

**ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ПРИМЕНЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ
МЕТОДОВ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

ГУЖИНА Галина Николаевна, доктор экономических наук, профессор кафедры математики и экономики Государственный гуманитарно-технологический университет, адрес: 142611, Московская область, г. Орехово-Зуево, ул. Зеленая, д. 4, e-mail: guzina74@mail.ru
AuthorID: 673218

Аннотация. Целью статьи является исследование новых подходов в подготовке и принятия управленческих решений, на основе комплексного учета воздействия множества различных факторов. Обоснован вывод о том, что в настоящее время разрабатываются и внедряются все более универсальные технологии, позволяющие использовать дополнительные, максимально эффективные средства подготовки и выбора управленческих решений. **Предметом исследования** выступают методы принятия управленческих решений, которые представляют собой основной инструмент управляющего воздействия. **Методологическую базу исследования** составляют труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные процессу принятия управленческих решений, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов решений, направленных на достижение целей. **Методами исследования являются** системный анализ, раскрывающий структуру и причинно-следственные связи процесса принятия управленческих решений, метод аналогий, обработки эмпирических данных, экстраполяции тенденций, экспертный анализ.

Ключевые слова: управленческие решения, методы разработки и принятия решений, организация, лицо, принимающее решения, методы, информация, эффективность.

Цит.: Гужина Г.Н. Преимущества и недостатки применения различных методов разработки управленческих решений // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Том 17. – № 6. – С. 172-189.

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF APPLICATION OF VARIOUS METHODS OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT DECISIONS

GUZHINA G. N., Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Mathematics and Economics, State University of Humanities and Technology (Russian Federation, Orekhovo-Zuevo), e-mail: guzhina74@mail.ru

Abstract. The purpose of the article is to study new approaches in the preparation and adoption of managerial decisions, based on a comprehensive account of the impact of many different factors. The conclusion is substantiated that more and more universal technologies are currently being developed and implemented, allowing the use of additional, most effective means of preparing and choosing management decisions. The subject of the study is the methods of making managerial decisions, which are the main tool of managerial influence. The methodological base of the study is the works of domestic and foreign scientists devoted to the process of making managerial decisions, optimization, economic justification and choosing an alternative from a variety of decision options aimed at achieving goals. The research methods are system analysis, which reveals the structure and cause-and-effect relationships of the managerial decision-making process, method of analogies, empirical data processing, trend extrapolation, expert analysis.

Keywords: management decisions, methods of development and decision-making, organization, decision-maker, methods, information, efficiency.

For citations: Guzhina, G.N. (2022) *Advantages and disadvantages of application of various methods of development of management decisions // Central Russian Journal of Social Sciences. –Volume 17, Issue 6. – P. 172-189.*

ВВЕДЕНИЕ

В быстро меняющихся экономических условиях оценка эффективности принятия управленческих решений становится наиболее актуальной и требует применения более современных подходов. Появление огромного количества альтернатив для принятия решений в процессе управленческой деятельности, быстрота их изменений делают актуальным процесс выбора.

Деятельность организации представляет собой непрерывный цикл разработки, принятия и осуществления разнообразных решений, включая управленческое решение, основной вид которого осуществляется исполнительными и функциональными руководителями. Управленческое решение является важнейшим результатом конкретной управленческой деятельности руководителя и результатом коллективной творческой работы.

В основе разработки, принятия и реализации управленческих решений лежат теоретические и методологические положения теории управления, а также накопленный человечеством практический опыт.

Принятие управленческих решений относится к функциональным обязанностям руководителей, которые обладают определенными правами и обязанностями.

Большое внимание на современном этапе развития общества уделяется социальной и экологической ответственности директора за последствия его административного решения перед сотрудниками организации и обществом в целом. Кроме того, при принятии решений необходимо учитывать изменения параметров внешней среды, и поэтому важно, чтобы директор постоянно контролировал деятельность организации. Социальная и экологическая ответственности достигается за счет разработки и осуществления управленческих решений, сроки принятия которых определяют эффективное управление организацией.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В процессе управления любой системой, организацией или производством регулярно приходится сталкиваться с выбором одного или нескольких вариантов развития действий. Принятие решения – это достаточно серьезная операция, которая определяет весь дальнейший ход событий в судьбе организации.

