д. Управленческие решения. – МЦЭиМ, 2015. – 388с.
7. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения - М.: Дело, 2014. - 440 с.
8. Михайленко Е.К. Управленческое консультирование предпринимательских структур как основа принятия эффективных управленческих решений: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Волгоград, 2011. С. 11.
9. Трофимов В.В., Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений. – СПб.: СПбГУЭФ, 2016. – 101 с.
10. Чудновская С.Н. Разработка управленческих решений. – Тюмень: ТГУ, 2009. – 304 с.
11. Юкаева В.С. Управленческие решения. М., 2013. С. 5.