(cc) BY

Садыкова Лилия Гайсаевна
канд. экон. наук, доцент
Каримов Мурат Радикович
студент
Стерлитамакский филиал
ФГБОУ ВО «Башкирский государственный университет»
г. Стерлитамак, Республика Башкортостан

МЕХАНИЗМЫ, МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация*: ежедневно абсолютно каждый человек на планете неоднократно сталкивается с необходимостью выбора, а именно принятия наиболее приемлемого для данной, определённо сложившейся ситуации решения. Решения принимают все – продавцы, покупатели, домохозяйки, бизнесмены, менеджеры. Отсюда ясно видна необходимость знания теории о принятии решений. В статье рассмотрены современные механизмы и методы принятия управленческих решений в российской экономике.*

Ключевые слова*: проблема, решение, выбор, принятие решения, альтернативы, менеджер, организация, метод, исполнение.*

В настоящее время в научной и публицистической литературе вопрос разработки системы принятия управленческих решений рассматривается довольно широко.

Несмотря на наличие большого количества научных публикаций, посвящённых управленческим решениям, проблематика исследуемой темы не снята в связи с тем, что до сих пор в научной литературе нет единой точки зрения в определении сущности и роли управленческих решений как в экономике предприятий, так как и нет единого понимания всех аспектов деятельности менеджера по принятию своевременных и эффективных решений в реформируемой структуре управления предприятием в современных экономических условиях.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Вопросам разработки системы принятия управленческих решений посвящены работы таких авторов, как Р. Акофф, И. Ансофф, О.С. Веснин, О.С. Виханский, Д. Гвишиани, Е.П. Голубков, П. Друкер, О.Т. Лебедев, М. Мескон, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Дж. Уитмор, Г.А. Фатхутдинов и других.

Каждый раз в понятие «решение» вкладывается смысл, соответствующий конкретному направлению исследований, в этом и заключается основная причина неоднозначной трактовки данного понятия.

Процесс выбора, осуществляемый индивидуальным предпринимателем или юридическим лицом, принимающим решение с помощью определенных правил, считается этапом принятия решения [3].

Считаем целесообразным в рамках данной статьи выделить три взаимосвязанных аспекта управленческого решения: как вид деятельности, протекающей в управляющей системе и связанной с подготовкой, нахождением, выбором и принятием определенных вариантов действий; как вариант творческого воздействия управляющей системы на управляемую формулу воздействия; как организационно-практическую деятельность руководителя в управляемой системе [1].

К управленческому решению предъявляется ряд требований: всесторонняя обоснованность решения; необходима полнота содержания; полномочность; своевременность; согласованность с принятыми ранее решениями [2].

Управленческое решение имеет социально-экономическую природу, так как напрямую связано с человеческой деятельностью, которая руководит другими людьми и использует при этом все свои знания, умения, навыки и способности.

Управляющая система эффективна только тогда, когда у механизма управления имеется строго отлаженная методологическая структура, при этом, под механизмом следует понимать систему управленческого воздействия на модернизирующиеся экономические отношения между субъектами управления, ведущими целенаправленную деятельность по управлению организацией на основе различных методов [3].

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Различные методы, которые прямо или косвенно способствуют принятию оптимальных по различным критериям решений могут применяться в процессе разработки и принятия управленческих решений.

Некоторые методы универсальны и могут использоваться на нескольких или даже всех этапах процесса разработки и принятия решений.

В России в условиях современной экономики, управленческое решение формируется под воздействием таких факторов как: риск, неопределённость и модернизация.

Ситуация, когда результаты принимаемых решений неизвестны, считается фактором неопределенности.

Вероятное событие, в результате наступления которого могут произойти положительные, нейтральные или отрицательные последствия считается риском [4].

Модернизацией считается усовершенствование, улучшение, обновление экономического объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества [3].

В современной экономике, с точки зрения управленческих решений, модернизация возможна на двух уровнях: как макропроцесс и как микропроцесс. Модернизация как переход к качественно новому уровню развития в обществе – макропроцесс. Модернизация как переход к качественно новому уровню развития управленца (менеджера) в организации это микропроцесс. России в ходе реализации программы модернизации необходимо не догонять ведущие европейские державы и США, а вставать на рельсы нового VI технологического уклада, только тогда модернизация войдет в жизнь нашей страны естественным и органичным образом без жертв, революций, снижения уровня жизни населения.

Итак, особенности формирования и развития российской модели рыночной экономики, осложняют процесс принятия и реализации управленческих решений.

Для современных предприятий текущая внешняя экономическая среда является нестабильным динамическим миром, в котором, необходимо иметь

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

предварительный анализ деятельности самой организации и возможность предвидеть изменения внешней среды, так как это является непременным условием для дальнейшей выработки последовательности действий по постановке целей и их реализации.

Всё бизнес-сообщество и ответственные руководители, призванные принимать серьезные экономические и финансовые решения, направленные на ослабление последствий международных санкций и новую программу модернизации страны, ищут опору в экономической теории, в теории управленческих решений.

На наш взгляд, оптимальным решением данной проблемы может стать выход на рынок новых участников, чего можно достичь за счет грамотной государственной политики, которая в свою очередь, может уменьшить количество барьеров и условий.

Полезной конкуренцией и для фирм и компаний (в плане получения огромного опыта и, как следствие, внедрения инновационных решений для улучшения своих позиций на рынке) и для государственного аппарата, который получит потенциальную возможность привлечения прямых иностранных инвестиций, может стать наличие большого количества игроков. При таком подходе рядовые покупатели будут удовлетворены ценами на рынке.

