

Шумилина В.Е., доцент кафедры «Экономическая безопасность, учет и право» ДГТУ, Ростов-на-Дону, Россия;
shumilina.vera@list.ru

Мельникова Я.А., студент кафедры «Экономическая безопасность, учет и право» ДГТУ, Ростов-на-Дону, Россия;
janamelnikova2000@gmail.com

Чайкин Д.В., студент кафедры «Экономическая безопасность, учет и право» ДГТУ, Ростов-на-Дону, Россия;
dimchayka@yandex.ru

Методика принятия управленческих решений

Аннотация. В статье представлены способы принятия управленческих решений. Рассмотрены методы, классификация решений, требования и цели принятия управленческих решений в организации.

Ключевые слова: принятие управленческого решения, этапы решений, информация, достоверность, коллективная форма принятия решения, методы решений.

V. E. Shumilina, associate Professor of the Department of Economic security, accounting and law, DSTU, Rostov-on-don, Russia;
shumilina.vera@list.ru

Y. A. Melnikova, student of the Department of Economic security, accounting and law, DSTU, Rostov-on-don, Russia;
janamelnikova2000@gmail.com

D. V. Chaykin, student of the Department of Economic security, accounting and law, DSTU, Rostov-on-don, Russia;
dimchayka@yandex.ru

Making management solution

Abstract. The article presents ways of making managerial decisions. Methods, classification of decisions, requirements and goals of making managerial decisions in an organization are considered.

Keywords: management decision making, decision stages, information, reliability, collective decision making, decision methods.

В современной общественно-политической и экономической жизни руководитель предприятия должен обладать определёнными навыками, которые бы позволили спокойно реагировать на изменение управленческих ситуаций. Принятие решений руководителем является основной частью управленческой функции. Управленческие решения принимаются на всех уровнях руководства организации. Руководитель, принимая решения, выбирает ответственное лицо, время исполнения, средства для исполнения и многое другое.

Принятие решений в организации имеет свою характеристику, а именно:

- поведение, основанное на определённой ситуации;
- взаимодействие коллег организации;
- практически ежедневная работа менеджера;
- сознательная и целенаправленная деятельность члена организации.

И так управленческое решение — это субъект управления, который направлен на уничтожение проблем в организации. Целью управленческих решений является достижение поставленной задачи в организации.

Управленческие решения имеет определённый ряд требований, к которым относятся:

- 1) своевременность;
- 2) подробную обоснованность решений;
- 3) необходимую целостность содержания;

4) компетентность;

5) договорённость с принятыми ранее решениями

Своевременность управленческих решений означает, что решение, которое было принято не должно ни опережать ни отставать задачи социально-экономической ситуации организации.

Подробная обоснованность решений означает, что необходимо принимать решение исходя из максимально объёмной и точной информации, содержать весь ассортимент вопросов и всю обширность требований управляемой ситуации.

Необходимая целостность содержания решения обозначает, что решение должно содержать в себе весь управляемый объект, все его области деятельности и все пути развития. В наибольшей степени управленческое решение должно включать:

- цель развития системы;
- средства и ресурсы, которые будут использоваться для достижения поставленной цели;
- сроки достижения;
- основные действия для достижения цели.

Компетентность решения — это точное соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему были позволены высшим уровнем управления.

Договорённость с принятыми ранее решениями означает, необходимость соблюдения точной причинно-следственной связи общественного развития ситуации в организации.

Принятие управленческих решений нуждается в высоком уровне профессионализма и обладанием определённых психологических качеств руководителя.

Главными факторами, которые оказывают влияние на качество управленческих решений, является:

1. Мотивация качественных решений;
2. Автоматизация управления;
3. Использование в системе менеджмента научных подходов и принципов и так далее.

Управленческие решения классифицируются по определённым признакам:

- субъект управления;
- сфера действия;
- масштаб решаемых вопросов;
- объект воздействия;
- принципу разработки и принятия решения;
- форме выражения;
- причине возникновения;
- характеру действия;
- степень неопределённости;
- степень повторяемости;
- функции управления
- подход принятия решения.

Управленческие решения так имеют и другие классификации, которые, представлены в таблице 1

Таблица 1. Классификация решений

Название	Классификация
По функционалу	Производственно-технические, организационные, финансово-экономические, маркетинговые, прогнозирующие и другие
По причинам	Ситуационные, программные и другие
По ширине охвата	Общие и частные
По времени действия	Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные
По масштабу	Глобальные и локальные
По числу критерий	Многокритериальные и однокритериальные
По использованию ресурсов	Ограниченны и не ограниченные
По характеру разработки	Рациональные и интуитивные

Процесс управления состоит из циклично повторяющихся функций управления. Каждая функция управления имеет свою совокупность определённых функций, которые имеют свои решения(таблица 1.2).

