

ЭКСПЕРТНЫЙ И КРИТЕРИАЛЬНЫЙ МЕТОДЫ К ВЫРАБОТКЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ

**Фроловичева П.А., 3 курс, институт управления и агробизнеса
Научный руководитель - Савватеев Е. В., д.э.н., профессор
Московский государственный университет пищевых производств**

***Ключевые слова:** управленческое решение, методы разработки и принятия управленческих решений, метод экспертных оценок, метод критериальных оценок.*

Теория принятия управленческих решений (УР) опирается на модели эконометрики. Это объясняется тем, что широко используется количественный анализ при разработке УР. Менеджеру необходимо знать различные экономико-математические модели разработки и принятия УР и уметь практически применять данный инструментарий для создания моделей реальных экономических ситуаций.

Целью данной статьи является исследование методических подходов к выработке альтернативных решений, применяемых на этапе оценки и выбора альтернатив.

Существует экспертный и критериальный метод оценки и выбора альтернативных решений. К экспертным оценкам относится закладывание мнения специалиста (эксперта) в основу прогноза, который основан на профессиональном, научном и практическом опыте.

С помощью метода экспертных оценок решаются такие задачи, как:

- генерирование альтернатив решения;
- структурирование проблемы компании и определение приоритетного решения проблемы.

Если говорить о критериальном методе принятия альтернативных решений, то стоит выделить основываться на критериях. Они позволяют оценить результаты принимаемых решений принято называть критериями эффективности. Поэтому критерий – это показатель, характеризующий

ценность принятого решения. Оценить результаты действия каждой альтернативы позволяет нам критериальный язык с помощью чисел (критериев), после чего проводится их сравнение.

Для понимания как управлять данными результатами после методов выбора альтернативных решений, ЛПР необходимо разбираться в деталях экспертных и критериальных оценках решений. В пример можно привести две компании: агрохолдинг РостПозитивИмпульс (РПИ) и ЗАО «Стародворские колбасы». Рассмотрим агрохолдинг РПИ. В соответствии с проблемой в РПИ, связанной с логистикой, необходимо выработать решение по увеличению товарно-материальных передвижений в различные магазины. Для этого выделили следующие альтернативы решения, из которых ЛПР стоило выбрать наиболее эффективное:

- поиск и работа с новыми торговыми сетями;
- расширить ассортимент, создав новую отрасль продукции в производстве, для перекрытия потерь с незначительного объёма продаж в связи с действующей дестабилизированной системой логистики;

У каждой из описанных альтернатив есть свои достоинства и недостатки. Они выглядят следующим образом:

Альтернатива A_1 – поиск и работа с новыми торговыми сетями.

Преимущества:

1. Удобство в работе с новыми клиентами из расчета выгодной договорной основы в свою пользу;
2. Возможность избежать неприятных отзывов от старых клиентов для имиджа растущей компании.

Недостатки:

1. Предвзятое отношение клиентов к фермерской высококачественной продукции на территории РФ;
2. У некоторых торговых точек уже состоявшиеся деловые отношения с компаниями конкурентами, что говорит о неприемлемости на полках новой продукции для деловой репутации.

Альтернатива A_2 – расширить ассортимент, создав новую отрасль продукции в производстве, для перекрытия потерь с незначительного объёма продаж в связи с действующей дестабилизированной системой логистики.

Преимущества:

- 1.Возможность сдерживать конкурентов;
- 2.Высокая вероятность производства такого нового ассортимента, что позволит компании выйти на новый рынок с лидирующими позициями и быть востребованной и конкурентоспособной.

Недостатки:

- 1.Необходимо наличие некоторых видов лицензий для осуществления производства нового ассортимента;
- 2.Затраты на расширение деятельности компании.
- 3.Вероятность низкого интереса покупателей к новым товарам.

Данные по оценке преимуществ выбора альтернатив сводятся в таблицу 1.

Таблица 1 - Оценка преимуществ выбора альтернатив.

Альтернативы	Преимущества	Оценка при $p=1$, тыс. усл. Ед.	Ожидаемая вероятность осуществления.	Ожидаемый эффект, тыс. усл. Ед.
A ₁	a ₁	18	0,7	12,6
	a ₂	17	0,5	8,5
	Итого по A ₁	21,1		
A ₂	a ₁	-	-	-
	a ₂	28	0,8	22,4
	Итого по A ₂	22,4		

Далее производится оценка недостатков выбора альтернатив в таблице 2.

Таблица 2 - Оценка недостатков выбора альтернатив.

Альтернативы	Недостатки	Оценка при $p=1$, тыс. усл. Ед.	Ожидаемая вероятность осуществления.	Ожидаемый эффект, тыс. усл. Ед.
A ₁	d ₁	15	0,4	6
	d ₂	7	0,5	3,5
	Итого по A ₁	9,5		
A ₂	d ₁	10	0,8	8
	d ₂	-	-	-
	d ₃	-	-	-
	Итого по A ₂	8		

Для выбора подходящей альтернативы сводим данные в таблицу 3.

