

УДК338

ФЕДОРОВА ТАТЬЯНА ЕВГЕНЬЕВНАк.э.н., доцент Российского университета транспорта,
e-mail: tati2206@yandex.ru**КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ ДОЛГОСРОЧНОГО РАЗВИТИЯ СИТУАЦИИ**

Аннотация. Цель работы. В статье рассматриваются проблемы, снижающие эффективность принятия решения, а также методы их решения. **Метод и методология проведения работы.** Проведен сравнительный анализ методов эффективности принятия решений и разработаны ключевые методы на основе модели долгосрочного развития ситуации. **Результаты.** Управленческие решения — сложный процесс, который включает в себя сбор и анализ информации, а также выбор тех или иных действий, которые могут привести как к положительному результату, так и к отрицательному. Чтобы научиться принимать наиболее эффективные решения, необходимо прежде всего: — ставить четкие цели; — уметь анализировать совершенные ошибки, придерживаясь абсолютной непредубежденности; — учиться вырабатывать в себе способности справляться со страхом и эмоциями. Предлагаемые автором методы эффективного принятия решений на основе модели долгосрочного развития ситуации смогут помочь руководителю построить наиболее эффективный процесс принятия решений, который включает в себя цепочку действий: анализ, принципы, алгоритмы и принятие решения. При этом очень важно помнить о том, что для принятия эффективного решения необходимо учитывать и противоположное мнение людей, которое идентично с вашими ценностями и принципами и чьему экспертному мнению вы доверяете. Можно математически рассчитать алгоритм принятия решения, но принятие решения, основанное на компетентности участников группы, преобразует независимое мышление в эффективный процесс, что позволяет добиться максимальной эффективности. **Область применения результатов.** Результаты проведенного исследования могут быть использованы в системе управления организаций в различных сферах деятельности. **Выводы.** Делается вывод о том, что модель долгосрочного развития позволяет на основе анализа разных типов информации определить эффективное решение.

Ключевые слова: менеджмент, эффективность, принятие решений, методика, методы.

FEDOROVA TATYANA EVGENIEVNAPh. D. in Economics, associate Professor Russian University of transport,
e-mail: tati2206@yandex.ru**KEY METHODS OF EFFECTIVE DECISION-MAKING BASED ON THE MODEL
OF LONG-TERM DEVELOPMENT OF THE SITUATION**

Abstract. Purpose of work. The article discusses the problems that reduce the effectiveness of decision-making, as well as methods of solving them. **Method and methodology of the work.** The comparative analysis of methods of efficiency of decision-making is carried out and key methods on the basis of model of long-term development of a situation are developed. **Results.** Management decisions — a complex process that includes the collection and analysis of information, as well as the choice of certain actions that can lead to both positive and negative results. To learn how to make the most effective decisions, it is necessary first of all: — to set clear goals; - to be able to analyze the mistakes made, adhering to absolute impartiality; - to learn to develop the ability to cope with fear and emotions. The proposed methods of effective decision-making based on the model of long-term development of the situation will help the Manager to build the most effective decision-making process, which includes a chain of actions: analysis, principles, algorithms and decision-making. At the same time, it is very important to remember that in order to make an effective decision, it is necessary to take into account the opposite opinion of people, which is identical with your values and principles and whose expert opinion you trust.

*It is possible to calculate the decision algorithm mathematically, but making a decision based on the competence of the group members transforms independent thinking into an effective process, which allows for maximum efficiency. **The scope of the results.** The results of the study can be used in the management system of organizations in various fields of activity. **Summary.** It is concluded that the model of long-term development allows on the basis of the analysis of different types of information to determine an effective solution.*

Keywords: management, efficiency, decision-making, methodology, methods.

Введение. В деятельности любой организации происходят ситуации, когда стоит сделать выбор между несколькими действиями. Итог данного выбора есть решение. Управленческое решение в организации представляет собой акт субъекта управления (руководителя организации или группы руководящих лиц), направленный на выбор из нескольких альтернативных вариантов развития организации одного варианта, обеспечивающего достижение намеченных целей с наименьшими издержками [5].

В другой интерпретации управленческое решение – это акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий и содержащий программу достижения цели [12].