Таблица 1.2. Функции управленческих решений

Название	Решение
1. Планирование	- проведение анализа и прогнозирования; - выбор мисси; - определение цели; - выбор стратегии; - формирование действий для решения выбранной стратегии

Продолжение таблицы 1.2.

2. Организация	- подготовка организации под новые цели и задачи; - распределение задач; - обеспечение всех видов
----------------	---

	деятельности нужными ресурсами; - организация кадров
3. Мотивация	- разработка новой системы оплаты труда; - выбор социально-психологических методов стимулирования труда; - создания благоприятной обстановки в организации
4. Контроль	- создание системы контроля - внесение коррективов для всех видов контроля

В основе принятия управленческих решений организации лежат основные принципа. Соблюдение данных принципов позволяет принимать качественные решения на всех ступенях организации.

Первый принцип — это принцип организационного соответствия. Этот принцип представляет собой совокупность материалов, средств и ресурсов организации, которые должны соответствовать для решения поставленной задачи.

Второй принцип — это является достоверная информация об изменениях в организации, которые не обходимы для поддержания связи между менеджерами высшего уровня и более низших подразделений организации.

Третий принцип — это политика и цель организации, которая должна позволять принимать решения общего характера, относившихся к новым видам деятельности организации.

В ходе выработки принятия решения так же необходимо установить причинно-следственные связи между компонентами обстановки и ходом процесса. Причинность — это связь между предметами, событиями и процессами, которые происходят в реальном времени. Раскрыть данные связи является весьма нелёгкой работой, так как трудность заключается в

том, что одно и то же событие может быть вызвано разными событиями, которые происходили в разное время.

Рассмотрим последовательность процесса принятия решения (рис 1.1)

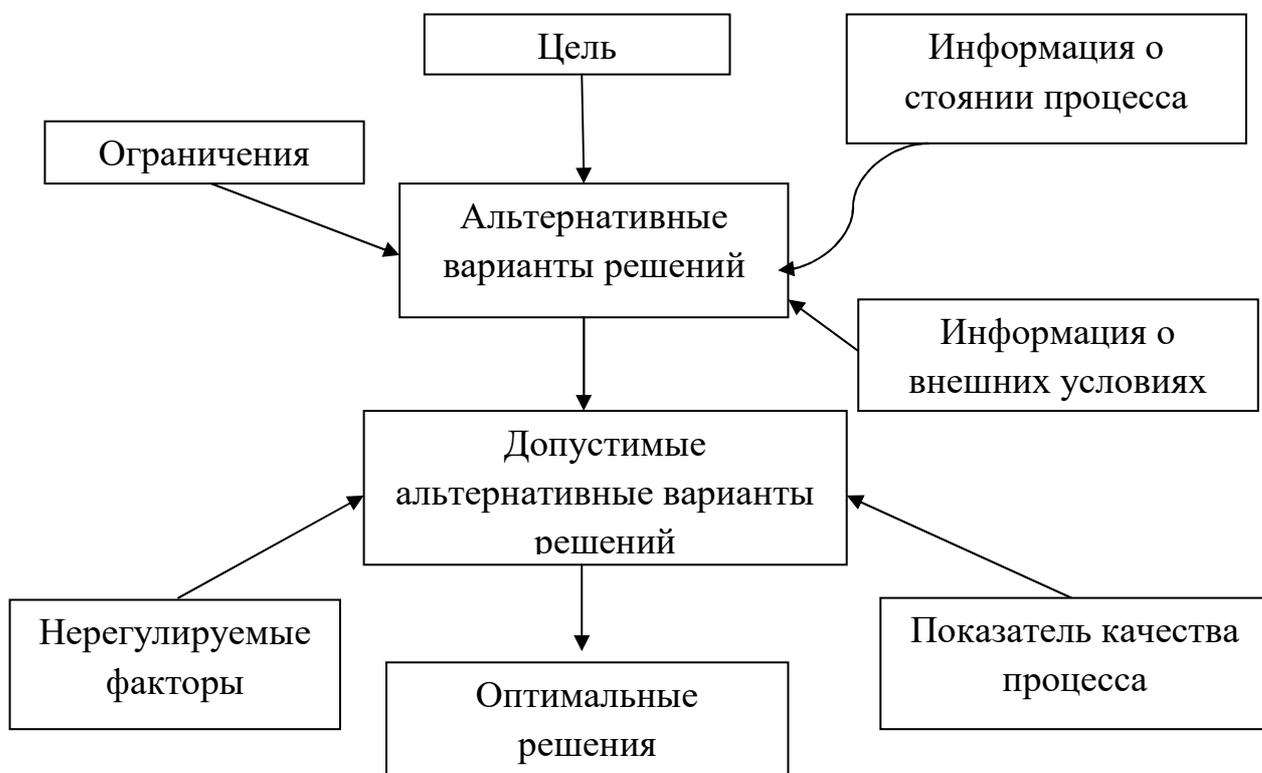


Рис. 1.1. Схема процесса принятия решения

Для принятия верного решения должна быть верно описана цель управляемого процесса. Обработка информации о состоянии управляемого процесса должна быть осуществлена так, чтобы при минимальном ее количестве можно было провести сравнение фактического состояния процесса с тем, которое должно соответствовать качественному выполнению поставленной задачи в настоящее время и в прогнозируемый момент.

