

**Международная
Академия
Бизнеса**

**УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ –
УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ –
УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ**

**ӨЗІҢДІ БИЛЕУ, БИЗНЕСТІ
МЕҢГЕРУ, УАҚЫТТЫ ИГЕРУ**

**MANAGE YOURSELF,
MANAGE YOUR BUSINESS,
MANAGE YOUR TIME**

**Сборник статей слушателей
магистерских программ МАБ
специальностей «Менеджмент»
и «Финансы»**

**ХБА магистранттарының
мақалаларының жинағы**

**Collection of articles
by Master Program students**

Алматы, 2013

УДК 005
ББК 65.290-2
У 67

Редакционная коллегия

Никифорова Н.В. — д. э. н., профессор, директор Департамента магистерских программ МАБ

Елубаева Ж.М. — д. э. н., профессор, и.о. заведующей кафедрой «Финансы» МАБ

Арын А. — ст.преп. кафедры «Финансы» МАБ

Шалбаева Ш.Е. — к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Шакирова С.М., к. филос. н., директор Центра исследований и развития МАБ

Сапаргалиев Д.Б. — заместитель директора Центра исследований и развития

Коржова С.И. — координатор Департамента магистерских программ МАБ

Все статьи прошли проверку в системе AdvengoPlagiatusv.1.2.

У 67 Управлять собой — управлять бизнесом — управлять временем: Сборник статей слушателей магистерских программ МАБ специальностей «Менеджмент» и «Финансы». Алматы, Международная Академия Бизнеса — 148 с.

ISBN 978-601-80340-8-4

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-601-80340-2-2

© МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА, 2013

Содержание

ЧАСТЬ 1. КАЗАХСТАНСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА — СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ

№	Автор	Название	Науч. рук.	Стр.
1.	Абдрахманова К.	Управление конфликтами организации: методы разрешения	Рустемова А.Р., к.э.н., доцент	9
2.	Абишева А.К.	Корпоративный тайм-менеджмент как путь к организационному развитию	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	12
3.	Акмолдаева М.А.	Экосоциальная ответственность в деятельности отечественных нефтяных корпораций	Сохатская Н.П., к.э.н., доцент	15
4.	Аметова М.Б.	Лидерские качества топ-менеджмента	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	18
5.	Аушева Н.О.	Повышение производительности труда как задача менеджера	Ускеленова А.Т., д.э.н., профессор	21
6.	Борисенко Е.С.	Повышение производительности труда как задача менеджера	Тайкулакова Г.С., д.э.н., профессор	24
7.	Буркутбаева Д.М.	Принципы построения оптимальной организационной структуры компании	Закирова А.Т., к.э.н., доцент	29
8.	Жакупова А.Ж.	Методы оптимизации управленческих решений	Шалбаева Ш.Е., к.э.н., доцент	31
9.	Калелова А.С.	Конфликты в организации и методы их разрешения	Шалбаева Ш.Е., к.э.н., доцент	34
10.	Касенов Т.И.	Формирование стратегии казахстанского производителя калийных удобрений в условиях нестабильности глобального рынка		37
11.	Касымова Д.Б.	Stimulation as part of training	Шалбаева Ш.Е., к.э.н., доцент	39
12.	Ковалев Д.П.	Модель профессионального менеджера проектов		42
13.	Коржова С.И.	Современное состояние и перспективы развития туристской отрасли в РК	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	44
14.	Лик В. В.	Эффективная модель управления проектами на предприятии на основе системного подхода	Закирова А.Т., к.э.н., доцент	47
15.	Лян А.Н.	Повышение конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса	Рахимбекова Ж.С., к.э.н., доцент	50
16.	Машин Ю. В.	Понятие «бренд» и его функции	Калиева С.А., д.э.н., профессор	54
17.	Меденов Д.	Оценка эффективности использования ресурсов в ТОО «Иссыкский плодоконсервный завод»	Макишева Ж.А., к.э.н., доцент	56
18.	Меттибаев А.К.	Современное состояние банковской системы РК и пути ее развития	Ахмедьярова М.В. д.э.н., профессор	60
19.	Назарцев Р.	Международный опыт управления рисками на предприятиях	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	63

Методы оптимизации управленческих решений

Развитие и деятельность любой организации или предприятия основаны на разработке, а также реализации всевозможного вида решений. Все решения принимаются персоналом организации различного уровня, при этом реализация решений может сопровождаться различной степенью профессионализма. Исходя из знаний и навыков применения диапазон управленческих решений велик — от «спонтанных», необдуманных до детально рассчитанных [1, с. 22].

Термин «решение» в менеджменте определяется как результат мыслительной активности (деятельности) человека, который приводит к определенным выводам того или иного характера, а также необходимым действиям.

От правильного и своевременно принятого управленческого решения зависит в первую очередь финансовый успех или несостоятельность организации, а также удовлетворенность персонала своим трудом и обязанностями. При этом управленческое решение может быть направлено на достижение единичных результатов, или создание постоянного прогресса, на прекращение либо недопущение какой-либо управленческой деятельности.