Выбирать стратегию развития дальнейших действий, событий, поведения приходится в большинстве жизненных ситуаций. Порой субъект этого не замечает, подбирая при этом тот вариант, который больше всего подходит исходя из заданных условий.

Именно поэтому целесообразно отметить, что принятие решения – это процесс, который приводит к выбору действия среди нескольких альтернатив после предварительной оценки полезности каждого из вариантов.

С ростом неопределенности и числа независимых переменных проблем, решаемых в организациях, решения становятся всё более сложными, требуя надежных подходов, чтобы помочь руководителям сделать более взвешенный выбор между альтернативными вариантами.

В настоящее время постоянно разрабатываются и внедряются всё более универсальные технологии, которые позволяют использовать дополнительные, максимально эффективные средства подготовки и выбора управленческих решений. Это необходимо, так как усложняется структура общества, развивается телекоммуникационная структура, компьютеризация. Всё больше сотрудников, руководителей прибегают к новым, неформальным методам воздействия, где проявляется творческий потенциал подопечных. Именно поэтому требуются новые подходы к подготовке и принятию управленческих решений, так как эффективность управления зависит не только от комплексного применения множества различных факторов, в которые входят, прежде всего, методологические основы, такие как методы организации управленческих решений, методы разработки решений, а также оценка качества управленческих решений.

Для того чтобы понимать, каким методом разработки, принятия решения воспользоваться, необходимо знать, что означает управленческое решение.

Управленческое решение – это выбор, который делает непосредственно руководитель для достижения поставленных целей, а также для выполнения обязанностей, которые осуществляются на занимаемой должности, основа управления, а также огромное моральное давление, которое ярко выражается на высших уровнях управления, где необходимо соблюдать определенные требования, такие как: 1) правомочность и законность; 2) конкретность; 3) обоснованность; 4) эффективность; 5) своевременность; 6) непротиворечивость.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Сами методы разработки управленческих решений – это сбор, обработка информации, а также возможность выбора альтернативных вариантов развития дальнейших событий. Методы принятия управленческих решений – это способ достижения поставленных целей, который повышает качество решений, так как используется научный подход и содержатся рекомендации по улучшению самих решений [2, С. 218].

Эффективность управленческой деятельности складывается из многих факторов, проявляющихся на разных этапах формирования решения – социальных, психологических, организационных, технических, экономических. Например, среди главных можно назвать опыт, компетентность принимающих решение лиц, их информированность, степень вовлеченности руководителей различных уровней.

Показатели эффективности принятия управленческих решений обобщенно представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Показатели эффективности управленческих решений
Table 1 - Performance indicators of management decisions

Показатели эффективности	Характеристика
Экономическая эффективность	Рост рентабельности, прибыли, снижение издержек, повышение выручки, дохода
Качество труда	Улучшение качества продукции, рост заработной платы, производительности, экономия рабочего времени
Социальная	Снижение текучести кадров, повышение уровня дисциплины, равновесие в соотношении уровня персонала (рабочие, служащие, управленцы)
Технологическая	Повышение технологического уровня на производстве, в деятельности
Правовая	Повышение уровня безопасности компании, законности и стабильности, правовая защищенность
Экологическая	Повышение экологичности производимой продукции, качества условий труда, повышение безопасности производственной деятельности

Также необходимо понимать, что методы разработки и принятия решений полностью зависят от условий и факторов, которые сопутствуют данному процессу разработки решений, от лица, которое будет принимать решение, диагностики и других немаловажных факторов. Именно поэтому подавляющее количество методов разработки и принятия управленческих решений, в основу которых вложено множество исследований, которые были направлены на оптимизацию работы и упрощение работы с ними, носит универсальный характер. Для того чтобы было удобнее изучать и использовать методы принятия решений, их разделили на определенные группы, где их делят по признаку наиболее частого использования на конкретном этапе их разработки [3, с. 27].

Целесообразно выделить три основных класса методов:

- 1) общенаучные методы (например, наблюдение, анализ, синтез, экспертные оценки и другие);
- 2) интернаучные методы (например, математическая статистика, моделирование);
- 3) специфические (методы, которые могут быть применены только к одному объекту).

