
Сейчас качество этой работы напрямую влияет на прибыль предприятия. Поэтому работе с поставщиками и уделяется такое большое внимание.

Каждое предприятие пытается достичь максимального полезного для себя эффекта при организации работы с поставщиками и с этой целью постоянно совершенствует применяемые им в работе приемы и методы. Но ритм современной деловой жизни диктует и свои условия, при которых то, что казалось довольно эффективным вчера, сегодня, зачастую, оказывается морально устаревшим. Поэтому совершенствование механизмов организации хозяйственных связей предприятия с поставщиками должно происходить постоянно, в ногу со временем. Иначе предприятие рискует потерять прибыль, а, как известно, фактор прибыли на сегодняшний день является определяющим в хозяйственной деятельности торговых предприятий.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*Д.С. Салай, студентка 4 курса экономического факультета
Научный руководитель – доцент, к.э.н. Г.В. Лапшина
Ульяновская ГСХА*

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Чтобы повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности необходимо применять различные методы принятия управленческих решений.

Методы принятия управленческих решений – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. Их существует довольно много, например:

- декомпозиция – представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов;
- диагностика – поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Этот метод применяется при ограниченных ресурсах.

Методы принятия управленческих решений делятся на экспертные и неэкспертные.

Экспертные методы принятия управленческих решений.

Эксперт – это человек, или аналитическая группа, проводящая экспертизу, профессионалы достаточно высокого уровня в каком-то вопросе. Эксперты приглашаются для проведения экспертизы при помощи экспертных оценок. Дадим краткую характеристику видам экспертных оценок.

Количественное выражение предпочтения (оценка) – сравнение значений разных оценок по принципу: на сколько или во сколько раз одна оценка больше другой.

Используются следующие шкалы: отношений (например, при срав-

нении соотношения марок автомобилей с ценой); интервалов (например, температура по разным температурным шкалам); разностей (например, летоисчисление); абсолютная (например, количество студентов в аудитории). Количественные оценки соответствуют, как правило, объективным измерениям объективных показателей.

Балльные оценки характеризуют субъективные мнения. Примером могут служить школьные оценки. Значения балльной шкалы – ограниченный ряд равноудаленных друг от друга чисел. Балльные оценки бывают двух видов. Оценки первого вида производятся по объективному критерию, по общепринятому эталону – это оценки по балльной шкале. Балльные оценки второго вида – оценки, производимые в случаях, если общепринятые критерии оценок отсутствуют. В таком случае говорят о порядковой (ранговой) шкале.

Ранжирование – упорядочивание объектов в соответствии с убыванием их предпочтительности (например, определение лучших, надежных банков).

Попарное сравнение – указывание предпочтительного объекта в каждой паре объектов. Иногда допускается объявление обоих объектов равноценными или несравнимыми (например, шоколад предпочтительнее мороженого, шоколад предпочтительнее пирожного, мороженое предпочтительнее пирожного).

Вербально-числовые шкалы используются для получения и обработки количественными методами качественной экспертной информации. [1]

Метод Дельфи – характеризуется тремя основными чертами: анонимностью, регулируемой обратной связью, групповым ответом. Анонимность достигается применением специальных опросников или другими способами индивидуального опроса.

Неэкспертные методы принятия управленческих решений.

Процесс творческого мышления имеет пять стадий:

1. Подготовка
2. Мыслительные усилия
3. Инкубация
4. Озарение
5. Оценка

Стадии подготовки и оценки требуют аналитического мышления, а мыслительные усилия, инкубация и озарение требуют свободы творчества и раскованности.

Поощряется высказывание всяческих безумных идей, цель используемых методов - количество идей, а не качество. При обилии идей новые идеи становятся развитием высказанных ранее.

Метод «Брейнсторминга», или «Мозговая атака» («Мозговой штурм»). Смысл метода «Мозговой атаки» заключается в предложении сотрудниками максимального количества идей без их оценки или выбора.

Существует два способа проведения «Мозговой атаки»: устный - занимает меньше времени и письменный — более основателен.

Стадии осуществления «мозговой атаки»:

- характеристика анализируемой проблемы;
- выдвижение максимально возможного количества решений;
- выбор наиболее рациональных идей для дальнейшей проработки;

-
- разработка альтернативных решений проблемы. [2]

Метод **«Синектика»**. При нем, проблема рассматривается группой примерно из 9 чел. «Клиент», (менеджер-инструктор) выдвигает проблему, объясняет ее, а «ученики» предлагают вариант ее решения. Несколько минут «клиент» его анализирует и говорит, что ему в нем нравится, а что нет. Затем выдвигаются новые предложения, которые также анализируются до тех пор, пока не будет найдено возможное решение.