Руководитель предприятия, маркетолог, менеджер каждый день сталкиваются с проблемой принятия решения. При этом время на принятие решений чаще всего крайне мало, что влечет за собой крупные риски и упущенную выгоду. Большинство решений принимается на подсознательном уровне и представляют собой сложный анализ причинно-следственных связей на основе врожденных инстинктов и приобретенных знаний. В принятии решений очень сложно описать все процессы настолько ясно и четко, чтобы другой человек смог ими воспользоваться в аналогичных обстоятельствах и принять такие же качественные решения.

Результаты анализа работ известных отечественных и зарубежных ученых по методам принятия управленческих решений на предприятиях (В. А. Абчук, А. Г. Аганбегян, Ф. Ф. Аунапу, А. М. Бирман, О. А. Дейнеко, Л. Г. Евланов, Л. В. Канторович, Г. А. Кулагин, О. И. Ларичев, Б. З. Мильнер, В. И. Титов, Р. А. Фатхутдинов, П. Берд, П. Ф. Друкер, Д. Кернс, Р. Кини, Д. Куинн, М. Старр, А. Файоль и др.) показывают, что в настоящее время не существует достаточно универсального и недорогого общепризнанного метода принятия решений [19].

Наше исследование раскрывает методiku анализа эффективности принятия решений, которая базируется на модели долгосрочного развития ситуации. То есть при принятии решения руководитель должен синтезировать информацию и одновременно рассмотреть несколько вариантов развития событий. Актуальность темы заключается в том, что при всей простоте и известности данного вопроса в научном мире не предложен четкий алгоритм принятия эффективного решения.

Методы исследования. В методологии решения проблем модели можно разделить на две категории: дескриптивные и нормативные. Первые отличаются неопределенностью вероятности наступления альтернатив или исходов событий. В нормативных моделях все исходы известны, что делает моделирование почти идеальным, и именно такое моделирование посылно суперкомпьютерам, однако количество таких моделей ограничено, и в настоящей действительности они имеют место быть только в условиях абстрагирования [21].

В подавляющем большинстве случаев лицо, принимающее решение, стремится сделать логически обоснованный выбор, а значит, его решение стремится к рациональности. Однако зачастую процесс принятия решения на той или иной стадии не может быть реализован без вмешательства случайной, интуитивной компоненты. Речь здесь идет об ограничениях, которые могут быть связаны со временем, в ситуациях, когда необходимо принять решение быстро или мгновенно, а также в условиях ограниченности ресурсов, например информационных, когда сделать необходимые расчеты просто невозможно из-за недостаточности информации [17].

Кроме того, при принятии решений уделяется особое внимание уровню квалификации персонала, который будет исполнять решение руководства. В связи с этим растет потребность в анализе спроса на профессиональные навыки на рынке труда. Такой анализ лучше отражает

реальность, потому что компании обычно требуют, чтобы кандидаты на работу имели определенные компетенции, а не в целом определенные группы навыков [2].

Для определения ключевых процессов, позволяющих принять эффективное решение, автор выделяет ключевые методы, основанные на анализе модели долгосрочного развития ситуации.

Модель долгосрочного развития ситуации – это методика, которая включает в себя сбор, анализ и определение разных типов информации за определенный период.

Принятие решения – это сложный процесс выбора информации, на основе которой будет базироваться его решение относительно конкретной ситуации, а также определение плана дальнейших действий.

Для принятия эффективного решения необходимо рассмотреть несколько долгосрочных сценариев, которые могут произойти в дальнейшем при совершении тех или иных действий. Чтобы сделать это качественно, необходимо определить и оценить не только прямые последствия, но и более отдаленные, и принять решение с позиции долгосрочного результата.

Неспособность учитывать последствия второго и третьего порядка очень часто приводит к принятию неэффективных решений. Методика эффективного принятия решения на основе модели долгосрочного развития ситуации, по мнению автора, сводится к двум аспектам:

- способность синтеза информации;
- способность действия на разных уровнях.

Синтез – это процесс, который объединяет множество данных в достоверную и структурированную картину. Способность к синтезу информации определяет качество принятия решений.