Также необходимо исследовать методы, которые найдут свою реализацию на этапе рассмотрения и выработки управленческих решений. Как правило, они подразделяются на:

- 1) формальные; 2) эвристические; 3) экспертные оценки [5, с. 132].

Наиболее распространенными и часто используемыми методами для оптимизации управленческих решений считаются:

- 1) экспертный метод; 2) метод математического моделирования;
- 3) метод мозгового штурма; 4) игровое моделирование (теория игр);
- 5) дерево (целей) решений; 6) метод сценариев.

Рассмотрим каждый метод и определим положительные и отрицательные стороны.

1) *Экспертный метод* стал одним из самых распространенных в подготовке управленческих решений. Он заключается в использовании выводов и оценок узких (как правило) специалистов в какой-либо области. Перед ними ставятся четко сформулированные конкретные вопросы, на которые ожидается устный (интервью) или письменный (таблица, заключение) ответ. Результаты экспертиз ложатся в основу разрабатываемых решений. Пожалуй, это один из главных методов при разработке управленческих решений не только на микроуровне, но и в государственном управлении, где возможны не только индивидуальные (они чаще применяются при узкой специализации), но и коллективные экспертизы. Последние важны для социальной и биологической систем, их активно применяют при оценивании, например, конкурсов, при присвоении грантов, составлении рейтингов. Конечно, состав экспертных комиссий – это хорошо зарекомендовавшие себя в своей сфере профессионалы. Вопрос обсуждается с разных позиций. Создается высокопрофессиональное творческое сообщество, которое способствует подготовке квалифицированного решения. Это большие преимущества данного метода. Тем не менее это субъективные оценки, зависящие от личности экспертов. Помимо этого, есть и другие недостатки: открытое и формальное выражение мнений может обернуться конформизмом экспертов, привести к личностному противостоянию и попыткам препятствовать принятию и реализации решений. Поэтому дополнительной сложностью в подборе

экспертов становится выбор личностей, обладающих независимым мнением, умением коллективного взаимодействия [10].

К экспертным методам относятся такие, как:

1. Метод Дельфи, который совмещает личные оценки каждого эксперта в одно общее, групповое мнение. У этого метода есть три главные особенности: анонимный обмен мнениями, многоуровневость и ведение статистики итогов опроса путем математического анализа.

2. Метод суда. Он базируется на процедуре судебного заседания. При этом в данном методе есть три роли: приверженцы обсуждаемой альтернативы решения – приводят различные аргументы в ее пользу; противники – приводят аргументы против, и «жюри», которое представляется в качестве присяжных, оценивает обоснованность аргументов и выносит окончательное решение.

2) Метод математического моделирования. Наиболее важным этапом для данного метода является постановка задачи. Правильная формулировка и постановка задачи намного важнее, чем ее решение. Необходимо провести полную диагностику проблемы, чтобы подобрать оптимальное решение для нее.

Далее необходимо построить правильную модель, где разработчики должны определить цель и нормативы, для того чтобы решить поставленную перед ними задачу. Также необходимо выделить информацию, которая поможет в конечном итоге получить необходимые сведения.



Рисунок 1 – Классификация методов принятия управленческих решений
Figure 1 – Classification of methods of making management decisions

Построенную модель нужно проверить на достоверность. Другими словами, проверить модель на соответствие заданным критериям. И только после выполнения всех этапов готовую модель можно применить на практике [6, с. 93].

Таблица 2 – Результаты SWOT – анализа эффективности метода математического моделирования

Table 2 – Results of SWOT - analysis of the efficiency of the method of mathematical modeling

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Точность результатов 2. Четкость и корректность в составлении цели и задач 3. Изучение множества факторов и их сопоставление с проблемой 4. Проверка на достоверность	1. Информационные ограничения 2. Несовершенство модели, так как она может не охватить всех переменных, которые учитываются для решения задачи
Угрозы	Возможности
1. Недостоверная информация для построения модели 2. Неэффективность модели после применения на практике	1. Создавать новые модели 2. Изменять, корректировать и обновлять уже существующие модели

3) *Метод мозгового штурма.* Метод и термин «мозговой штурм», или «мозговая атака», основан на повышении творческого потенциала людей при совместном решении проблемной ситуации, при этом выдвигаются самые разнообразные, даже нереальные идеи без их критики и оспаривания. Одна команда при решении управленческой задачи выдвигает идеи. Другая – только анализирует выдвинутые идеи.

