

*Лучникова Алена Александровна
студентка 2 курса бакалавриата
факультет заочного обучения
Пермский государственный аграрно-технологический университет
имени академика Д.Н. Прянишникова
Россия, г. Пермь
e-mail: owlet.ovchinnikova@yandex.ru*

*Научный руководитель: Лукашина Е.В., доцент
Пермский государственный аграрно-технологический университет
имени академика Д.Н. Прянишникова
Россия, г. Пермь*

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: В статье рассматриваются модели и методы принятия решений. Подробно представлены эвристические, количественные и коллективные методы принятия управленческих решений. Предпочтение отдаётся более простым моделям, а не сложным. Статья подчеркивает, что проблема принятия правильных, своевременных, а главное - целесообразных управленческих решений всегда занимала главное место в процессе управления и ведения хозяйства.

Ключевые слова: Управленческое решение, компаративный анализ, модели принятия решений, программное обеспечение, компетентность, конструктивность, научно-практический подход, экономико-математическое моделирование.

*Luchnikova Alena Aleksandrovna
2nd year bachelor student
Faculty of Distance Learning
Perm State Agrarian and Technological University named after Academician
D.N. Pryanishnikov
Russia, Perm*

*Scientific adviser: Lukashina E.V.,
Associate Professor
Perm State Agrarian and Technological University named after Academician
D.N. Pryanishnikov
Russia, Perm*

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SOLUTIONS TO INCREASE PRODUCTIVITY IN THE ORGANIZATION

Abstract: *The article discusses models and methods of decision-making. Heuristic, quantitative and collective methods of managerial decision-making are presented in detail. Preference is given to simpler models rather than complex ones. The article emphasizes that the problem of making correct, timely, and most importantly - expedient management decisions has always occupied the main place in the process of management and management.*

Key words: managerial decision, comparative analysis, decision-making models, software, competence, constructiveness, scientific and practical approach, economic and mathematical modeling.

Управленческое решение - это специфическая деятельность руководителя, основанная на его знаниях и опыте и направленная на решение организационных задач.

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 [2, с. 228].

Эвристические методы принятия решений, известные 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, 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 решаются подпроблемы, проблема 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 [4, с. 55].

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, 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 инструментарий принятия 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:

- методы математического программирования (линейное, динамическое, целочисленное программирование и др.);
- методы актуарной математики, адаптированные к решению экономических задач;
- вероятностные и статистические методы, которые реализуются в методах теории массового обслуживания.

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 [5, с. 45].

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.

В таблице 1 проведем сравнительный анализ методов принятия управленческих решений.

Таблица 1 - Компаративный анализ методов принятия управленческих решений

Метод	Преимущества	Недостатки
Метод Дельфы	Простота	Отсутствует аргументация в первом туре

Кингисе	<ul style="list-style-type: none"> - устраиваются субъективизм, стереотипы и личные пристрастия; - больше вариантов решений, лучшего качества; - создают атмосферу сотрудничества, хорошего рабочего коллектива, снижают сопротивление несогласных; - большая продуманность возможных последствий; - ближе к истине по сложным вопросам; - выработанное коллективное мнение является положительным мотивационным фактором 	<ul style="list-style-type: none"> требуют больших затрат времени; - более рискованные, так как ответственность распределяется на всех; - не имеют смысла, если руководитель намного компетентнее рядовых членов группы, и они с этим согласны; - повышает степень конформизма членов группы; - повышает степень конфликтности; - блокирование решений, когда высказываемые точки зрения не соблюдаются
Экономико-математическое моделирование	Возможность принятия управленческого решения одним специалистом	Обязательно программное обеспечение

Оптимальным методом принятия решения является Метод Дельфы.

Главный недостаток менеджеров, принимающих управленческие решения - это монетарный и безответственный подход, являющийся следствием некомпетентности.

Таким образом, проблема принятия правильных, своевременных, а главное - целесообразных управленческих решений всегда занимала главное место в процессе управления и ведения хозяйства. Эти решения не всегда выбраны по критерию максимальной результативности, иногда их оптимальность, в соответствии с заданными параметрами, приводит к значительно лучшим результатам. Многие модели принятия решения основываются на вере в

рациональность менеджеров. В таких условиях принятие решения происходит в идеальной среде, которую редко встретишь в реальном менеджменте. Модели рационального принятия решений вряд ли могут быть реально использованы, они слишком сложные и отнимут много времени, если их применять по всем правилам. Предпочтение отдаётся более простым моделям, а не сложным. В основном те, кто принимает решения, склоняются к удовлетворительному решению. Этим экономится время и усилия, хотя в жертву приносят оптимальность выбора.

Список литературы:

1. Дунда Ю.В. Основные этапы разработки управленческих решений // Тенденции развития современной экономики предприятий и организаций. сборник научных трудов VIII Региональной научно-практической конференции. 2023. С. 117-119.

2. Зайко Е.А. Формулировка модели разработки и принятия управленческих решений для хозяйствующих субъектов в условиях актуальных тенденций отечественной экономики // Молодой ученый. 2023. № 12 (459). С. 228-230.

3. Иванов М.Ю., Надршин В.В., Полячкова М.А., Дербенёва А.В. Информационные технологии поддержки принятия управленческих решений // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2023. № 1 (51). С. 36-42.

4. Иванова И.Г., Савина В.А. Принятие управленческих решений, методы и инструменты // Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 1 (11). С. 53-56.

5. Иванова У.Ю. Организация процесса разработки управленческих решений в организации // Сборник работ преподавателей, аспирантов и студентов. Москва, 2023. С. 44-49.