Для проведения качественного синтеза информации необходимо:

1. Составить объективное представление о ситуации.
2. Спрогнозировать долгосрочное развитие ситуации.
3. Эффективно действовать на разных уровнях.

Способность действия на разных уровнях включает в себя следующие способности менеджера:

1. Способность выборки, сбора и анализа внешних источников информации.
2. Способность проведения тщательной проверки информации.
3. Способность анализа возможной ситуации в ретроспективе. То, что происходит сейчас, всегда воспринимается человеком как что-то более важное. Для более точного представления о ситуации необходимо рассмотреть ее со стороны и проанализировать с точки зрения уже случившегося факта.
4. Способность отделять важное от незначимых событий и нынешнюю ситуацию от общих закономерностей.
5. Способность осознавать размер возможной прибыли от конкретной ситуации и при этом не завышать ее значение.

Для построения модели долгосрочного развития ситуации необходимо каждую конкретную ситуацию определить как точку. Чтобы понять, как точки соединяются во времени, необходимо собрать, проанализировать и выделить разные типы информации, что достаточно непросто.

Проанализируем обычный день организации на примере магазина и рассмотрим его с точки зрения восьми результатов: отрицательных и положительных.

Каждый тип события обозначим буквой, а качество результата отразим в расположении по шкале от «хорошо» до «плохо».

Например, возьмем следующие обозначения: П – продажи, У – степень удовлетворенности покупателей, В – уровень вовлеченности персонала и т. д. и оценим качество результатов (рис. 1).

Если посмотреть на рисунок 1, то можно сделать вывод о том, что уровень продаж в этот день был достаточно высок, но при этом степень удовлетворенности клиентов низкая. Очевидно, что при высоком объеме продаж сотрудники магазина не успевали быстро обслуживать всех желающих, в связи с чем показатель удовлетворенности оказался низким.

Рассмотрим графический анализ эффективности ситуаций за месяц, учитывая только рабочие дни на рисунке 2.

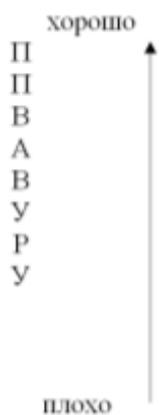


Рис. 1. Анализ ситуаций с точки зрения восьми результатов: отрицательных и положительных за день.

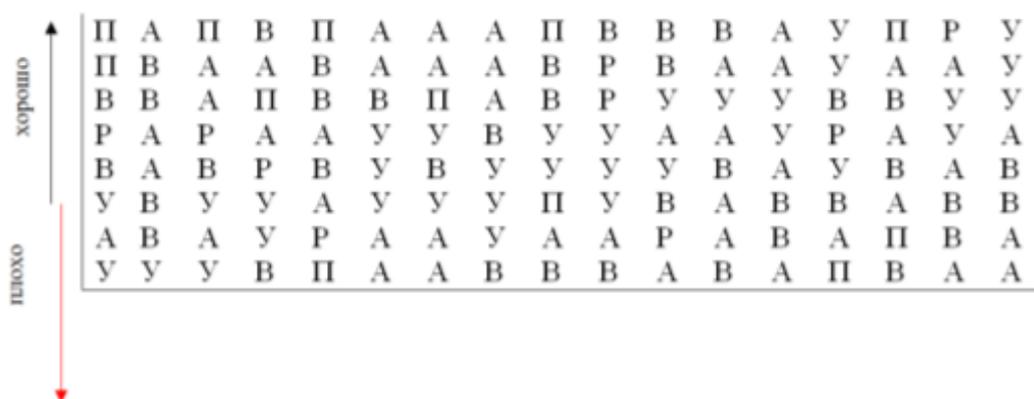


Рис. 2. Анализ ситуаций с точки зрения восьми результатов: отрицательных и положительных за месяц.

Для оценки эффективности ситуации выделим один показатель, например, степень удовлетворенности покупателей (рис. 3).



Рис. 3. Анализ степени удовлетворенности клиентов за месяц.

На рисунке наглядно видно, как менялась эффективность события в течение месяца. Можно проанализировать, в какие дни уровень повышался, а в какие было резкое падение. В результате можно определить, под влиянием каких факторов происходили те или иные изменения, и устранить те, под влиянием которых эффективность снижалась.