Метод мозгового штурма осуществляется в следующей последовательности:

- подбор команды;
- постановка управленческой проблемы;
- сам штурм (получить как можно больше идей).
- этап анализа.

После необходимо выбрать самые многообещающие, перспективные идеи и развить их.

Мозговой штурм – это свободная форма дискуссии, где участники высказывают свои идеи, предложения без их критического анализа и обсуждения [7, с. 52].

Существует ряд правил в рамках применения данного подхода:

1. Запрет критики во время проведения дискуссии. Все идеи, которые выскажут участники, могут служить отправной точкой для развития

других идей и мыслительного процесса. Даже самая малая оценка может повлиять на весь ход проведения данной методики.

2. Поощрение безумных идей. Свобода мысли. Данное правило объясняется тем, что цель мозгового штурма – поиск нестандартных решений. Для участников на момент проведения дискуссии должно быть совершенно неважно реализуемы их идеи или нет.

3. Выработка максимального количества идей. Характеризуя данный метод, необходимо упомянуть, что на момент дискуссии количество идей важнее, чем их качество. Цель – 100 идей за 20 минут. Как правило, самым продуктивным мозговой штурм считается, когда за 20 минут подано более 200 идей.

4. Обязательная фиксация всех идей. Это необходимое правило для мозгового штурма. Все высказанные идеи должны быть зафиксированы, даже если они повторяются. Как правило, все участники группы должны видеть фиксацию всех озвученных идей.

5. Инкубация идей. Этот этап важен тем, что позволяет все зафиксированные идеи обсудить и обдумать.

Таблица 3 – Результаты SWOT – анализа эффективности метода мозгового штурма

Table 3 – Results of SWOT - analysis of the efficiency of the brainstorming method

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Поощряется творческое мышление 2. Активность работы всех участников 3. Отсутствие критики, в которой раскрываются люди, что дает возможность получить продуктивные и качественные идеи 4. Простота в применении в любой организации	1. Ограничение времени и пространства для проведения мозгового штурма 2. Срыв мозгового штурма и его неэффективность, если не следовать четким правилам его проведения 3. Участники могут потребовать авторство на свои идеи 4. Трудность выбора одного варианта при наличии огромного количества идей
Угрозы	Возможности
1. Участники могут уйти от реальной проблемы 2. Нет гарантии на успех тех или иных идей 3. Слабая командная работа 4. Участники могут настаивать на авторстве своей идеи	1. Сплочение коллектива 2. Метод можно применять в любой организации 3. Возможность выявления недостатков в организации, а также их максимальное устранение

4) *Игровое моделирование (теория игр)* – данный метод влияет на успех конкурентоспособности организации. Естественно, необходимо прогнозировать действия конкурентов для увеличения своего преимущества. При использовании данного метода можно предугадать действия конкурентов. Метод часто используется в бизнесе для прогнозирования реакции на новые компании или же на изменение цен [8, С. 102].

Большинство управленческих решений сталкивается с противоречивыми интересами организаций. Результат деятельности организации напрямую зависит от решений, принимаемых одним лицом. Негативная сторона этого заключается в том, что такие решения оптимальны только для одной стороны, т. е. лица, которое принимает решение, а для другой стороны нет. Результатом является конфликт. В данном случае конфликт будет говорить не о вражде, а о различных интересах участников.

Теория игр изучает процессы, протекающие в организации, дает полное описание и представляет целенаправленные решения для одного или множества участников конфликта, которые находятся в неопределенности.

Целью данного метода является изучение действий каждого участника и выработка рациональных рекомендаций.