Так как управление, осуществляемое по положению дел в настоящий момент, ни при каких обстоятельствах не может быть качественным. Так же и в простейших системах без прогнозирования обойтись невозможно, поскольку выработка решений, исходя из задач может привести к нарушению правильного функционирования системы.

Методы принятия решений могут быть разными в зависимости от типа решаемых проблем. Проблемы имеют свою классификацию, а именно:

1) стандартные проблемы, которые имеют чёткую структуру причинно-следственной связи;

2) хорошо сформированные проблемы, которые могут быть разделены на подпроблемы, для каждой из которых необходимо решение;

3) слабоструктурированные проблемы, в которых не всегда можно рассмотреть правильное направление решения поставленной задачи;

4) неструктурированные проблемы, которые в основном не имеют аналогов и способы решений их не определены.

Для решения большого количества управленческих проблем применяются различные методы, которые используются на разных стадиях решения проблем.

Все методы решения управленческих проблем можно разделить на две группы: формализованные(математические) и неформализованные (эвристические). Формализованный метод предполагает получение вычислительных результатов, которые были получены при хорошо структурированных проблем. Неформализованный метод используется для решения слабоструктурированных и неструктурированных проблем.

Формализованный метод, предназначен для выбора оптимального решения, к числу его методов относится:

- Аналитический метод;
- Метод исследования операций;
- Статистические методы;
- Теоретико- игровые методы;

- Математическое программирование.

Неформализованные методы принятия решений разработаны намного в меньшей степени, чем формализованные, и используются в большей степени в групповом принятии решения. Большое внимание в неформализованных методах отводится организации работы группового субъекта принятия решения, согласование мнений членов коллектива для принятия окончательного решения. К числу таких методов относятся:

- Метод Дельфы;
- Метод мозгового штурма;
- Метод сценариев;
- Метод «дерево решай».

Для выбора эффективного принятия управленческого решения необходимы:

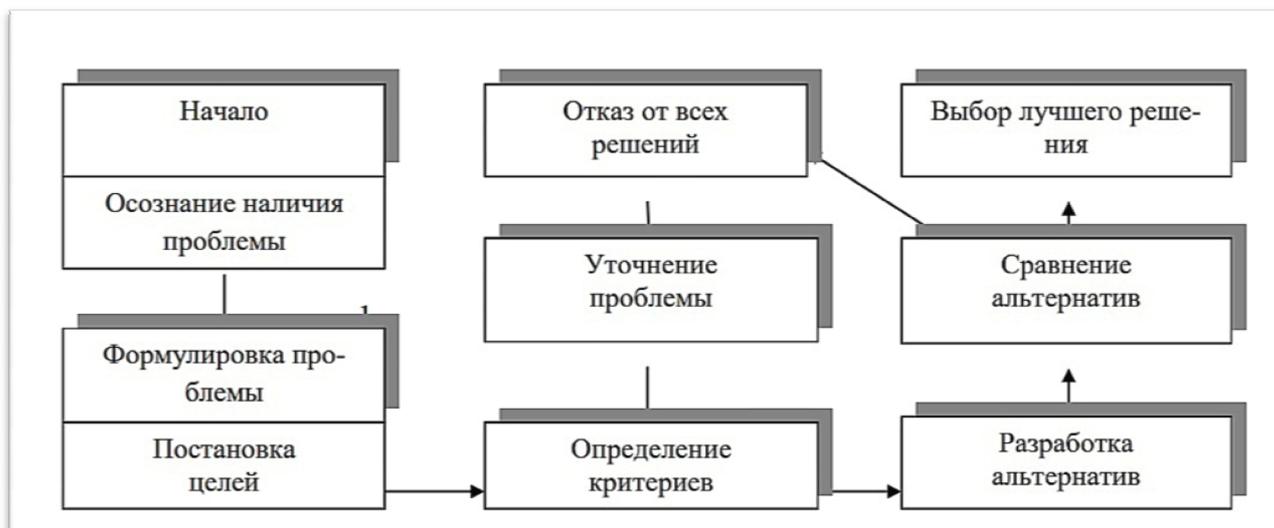
- 1) информации;
- 2) профессиональные знания;
- 3) знание правил выработки решений.