Чтобы принимать эффективные решения, достаточно понимать картинку событий на общем уровне. При этом одновременно необходимо оценивать скорость изменений, уровень, на котором находится цель, и соотношение между ними. График ниже отображает зависимость скорости изменения событий, способствующих достижению цели, и уровень, на котором эта цель находится под влиянием данных решений (см. рис. 4).

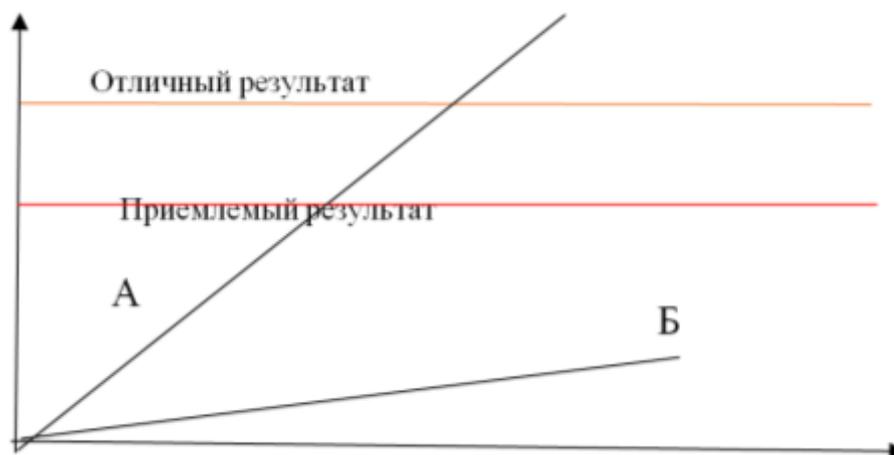


Рис. 4. Анализ скорости изменений и уровня цели.

Если посмотреть на график, мы увидим, что скорость развития события А позволяет нам получить не только приемлемый результат, но и отличный. При этом, несмотря на рост события Б, во втором случае достигнуть приемлемого результата нам не удастся, соответственно, эффективность принятия решений для развития данного события низкая.

Результаты. В современных условиях глобальной конкуренции, когда едва ли не все крупные предприятия обладают доступом к одним и тем же технологиям, невозможно отрицать тот факт, что огромное влияние на эффективное достижение целей организации и ее конкурентоспособность имеет такой важный фактор, как эффективное принятие управленческих решений на всех уровнях руководства организации. В своей работе автор предлагает воспользоваться моделью долгосрочного развития ситуации, которая представляет собой методику, включающую в себя сбор, анализ и определение разных типов информации за определенный период.

В результате эффективность принятия руководителем решения повышается в несколько раз и риск возникновения в последующем упущенной выгоды минимизируется. Таким образом, руководитель компании на основе модели долгосрочного развития ситуации может выработать структуру эффективного принятия решений, которую в дальнейшем сможет внедрить в деятельность организации.

Выводы. Делается вывод, что модель долгосрочного развития позволяет на основе анализа разных типов информации определить эффективное решение.

Литература

1. Асаул А. Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / А. Н. Асаул, В. П. Грахов, О. С. Коваль и др.; под ред. заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. – 304 с.
2. Бритикова Е. А., Градобоева К. Ю., Гайдина А. С. Оценка эффективности управленческих решений. – 2018. Журнал «Инновационное развитие», издательство: ИП Сигитов Т. М. (Пермь). – 2018.
3. Журко В. И. Социальные технологии разработки и принятия управленческих решений. Монография / В. И. Журко, Е. В. Левина. – М.: ИМСГС, 2015. – 125 с.
4. Зайцев М. Г. Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи, кейсы. – М.: Дело, 2015. – 640 с.
5. Зиньковская А. А. Методы оценки эффективности управленческих решений // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 4–2.
6. Ковтунович М. Г. О новом подходе к классификации управленческих решений / М. Г. Ковтунович, Е. В. Левина // Вестник Академии права и управления. – 2016. – № 44. – С. 159–162.
7. Козлов А. С. Технологии принятия решений / А. С. Козлов, Е. В. Левина. – М.: ИМСГС, 2015. – 147 с.