Таблица 4 – Результаты SWOT – анализа эффективности игрового моделирования

Table 4 – Results of SWOT - analysis of the efficiency of game modeling

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Полное описание процессов в организации 2. Принятые решения воздействуют на конкретную проблему 3. Полная информация о каждом участнике 4. Рассматриваются любые разногласия	1. Требуется значительно больше времени на принятие решения 2. Неопределенность участников
Угрозы	Возможности
1. Данный метод построен на эксперименте, который в случае неудачи может затянуть процесс принятия решений 2. Усиление чувства неопределенности, конфликтности	1. Предугадать действия других участников 2. Рассмотрение большего количества подходов и альтернатив

5) *Дерево целей* (решений) – это, прежде всего, схема, на которой представлена проблема и пути решения. Дерево решений позволяет учитывать различные факторы и направления действий. Его можно применить как в простых, сложных, так и в неопределенных ситуациях, даже при наличии неконтролируемых факторов [9, с. 19].

Данный метод используется в тех случаях, когда принятие решения неизбежно требует сопряженных с ним последующих решений. Он наглядно обеспечивает системность и взаимосвязь управленческих действий. Графическое изображение в виде дерева позволяет проследить не только многочисленные связи решений, но и ожидания и их «ответвления»: ветви дерева – решения, разветвления – ожидания, в переплетении ветвей и разветвлений образуются сочетания решений и ожиданий. Таким образом, получается многоступенчатая модель предлагаемого решения. Древоподобное изображение имеет свои условности – прямые и пунктирные линии, прямоугольники, треугольники, набор которых может пополнить автор проекта. Существуют компьютерные программы, которые могут оптимизировать процесс графического изображения. После окончательного построения модели идет своеобразное движение вниз – от листьев к корню – и выбирается оптимальный вариант целевого показателя. Это определяет лучшее из возможных альтернативных решений.

Дерево решений служит хорошим инструментом для поиска ошибок и основой для динамичной разработки решений. Оно отображает информацию, которая может иметь несколько уровней. Строится дерево целей по иерархическому принципу, где во главе дерева ставится цель.

При разработке дерева целей необходимо давать оценку своим действиям. Рекомендуется избегать нерациональных идей, внимательно следить за отображением всех факторов, которые, так или иначе, воздействуют на организацию. Необходимо рассмотреть всевозможные последствия, чтобы вовремя предотвратить непредвиденные обстоятельства. Как правило, для разработки решений необходимо продумать, могут ли возникнуть трудности при утверждении данного решения. Таким образом, мы получаем эффективную и рациональную схему действия для любой организации.

6) *Метод сценариев* – стал использоваться в экономических и социальных науках благодаря немецким ученым Кану и Винеру. Это метод систематического проектирования нескольких альтернативных картин будущего и соответствующего пути развития для достижения нужных результатов.

Таблица 5 – Результаты SWOT-анализа эффективности метода «Дерево целей»

Table 5 – Results of the SWOT-analysis of the effectiveness of the «Goal Tree» method

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Графическое изображение цели и связи 2. Иерархическое представление целей и подцелей 3. Позволяет рассмотреть множество путей решения проблемы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появляются другие важные цели, сложность выбора 2. Объем 3. Невозможно продумать абсолютно все варианты, постоянная корректировка схемы
Угрозы	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Цели не удастся систематизировать 2. Противоречия 3. Принятие решений высшим руководством без привлечения руководителей всех уровней 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращение пробелов в планировании 2. Грамотное распределение сил и ресурсов в организации 3. Возможность увидеть слабые стороны

Следует отметить, что разработка сценариев систематизирована, прозрачна, учитывает многообразные факторы и связи. Мысленная модель сценария представляет своеобразную воронку, идущую от исходной точки. Чем дальше время будущей ситуации, тем больше неопределенности и, значит, возможных альтернатив. Исследователи используют, как правило, наиболее отдаленные друг от друга тенденции. Эти варианты представляют собой наилучший и наихудший сценарий развития. Наряду с будущей ситуацией показывается и путь, ведущий туда и берущий начало в настоящем. Метод сценариев особенно полезен для проектов, в которых затронуты сетевые, комплексные вопросы будущего. Ценна альтернативность тенденций развития, определение причинно-следственных связей событий и явлений настоящего с будущим. Сценарий имеет содержательную (описательную) и количественную информацию, оптимальное сочетание которой – 70 и 30 %, что позволяет ему быть и доказательным, и эмоционально воздействующим на личность, принимающую решения.