Таблица 3 - Сводные значения данных

Альтернативы	Оценка преимуществ в тыс. усл. Ед.	Оценка недостатков в тыс. усл. Ед.	Конечный эффект тыс. усл. Ед.
A ₁	21,1	9,5	11,6
A ₂	22,4	8	14,4

Выбираем и реализуем альтернативу A₂, так как она обеспечивает экономию затрат на 14.4. тыс. усл. Ед. Эксперты сделали вывод, что наиболее важной альтернативой принятия решения является альтернатива A₂. Подтверждение этому иллюстрирует тот факт, что в 2013 году после международного экономического кризиса, РПИ решило открыть производство комбикормов вместе со швейцарской компанией Buhler, имея на своем счету птицеводство, свиноводство и мясофабрики.

Рассмотрим теперь ЗАО «Стародворские колбасы». В соответствии с проблемой Стародворье, которая связана с внедрением санкций против России, необходимо выработать решение по снижению потерь из-за непредвиденных ситуаций на внешнем экономическом рынке страны. Решением данного вопроса могло послужить принятие одно из следующих альтернатив:

- Внедрение собственного производства сырья для выпускаемой продукции;

- Поиск и работа с поставщиками сырья российского производства.

Альтернатива A₁ – внедрение собственного производства сырья для выпускаемой продукции.

Преимущества:

- 1.Возможность сдерживания конкурентов.

- 2.Высокая вероятность стать лидирующей компанией с выходом на новый рынок.

Недостатки:

- 1.Необходимость получения лицензии на внедрение производства нового товара.

- 2.Затраты на расширение предприятия.

Альтернатива A₂ – поиск и работа с поставщиками сырья российского производства.

Преимущества:

1. Удобство работы с новыми поставщиками сырья из расчета сроков доставки и способов получения товара.

2. Возможность избегания санкций и других запретов на товары, произведенных вне нашей страны.

Недостатки:

1. Поиск поставщика, чье сырье будет соответствовать техническим нормам производства ЗАО «Стародворские колбасы» .

2. Состоявшиеся деловые отношения у поставщиков с фирмами конкурентами.

Таблица 4 - Оценка преимуществ выбора альтернатив.

Альтернативы	Преимущества	Оценка при $p=1$, тыс. усл. Ед.	Ожидаемая вероятность осуществления.	Ожидаемый эффект, тыс. усл. Ед.
A ₁	a ₁	21	0,7	14,7
	a ₂	-	-	-
	Итого по A ₁	14,7		
A ₂	a ₁	17	0,6	10,2
	a ₂	16	0,4	6,5
	Итого по A ₂	16,7		

Таблица 5 - Оценка недостатков выбора альтернатив.

Альтернативы	Недостатки	Оценка при $p=1$, тыс. усл. Ед.	Ожидаемая вероятность осуществления.	Ожидаемый эффект, тыс. усл. Ед.
A ₁	d ₁	13	0,8	10,4
	d ₂	9	0,5	9,5
	Итого по A ₁	19,9		
A ₂	d ₁	14	0,3	4,2
	d ₂	6	0,4	2,4
	Итого по A ₂	6,6		

Таблица 6 - Сводные значения данных.

Альтернативы	Оценка преимуществ в тыс. усл. Ед.	Оценка недостатков в тыс. усл. Ед.	Конечный эффект тыс. усл. Ед.
A ₁	14,7	19,9	-5,2
A ₂	16,7	6,9	9,8

Таким образом, можно сделать вывод, что A₂ является лучшим вариантом принятия решения ЛПР. Но основываясь на историю компании видно, что в эти годы ЗАО «Стародворские колбасы» приняло неэффективное альтернативное решение A₁, что говорит о некомпетентности ЛПР в данном методе. Отсюда компания потерпела крах, и только ближе к 2018 году смогла встать на ноги после долгой регрессии.

Исследование показало, что способность владеть методами количественного анализа и моделирования, уметь применять количественные и качественные методы анализа при разработке и принятии управленческого решения, строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели - важный аспект в управлении организацией, а также для профессии менеджер. Далеко не все менеджеры применяют для разработки и принятия управленческих решений методики и модели экономико-математических методов и статистики, а большинство и вовсе не осведомлены об этом.

Библиографический список:

1.Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — М. : ИНФРА-М, 2019.

2.Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / И. Ф. Чепурова, А. В. Гладышева, Е. В. Зобова [и др.]. — Тамбов : ТГУ им. Г.Р.Державина, 2019.

3.Ярьс О. Б. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / О. Б. Ярьс, И. В. Паньшин ; Владим. гос. ун-т имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, 2011.

EXPERT AND BENCHMARKING METHODS FOR ALTERNATIVE MANAGEMENT SOLUTIONS

Frolovicheva P.A.

Key words: *management decision, methods of development and making management decisions, method of expert assessments, method of criterion assessments.*

The theory of management decision-making is based on econometrics models. This is because quantitative analysis is widely used in the development of decision-making . The manager needs to know various economic-mathematical models of development and management decisions and be able to practically these tools to creation of models of real economic situations.