В каждой организации разработка решений и их принятие имеет свой характер, особенность и специфику её организационной структуры. Каждый процесс принятия решения имеет следующий перечень элементов:

1. Ответственное лицо принимающее решение, это может быть отдельная личность, большой и малый коллектив;
2. Управляемые переменные ситуации могут быть количественными и качественными;
3. Неуправляемые переменные ситуации, которые, так же являются количественными или качественными и создают внешнюю среду проблемы;

Весь процесс выработки принятия управленческого решения происходит с помощью управленческих операций, которые объединить в определённые полноценные комплексы. Комплексы и их составляющие можно представить в виде схемы (рис 1.2).

Рисунок 1.2. Этап процесса принятия решений



Этап 1. Анализ возникшей ситуации и выявление проблемы. Каждый процесс принятия решения должен начинаться с анализа необходимости принятия данного решения. Исходный момент действий – сбор и накопление необходимой информации об объекте управления и сложившейся ситуации.

Этап 2. Формулировка проблемы, постановка целей. После выявления конкретной ситуации и определения потребности в принятии управленческого решения необходимо поставить диагноз проблеме, желательно полный и правильный.

Этап 3. Определение критериев. Критерии определяют, какие факторы следует учитывать, делая выбор, а какие нет. Набор критериев используется как основа для сравнения вариантов решения.

Этап 4. Разработка альтернатив. Набор действий по подготовке вариантов решения включает в себя разработку модели их анализа. На данной ступени необходимо обеспечить формирование всех возможных

решений, что позволит в дальнейшем выбрать оптимальный вариант. Для точного выбора возможных решений разработку вариантов желательно осуществлять по принципу декомпозиции или использовать какой-либо другой метод, позволяющий гарантировать точность рассматриваемых вариантов.

Этап 5. Сравнение альтернатив. Профессиональное принятие решений требует выбора наилучшей альтернативы. Бывает так, что все варианты решений выглядят приемлемыми и ни один из них не кажется лучше других. Для того чтобы сделать выбор, руководитель нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив.

Этап 6. Выбор лучшего решения. В обширном количестве вариантов решения окажется какое-то определённое число таких, будут наиболее близки к поставленной цели. Когда эти варианты отобраны, осуществляется комплекс действий по принятию конкретного решения.

Таким образом, имея знание содержания этапов процесса выработки управленческого решения, методов, обеспечивающих качество принимаемого решения на каждом этапе с учетом ситуационных характеристик, факторов, влияющих на формирование и реализацию решения, способствует повышению эффективности управления организацией в целом и верного принятия управленческого решения.

Список литературы:

1. Бусов В. И. Управленческие решения: учебник. М.: Юрайт, 2019. 254 с.
2. Глебова О. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие. Саратов: Вузовское образование, 2017. 274с.

3. Демин Г. А. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров «Менеджмент». Пермь: издательство ПГНИУ, 2019. 88с.
4. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 439с.
5. Управление безопасностью бизнеса в современных условиях / Н. Ю. Изварина, А. Н. Соколова, Ю. Р. Мезенцева [и др.]. – Москва : AUSBUSPUBLISHERS, 2021. – 239 с. – DOI 10.26526/978-0-6487435-9-0.
6. Трофимова Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2018. 335с.
7. Шумилина, В. Е. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности / В. Е. Шумилина, Т. В. Сушкова, К. Е. Шегеря // : Современные проблемы экономической безопасности, учета и права в Российской Федерации. Том 2, 11 января 2018 года – 31 2019 года, 2019. – С. 9. – DOI 10.26526/conferencearticle_5c50608381edb3.56789250.

References

1. Busov V. I. Management decisions: textbook. М .: Yurayt, 2019.254 p.
2. Glebova OV Methods for making managerial decisions: a tutorial. Saratov: University education, 2017.274s.
3. Demin GA Methods for making managerial decisions: textbook. manual for students studying in the direction of training bachelors "Management". Perm: PSNIU publishing house, 2019.88p.
4. Kardanskaya NL Management decisions: a textbook for university students studying in economic specialties and areas. М .: UNITI-DANA, 2017.439 p.

5. Business safety management in modern conditions / N. Yu. Izvarina, AN Sokolov, Yu. R. Mezentseva [and others]. - Moscow: AUSBUILDERS, 2021.-- p. 239. - DOI 10.26526 / 978-0-6487435-9-0.

6. Trofimova L. A. Management. Methods for making management decisions: textbook and workshop. M.: Yurayt, 2018.335 p.

7. Shumilina, V. E. Management of business risks in the system of economic security / V. E. Shumilina, T. V. Sushkova, K. E. Shegerya //: Modern problems of economic security, accounting and law in the Russian Federation. Volume 2, January 11, 2018 - 31 2019, 2019.-- P. 9. - DOI 10.26526 / conferencearticle_5c50608381edb3.56789250.