Примером применения этого метода можно считать немецкую разработку сценария защиты окружающей среды. В 1995 году было предложено договориться о снижении содержания двуокиси углерода на 20 % до 2005 года, введении налога на бензин для самолетного транспорта 0,0025 евро за каждый километр полета и ряде других мер. Эти

решения стали результатом многочисленных расчетов и методов принятия решений, начало разработки решений было положено пессимистичными и оптимистичными сценариями, подготовленными экологами.

Другой пример – документ муниципального значения «Стратегия развития района до 2020 г.», который является обязательным для муниципальных районов ряда субъектов Федерации. В этом документе, принятом муниципальной представительной властью, учитываются исходные положения, ресурсы, предполагается возможное будущее и пути его достижения. Разработка этого решения прошла стадию сценариев и, по сути, тоже является сценарием.

К достоинствам метода сценариев в подготовке решений относится высокая эффективность для больших сообществ или фирм. Метод оказывает большое эмоциональное влияние, он наглядный, воздействует на разные группы людей, в том числе слабо разбирающихся в проблемах и не воспринимающих строго научные расчеты, людей с гуманитарной направленностью. Сценарий может стать средством интеграции группы или общества.

Однако есть у этого метода и недостатки, прежде всего сложность взаимодействия людей в команде, в которую привлекаются различные специалисты. В связи с большими масштабами объектов принимаемых решений возникает большой массив неопределенности, что может вызвать ошибки в представлениях о возможном будущем.

Для совершенствования методики определения эффективности управленческих решений все показатели следует рассматривать в комплексе количественных и качественных оценок, методом, который будет учитывать все составляющие эффективного руководства – уровень и качество разработки и реализации решения, вовлеченность сотрудников и компаний, масштаб, реальные показатели деятельности.

Отметим проблемы определения эффективности управленческого решения.

Например, метод количественной оценки эффективности управленческих решений трудно реализовать из-за того, что управленческая деятельность имеет свои специфические особенности:

- управленческий труд больше творческий, его результат трудно подвести к нормированию и учету из-за человеческого фактора, влияющего на данный вид деятельности;
- не все затраты на реализацию решения и фактические результаты можно учесть количественно и оформить документально;
- реализуемые решения имеют свои социально-психологические

аспекты, которые количественно выразить невозможно;

– в деятельности организации можно выделить лишь долю затрат и результаты управленческого труда в общей деятельности коллектива в целом.

Так, при имеющихся методах оценки, рассмотренных выше, можно выявить и сформулировать следующие проблемы их применения, точности и соответствия ожиданиям.

Специфика деятельности руководителя не позволяет вести тотальный контроль за выполнением решения, поэтому эффективность решения оценивается за прошедший период, с учетом негативных факторов, выявившихся в прошлом, и с их учетом устанавливается новый ориентир, хотя эти факторы могут и не повториться в будущем, так как высокая динамика хозяйственной деятельности постоянно приносит нюансы, искажая результат.

Также управленческое решение обычно доносится в виде информации и не выражается в материальной форме, и именно в этом случае чаще применяется косвенный метод оценки эффективности управления. Метод позволяет определить не рыночную стоимость управленческого решения, а рыночную стоимость конечного производимого продукта.

Эффективность управленческих решений зависит напрямую от состояния внешней среды, уровня ее неопределенности и от методов разработки управленческих решений.

Новый, усовершенствованный метод оценки эффективности управленческого решения должен включать большое количество факторов, расширенную систему показателей, где одни будут представлены в числовом выражении, другие – в словесном.

Проанализировав совокупность методов принятия и разработки решения, можно отметить эффективность современных методов управления. Решение выступает как результат выбора из множества альтернатив, а также как руководство к действию, в основе которого лежит проработанный и детализированный план действий.

С помощью рассмотренных методов можно значительно увеличить объем используемой при подготовке решения информации путем сопоставления сильных и слабых сторон. Те организации, которые практикуют различные методы, привлекают творческих людей, раскрывают истинный потенциал, выводят работу на новый уровень и сплачивают коллектив, несомненно, пользуясь популярностью у молодых специалистов.