Метод **«Разложение на части»**. Здесь составляется перечень основных характеристик идеи или предмета и рассматривается каждая из них с целью усовершенствования. Обычно этот метод применяют в отношении материальных (вещественных) объектов. Каждую характеристику изучают и предлагают ее изменения.

Метод **«Принудительные взаимосвязи»**. При этом методе берутся объекты или идеи и задается вопрос: «Сколько возможно иметь различных их комбинаций для получения нового объекта или идеи?» Этот метод использует, например, при разработке новых моделей мебели.

Метод **«Морфологический анализ»**. Все переменные заносят в матрицу, которая имеет следующий вид: в левой колонке перечисляются объекты воздействия, а в верхней строке — возможные способы воздействия (**мероприятия**). Затем свободные клетки заполняются возможными воздействиями на объект какими-либо вариантами данного способа.

Метод **«Латеральное мышление и РО»** - рассмотрение всех возможностей, включая те, которые, казалось бы, выходят за пределы данной области. Специалист по менеджменту Э. Де Боно рекомендовал не спешить с суждениями и предварять идею буквами **«РО»**, что означает: «Дайте этой идее шанс, не убивайте ее слишком быстро, она может привести к полезным идеям».

Распространенным методом является метод **«Опросных листов»**. Такие **листы могут служить** в качестве указателей идей. Они могут касаться конкретной области деятельности предприятия или быть общими, например: по маркетингу, дизайну, **финансам и т.п.**

Метод **«Дневных грез»**. Если длительная интенсивная работа по какой-либо проблеме не дает новаторского решения, то в такой ситуации полное расслабление и мечтания могут привести к творческому озарению.

Метод **«Группового гения»** позволяет собрать в одной группе несколько лиц, которые обычно пользуются разными типами творческого мышления, образуя группу, способную сочетать разные методы.

Методы принятия управленческого решения подразделяются на традиционно-стереотипные и инновационные.

Главная задача использования традиционно-стереотипных методов— выработка оптимального управленческого решения при помощи уже апробированных вариантов:

Метод собраний-совещаний является общепринятой формой обсуждения производственных вопросов и проблем, требующих коллективного решения.

Метод деловых переговоров. Цель — выработка усредненного решения. Обмен репликами, вопросами и ответами, мнениями и оценками зависит

только от возможностей участников

Метод телефонных **переговоров** ориентирован на максимально оперативное и простое обсуждение конкретного вопроса.

Метод дискуссии предполагает обмен мнениями по вопросу в соответствии с более или менее определенными правилами процедуры и с участием всех ее участников.

- Метод свободных ассоциаций имеет наибольший уровень оригинальности так как ориентирован на выработку творческих идей при помощи ассоциаций, случайно выбранных понятий, метафор.

Метод ключевых вопросов ориентирован на выработку творческих идей при помощи наводящих вопросов (что? где? куда?), что позволяет ведущему упорядочить процесс рассмотрения проблемы, управлять направленностью творческого поиска, легализуя и упрощая этот процесс.

Метод инверсии ориентирован на выработку творческих идей в самых неожиданных напряжениях, без объяснения привязки к существо рассматриваемой проблемы.

Метод эмпатии - это выработка творческих идей путем постановки автора идеи на место проблемы и выработку идей уже с этой позиции.

Метод записной книжки ориентирован на длительную выработку творческих идей с их занесением в записные книжки участников. В дальнейшем происходит сведение всех накопившихся вариантов в общий список (без указания авторства), устраняются идентичные, и проводится коллективная экспертиза при помощи заранее определенной совокупности критериев оценки. [1]

При проведении всех вышеперечисленных методов следует соблюдать следующие четыре правила:

1. Воздерживаться от преждевременных суждений - исключить преждевременную критику какой-либо идеи.
2. Быть раскованными.
3. Стараться увеличить количество идей.
4. Комбинировать и усовершенствовать идеи, высказанные другими.

Литература:

1. Менеджмент: Учеб. Пособие для студ. учреждений сред. проф. образования/ Драчева Е.Л., Юликов Л.И. – 4-е изд. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 288 с.

2. Мескон М., Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин Основы менеджмента. – 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672

С.