8. Козлов А. С. Конфликтология социальных групп и организаций / А. С. Козлов, Е. В. Левина, П. А. Эстрова. – М.: Ленанд, 2015. – 272 с.
9. Колбин В. В. Математические методы коллективного принятия решений. Учебное пособие. – СПб.: Лань, 2015. – 256 с.
10. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Ф. Лалу. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 432 с.
11. Литвинюк А. А. Организационное поведение. – М. Юрайт, 2012.
12. Луценко Е. Л., Конева В. В., Хижняк С. А. Механизм принятия управленческих решений и факторы, влияющие на их эффективность в организации. – 2016. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://edrf.ru/article/06-03-16>, свободный. – Загл. с экрана.
13. Микони С. В. Теория принятия управленческих решений. Учебное пособие. – СПб.: Лань, 2015. – 448 с.
14. Пантина И. В., Синчуков А. В. Вычислительная математика: учебник. – М.: МФПУ «Синергия», 2012. – 176 с.
15. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: аналитические сети. Пер.с англ. – М.: УРСС, 2015. – 360 с.
16. Сажнева С. В. Зарубежный опыт принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики и возможности его применения в России // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 25 (9).
17. Сапронов М. И., Думчин П. В. К вопросу о выборе подхода в принятии управленческого решения // Молодой ученый. – 2017. – № 2. – С. 502–504. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/136/38020>, свободный. – Загл. с экрана.
18. Саханова А. Н. Новая парадигма государственного управления «Good Governance»: пример Японии как перспективы для стран СНГ // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 1.
19. Симоненко Н. Н., Пашиковский М. Ю. Выбор метода принятия управленческих решений // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – № 2–2. – С. 164–166. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://expeducation.ru/ru/article/view?id=6483>, свободный. – Загл. с экрана.
20. Фомичев А. Н.: Риск-менеджмент. – М.: Дашков и К, 2011.
21. Яковлев А. С. Суперкомпьютеры мира: новые проблемы или новые возможности? / А. С. Яковлев, С. П. Курдогло // Молодой ученый. – № 6–3(110). – 2016. – С. 46–48.
22. Edmund T. Rolls (2019). Emotion and reasoning in human decision-making. Economics Discussion Papers. No. 2019-8, Kiel Institute for the World Economy. [An electronic resource]. Access mode: <http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2019-8>, free. Heading from the screen.
23. Henry Brighton (2019). Beyond quantified ignorance: rebuilding rationality without the bias bias. Economics Discussion Papers, No 2019-25, Kiel Institute for the World Economy. [An electronic resource]. Access mode: <http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2019-25>, free. Heading from the screen.
24. Robert Pater, Jaroslaw Szkola and Marcin Kozak (2019). A method for measuring detailed demand for workers' competences. Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal, 13 (2019-27): 1–29. [An electronic resource]. Access mode: <http://dx.doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2019-27>, free. Heading from the screen.

References:

1. Asaul A. N. Teoriya i praktika razrabotki prinyatiya i realizacii upravlencheskih reshenij v predprinimatel'stve / A. N. Asaul, V. P. Grahov, O. S. Koval' i dr.; pod red. zaslužennogo deyatelya nauki RF, d-ra ekon. nauk, professora A. N. Asaula. – SPb.: ANO «IPEV», 2014. – 304 s.
2. Britikova E. A., Gradoboeva K. YU., Gajdina A. S. Ocenka effektivnosti upravlencheskih reshenij. – 2018. ZHurnal «Innovacionnoe razvitiye», izdatel'stvo: IP Sigitov T. M. (Perm'). – 2018.
3. ZHurko V. I. Social'nye tekhnologii razrabotki i prinyatiya upravlencheskih reshenij. Monografiya/ V. I. ZHurko, E. V. Levina. – M.: IMSGS, 2015. – 125 s.
4. Zajcev M. G. Metody optimizacii upravleniya i prinyatiya reshenij. Primery, zadachi, kejsy. – M.: Delo, 2015. – 640 s.
5. Zin'kovskaya A. A. Metody ocenki effektivnosti upravlencheskih reshenij // Mezhdunarodnyj studencheskij nauchnyj vestnik. – 2015. – № 4–2.
6. Kovtunovich M. G. O novom podhode k klassifikacii upravlencheskih reshenij / M. G. Kovtunovich, E. V. Levina // Vestnik Akademii prava i upravleniya. – 2016. – № 44. – S. 159–162.
7. Kozlov A. S. Tekhnologii prinyatiya reshenij / A. S. Kozlov, E. V. Levina. – M.: IMSGS, 2015. – 147 s.
8. Kozlov A. S. Konfliktologiya social'nyh grupp i organizacij / A. S. Kozlov, E. V. Levina, P. A. Estrova. – M.: Lenand, 2015. – 272 s.
9. Kolbin V. V. Matematicheskie metody kolektivnogo prinyatiya reshenij. Uchebnoe posobie. – SPb.: Lan', 2015. – 256 s.
10. Lалу F. Otkryvaya organizacii budushchego / F. Lалу. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2017. – 432 s.
11. Litvinyuk A. A. Organizacionnoe povedenie. – M. YUrajt, 2012.
12. Lucenko E. L., Koneva V. V., Hizhnyak S. A. Mekhanizm prinyatiya upravlencheskih reshenij i faktory, vliyayushchie na ih effektivnost' v organizacii. – 2016. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://edrf.ru/article/06-03-16>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
13. Mikoni S. V. Teoriya prinyatiya upravlencheskih reshenij. Uchebnoe posobie. – SPb.: Lan', 2015. – 448 s.
14. Pantina I. V., Sinchukov A. V. Vychislitel'naya matematika: uchebnik. – M.: MFPU «Sinergiya», 2012. – 176 s.
15. Saati T. L. Prinyatie reshenij pri zavisimostyah i obratnyh svyazyah: analiticheskie seti. Per.s ang. – M.:

URSS, 2015. – 360 s.

16. Sazhneva S. V. Zarubezhnyj opyt prinyatiya upravlencheskih reshenij v usloviyah rynochnoj ekonomiki i vozmozhnosti ego primeneniya v Rossii // *Ékonomicheskij analiz: teoriya i praktika*. – 2010. – № 25 (9).

17. Sapronov M. I., Dumchin P. V. K voprosu o vybore podhoda v prinyatii upravlencheskogo resheniya // *Molodoy uchenyj*. – 2017. – № 2. – S. 502–504. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://moluch.ru/archive/136/38020>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.

18. Sahanova A. N. Novaya paradigma gosudarstvennogo upravleniya «Good Governance»: primer Yaponii kak perspektiva dlya stran SNG // *Menedzhment v Rossii i za rubezho*. – 2004. – № 1.

19. Simonenko N. N., Pashkovskij M. YU. Vybor metoda prinyatiya upravlencheskih reshenij // *Mezhdunarodnyj zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniya*. – 2015. – № 2–2. – S. 164–166. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://expeducation.ru/ru/article/view?id=6483>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.

20. Fomichev A. N.: *Risk-menedzhment*. – M.: Dashkov i K, 2011.

21. YAkovlev A. S. Superkomp'yutery mira: novye problemy ili novye vozmozhnosti? / A. S. YAkovlev, S. P. Kurdoglo // *Molodoy uchenyj*. – № 6–3(110). – 2016. – S. 46–48.

22. Edmund T. Rolls (2019). *Emotion and reasoning in human decision-making*. *Economics Discussion Papers*. No. 2019-8, Kiel Institute for the World Economy. [An electronic resource]. Access mode: <http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2019-8>, free. Heading from the screen.

23. Henry Brighton (2019). *Beyond quantified ignorance: rebuilding rationality without the bias bias*. *Economics Discussion Papers*, No 2019-25, Kiel Institute for the World Economy. [An electronic resource]. Access mode: <http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2019-25>, free. Heading from the screen.

24. Robert Pater, Jaroslaw Szkola and Marcin Kozak (2019). *A method for measuring detailed demand for workers' competences*. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*, 13 (2019-27): 1–29. [An electronic resource]. Access mode: <http://dx.doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2019-27>, free. Heading from the screen.