Следует отметить, что большинство из приведенных методов носят универсальный характер. Это говорит о том, что они могут применяться одновременно на различных этапах всего процесса принятия решений. И какой из них выбрать, зависит от того, какие имеются особенности у каждого отдельного случая.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В свете инновационного промышленного развития и технического прогресса, а также с учетом сложности внешней среды, в которой осуществляют свою деятельность организации, роста конкуренции, а также разнообразия и сложности деятельности организаций и операций, ими осуществляемых, они сталкиваются с рядом проблем, для которых характерны множественные противоречивые цели, а также разработка многоальтернативных вариантов решения этих проблем. Всё это привело к тому, что традиционные методы, используемые при принятии решений, а также при решении проблем в зависимости от опыта и навыков руководителя или методом проб и ошибок, не смогли предложить соответствующие решения этих проблем, в результате возникла острая необходимость в разработке дополнительных методов, с помощью которых будет возможно решать возникающие проблемы и принимать рациональные решения по ним. В связи с этим стали применяться различные методы для принятия управленческих решений, которые помогают хозяйствующим субъектам принимать эффективные решения, нивелируя возможные риски. Эти методы способствуют рациональному принятию решений, направленных на достижение поставленных целей и реализацию задач, путем содействия предоставлению лицам, принимающим решения, информации, позволяющей им принимать взвешенные, рациональные решения.

В условиях современных масштабов производства в экономике, усложнения социальной структуры общества, усиления внешнеполитических вызовов, при влиянии глобальных проблем разработка управленческих решений требует значительных компетенций лиц, участвующих в этом процессе. Необходимо учитывать многообразные социальные интересы, быть в правовом поле, постоянно чувствовать конкурентную среду. Всё это требует совместных действий управленческого персонала – профессионалов в своей сфере. Современные методы учитывают многообразные интересы социальных групп или трудовых коллективов. В условиях неопределенности более квалифицированно оцениваются и прогнозируются риски. С помощью указанных методов можно значительно увеличить объем используемой при под-

готовке решения информации. При принятии решений сопоставляются аргументированно выделенные минусы и плюсы, побочные эффекты.

К подготовке управленческих решений часто привлекаются и сами исполнители, что характерно для демократического стиля управления. Такой подход способствует интенсификации и развитию процессов как на микроуровне, так и в масштабах государственного управления.

Библиография/References:

1. Абузярова Д., Белоусова В., Краюшкина Ж., Лонщикова Ю., Никифорова Е., Чичканов Н. Роль человеческого капитала в сфере науки, технологий и инноваций // Форсайт. — 2019. — Т. 13. — № S2. — С. 107—119.

2. Авдеева И. Л., Ананченкова П. И., Аношина Ю. Ф., Брагина З. В., Бушуева М. А., Голикова Г. В., Голикова Н. В., Головина Т. А., Горбова И. Н. и др.. Современные управленческие технологии в деятельности бизнес-структур и органов государственной власти (монография) // Среднерусский институт управления — филиал РАНХиГС, Орел, 2022. — 360 с.

3. Босиков И. И. Разработка методики формирования управленческих решений с помощью решения систем интегро-дифференциальных уравнений // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. — 2021. — № 6 (104). — С. 23—34.

4. Грачев М. И., Бурлов В. Г. Модель управленческого решения лица, принимающего решение в цифровой экосистеме // Техничко-технологические проблемы сервиса. — 2021. — № 2 (56). — С. 42—47.

5. Ефанов Н. А. Сравнительный анализ существующих подходов к принятию управленческих решений в условиях неопределенности и систем поддержки принятия решений // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2020. — Т. 3. — № 2. — С. 129—137.

6. Ментемирова Т. Г. Дерево решений как метод принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности // Студенческий вестник. — 2021. — № 37-2 (182). — С. 91—97.

7. Никитин Д. М. Методы и модели обоснования управленческих решений и способы повышения эффективности управленческих решений // Тенденции развития науки и образования. — 2019. — № 57-7. — С. 50—54.

8. Сенин А. С., Лясников Н. В. Принятие управленческих решений в кризисных ситуациях на основе нейронной сети "Дерево решений" //

Экономика и социум: современные модели развития. — 2019. — Т. 9. — № 1 (23). — С. 98—110.