Развитие концепции рыночного хозяйствования будут происходить с преодолением множества трудностей, которые являются специфическими для современного состояния российской экономики. Банку и фирме в обстановке подобной неопределенности функционировать будет намного труднее, чем в условиях развитого рыночного хозяйства. Невозможно реально планировать, реализовывать оптимальные и конкретные управленческие решения, естественные в условиях открытого рынка, так как они могут не понравиться любому чиновнику на уровне региона, не говоря уже о более высоких инстанциях.

Современный менеджер должен научиться осуществлять процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией, т.е. должен уметь управлять рисками, с целью

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов посредством защиты от реализации чистых рисков.

На сегодняшний день в процедуре моделирования проблемных ситуаций и их решений используют три типа моделей:

– физическая модель представляет то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Отличительная характеристика физической модели состоит в том, что в некотором смысле она выглядит как моделируемая целостность;

– аналоговая модель представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой;

– математическая модель, называемая также символической, использует символы для описания свойств, характеристик объекта или события [3].

Построение модели является процессом, состоящим из этапов: 1) постановка задачи, построение; 2) проверка на достоверность; 3) применение и обновление модели. Как все средства и методы, модели могут привести к ошибкам. Эффективность модели может быть снижена действием ряда потенциальных погрешностей: недостоверные исходные допущения, информационные ограничения, слабое использование на практике, чрезмерная стоимость.

Рассмотрим несколько популярных моделей принятия управленческих решений. Теория игр является методом моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, новые компании поддержки сбыта, предложения дополнительного обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. Теория игр используется не так часто, как другие модели. К сожалению, ситуации реального мира зачастую очень сложны и настолько быстро изменяются, что невозможно точно спрогнозировать, как отреагируют конкуренты на изменение тактики фирмы. Тем не менее теория игр полезна, когда требуется определить наиболее важные и требующие учета факторы в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Эта информация важна, поскольку позволяет руководству учесть дополнительные

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

переменные или факторы, которые могут повлиять на ситуацию, и повысить эффективность решения [4].

Модель теории очередей или модель оптимального обслуживания используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению потребности в них. Таким образом, принципиальная проблема заключается в уравновешивании расходов на дополнительные каналы обслуживания и потерь от обслуживания на уровне ниже оптимального. Модели очередей снабжают руководство инструментом определения оптимального числа каналов обслуживания, которые необходимо иметь для сбалансирования издержек в случаях чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества.

Модели управления запасами используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов во избежание задержек на производстве и в сбыте. Цель данной модели – сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках. Эти издержки бывают трех основных видов: на размещение заказов, на хранение, а также потери, связанные с недостаточным уровнем запасов. В этом случае продажа готовой продукции или предоставление обслуживания становятся невозможными, а также возникают потери от простоя производственных линий, в частности, в связи с необходимостью оплаты труда работников, хотя они не работают в данный момент.

Поддержание высокого уровня запасов избавляет от потерь, обуславливаемых их нехваткой. Закупка в больших количествах материалов, необходимых для создания запасов, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, поскольку фирма может получить соответствующие скидки и снизить объем «бумажной работы». Однако эти потенциальные выгоды перекрываются дополнительными издержками типа расходов на хранение, перегрузку, выплату процентов, затрат на страхование, потерь от порчи, воровства и т. д.

Модель линейного программирования применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

конкурирующих потребностей. Линейное программирование обычно используют специалисты штабных подразделений для разрешения производственных трудностей [2].

Типичные варианты применения линейного программирования в управлении производством:

– планирование ассортимента изделий (определение оптимального ассортимента продукции, в котором каждому ее виду свойственны свои издержки и потребности в ресурсах);

– управление технологическим процессом (сведение к минимуму выхода стружки при резке стали, отходов ткани в рулоне или полотнище);

– регулирование запасов (определение оптимального сочетания продуктов на складе или в хранилище);

– распределения рабочих (минимизация издержек при распределении рабочих по станкам и рабочим местам) и другие.

Все описанные выше модели подразумевают применение имитации в широком смысле, поскольку все являются заменителями реальности. Тем не менее, как метод моделирования, имитация конкретно обозначает процесс создания модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации.

Таким образом, современные механизмы и методы принятия управленческих решений носят универсальный характер и направлены на процессы модернизации российской экономики, которые осуществляются в настоящее время.

Список литературы

1. Кильмашкина Т.Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования / Т.Н. Кильмашкина // Труды Академии управления МВД России. – 2018. – №4. – С. 8–12.

2. Сапронов М.И. К вопросу о выборе подхода в принятии управленческого решения / М.И. Сапронов, П.В. Думчин // Молодой ученый. – 2017. – №2 (136). – С. 502–504 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://moluch.ru/archive/136/38020/ (дата обращения: 09.10.2021).

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

3. Цыпленкова М.В. Основы менеджмента: учебное пособие / М.В. Цыпленкова, И.В. Моисеенко, Н.В. Гуремина [и др.]. – М.: Академия естествознания, 2018. – 540 с.

4. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. – М.: Дашков и Ко, 2019. – 324 с.

5. Модели и методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://smekni.com/a/169706-5/modeli-i-metody-prinyatiya-upravlencheskikh-resheniy-5/

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)