9. Современные теории менеджмента / Петрухина Е. В. и др. – Орел, 2014. — 110 с.

10. Сухарев О. С. Функциональный подход в принятии решений: дис-функция и эффективность правил и систем // Управление. – №1(12), 2021. — С. 2 – 17.

1. Abuzyarova, D., Belousova, V., Krayushkina, ZH., Lonshchikova, YU., Niforova, E., Chichkanov, N. (2019) Rol' chelovecheskogo kapitala v sfere nauki, tekhnologii i innovacij [The role of human capital in science, technology and innovation] // Forsajt. Vol. 13. № S2. P. 107—119. (In Russ.)

2. Avdeeva, I. L., Ananchenkova, P. I., Anoshina, YU. F., Bragina, Z. V., Bushueva, M. A., Golikova, G. V., Golikova, N. V., Golovina, T. A., Gorbova, I. N. i dr.. (2022) Sovremennye upravlencheskie tekhnologii v deyatel'nosti biznes-struktur i organov gosudarstvennoj vlasti (monografiya) [Modern management technologies in the activities of business structures and public authorities (monograph)] // Srednerusskij institut upravleniya — filial RANHiGS, Orel [Central Russian Institute of Management — branch of RANEPА, Orel]. 360 p. (In Russ.)

3. Bosikov, I. I. (2021) Razrabotka metodiki formirovaniya upravlencheskih reshenij s pomoshch'yu resheniya sistem integro-differencial'nyh uravnenij [Development of a methodology for the formation of control solutions by solving systems of integro-differential equations] // Izvestiya Kabardino-Balkarskogo nauchnogo centra RAN [Proceedings of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences]. – №6 (104). – P. 23—34. (In Russ.)

4. Grachev, M. I., Burlov, V. G. (2021) Model' upravlencheskogo resheniya lica, prinyayushchego reshenie v cifrovoj ekosisteme [The model of a managerial decision of a decision-maker in a digital ecosystem] // Tekhniko-tekhnologicheskie problemy servisa [Technical and technological problems of service]. – № 2 (56). – P. 42—47. (In Russ.)

5. Efanov, N. A. (2020) Sravnitel'nyj analiz sushchestvuyushchih podhodov k prinyatiyu upravlencheskih reshenij v usloviyah neopredelennosti i sistem podderzhki prinyatiya reshenij [Comparative analysis of existing approaches to managerial decision-making in conditions of uncertainty and decision support systems] // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economics and management: problems, solutions]. – Vol. 3. – № 2. – P. 129—137. (In Russ.)

6. Mentemirova, T. G. (2021) Derevo reshenij kak metod prinyatiya upravlencheskih reshenij v usloviyah riska i neopredelennosti [Mentemirova T. G. Decision tree as a method of making managerial decisions in conditions of risk and uncertainty] // Studencheskij vestnik [Student Bulletin]. – № 37-2 (182). – P. 91—97. (In Russ.)

7. Nikitin, D. M. (2019) Metody i modeli obosnovaniya upravlencheskih reshenij i sposoby povysheniya effektivnosti upravlencheskih reshenij [Methods and models of substantiation of managerial decisions and ways to improve the effectiveness of managerial decisions] // Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya [Trends in the development of science and education]. № 57-7. – P. 50—54. (In Russ.)

8. Senin, A. S., Lyasnikov, N. V. (2019) Prinyatie upravlencheskih reshenij v krizisnyh situacijah na osnove nejronnoj seti "Derevo reshenij" [Making managerial decisions in crisis situations based on the neural network "Decision tree"] // Ekonomika i socium: sovremennye modeli razvitiya [Economics and society: modern development models]. Vol. 9. – № 1 (23). – P. 98—110. (In Russ.)

9. Sovremennye teorii menedzhmenta [Modern management theories] / Petruhina E. V. i dr. Orel, 2014. – 110 p. (In Russ.)

10. Suharev, O. S. (2021) Funkcional'nyj podhod v prinyatii reshenij: disfunkciya i effektivnost' pravil i sistem [Functional approach in decision-making: dysfunction and effectiveness of rules and systems] // Upravlenec [Manager] №1(12), – 2021. P. 2—17. (In Russ.)