Все принимаемые управленческие решения можно классифицировать по отношению к общим функциям управления, среди них можно выделить плановые решения, а также организационного плана, контролирующиеся или прогнозирующие определенный результат.

Следовательно, любое решение в процессе управления — это в той или иной мере развернутый логико-мыслительный и организационно-правовой процесс, осуществляемый чаще всего руководителем в пределах своих управленческих полномочий единолично либо коллегиально (групповое принятие управленческого решения) [2, с. 25].

Разработка управленческих решений всегда основана на оптимизации, то есть на выборе из множества предлагаемых решений единственного, применимого в реальной ситуации. Для того, чтобы выработанное решение в области управления организацией соответствовало осуществлению поставленных задач, необходимо, чтобы оно отвечало ряду требований и включало определенные условия их достижения.

Для того, чтобы создать эти необходимые условия исполнения управленческих решений разработаны определенные модели раз-

работки управленческих решений. В менеджменте термин «модель» означает предоставление решаемой задачи либо идеи в некоторой форме, которая отлична от самой целостности. Основной характеристикой любой модели является «моделирование ситуации», то есть упрощение реально сложившейся, либо прогнозируемой ситуации, к которой она применима. Моделирование помогает руководителю интегрировать свою точку зрения и точку зрения на данную ситуацию со стороны экспертов.

При проведении оптимизации управленческих решений необходимо отдавать отчет, что многие факторы, в той или иной степени влияющие на выбор решения, могут не поддаваться количественной характеристике, или даже могут не быть измерены в своей сущности. Поэтому специалистами разработан ряд методов, которые облегчают выбор оптимизированных управленческих решений в любых поставленных задачах. Методы оптимизации управленческих решений могут быть использованы во многих областях управления организации: при планировании производства либо оказания услуг, организации производственных процессов, при материально-техническом снабжении, и даже в логистике при организации перевозок.

Выделяют ряд методов оптимизации управленческих решений на предприятии. Рассмотрим их подробнее.

- 1) Методы исследования управленческих операций основаны на использовании детерминированных и вероятностных моделей. Эти модели дают в основном количественную характеристик решения проблемы при разработке оптимального варианта. Данные методы решают следующие задачи: определение критерия, что выбранный вариант является наилучшим, насколько учтены все факторы, влияющие на решение, а также, насколько обосновано оптимальное решение в сложившейся ситуации.
- 2) Применение методов **экспертных оценок** возможно в ситуациях, когда проблема полностью либо частично не поддается формализации и не может быть решена математическими методами. Тогда руководителю необходима помощь экспертов, которые обладают опытом и специальными знаниями в области решения данной задачи [3, с. 27].

На практике в разработке оптимального управленческого решения участвуют 2-3 эксперта, которые методом «мозгового штурма», либо моделирования ситуации, либо другими методами определяют свое заключение. При этом экспертное заключение оформляется в виде документа, где зафиксированы все этапы исследования по определенной проблеме, а также подведены итоги. В заключительной части этого документа содержатся практические меры, выводы и рекомендации, которые определены экспертами. При этом может быть выдвинуто несколько возможных вариантов, выбор оптимального решения все-таки сводится к мнению руководителя организации.

Достоверность и надежность разрабатываемых решений экспертным методом во многом зависит от проведенной предварительной работы (сбора качественной информации), а также анализа и последующей обработки информации. Самый простой способ использования метода экспертов состоит в том, что каждый специалист дает собственную оценку, не зависящую от других, затем все оценки группируются и обрабатываются. Итогом является выработка одного или нескольких вариантов решения.

3) **Метод «Дельфи»** получил свое название благодаря оракулу, проживавшему в храме греческого города Дельфи. Как доказывают исторические данные, предсказания оракула коллективно подготавливались жрецами храма, которые использовали данную методику. Таким образом, метод оптимизации управленческих решений «Дельфи» проверен многовековым опытом, и в настоящее время активно используется менеджерами западных стран.

В методе «Дельфи» также участвуют эксперты и специалисты, однако его особенностью является анонимность экспертных оценок. Кроме того, здесь не проходит коллективной дискуссии по изучаемой проблеме. То есть в данном методе проходит выставление индивидуальных оценок, которое сочетается с последующим ознакомлением всех членов экспертной группы с мнением остальных, после корректировки первоначальных оценок.

При использовании метода «Дельфи» чаще исследуется прогноз на будущее, который разрабатывается в несколько этапов (туров). В каждом туре используются результаты предыдущего этапа опроса экспертов. Так, на первом этапе, специалисты ранжируют варианты, представленные организатором опроса. Здесь обработка полученной информации сводится

к определению средней ряда (медианы) и квартилей, представляющих собой середины отрезков, образовавшихся слева и справа от медианы.

На втором этапе эксперты анализируют уже полученные результаты первого тура. Экспертов, чьи мнения выходят за рамки верхнего и нижнего квартилей, просят обосновать и конкретизировать свои суждения, а также сообщить собственное мнение по поводу совершенства поставленной задачи. Приводимые аргументы, как показывает опыт, могут включать учет дополнительных факторов, не учтенных прочими специалистами. Это делается в основном для определения и доведения до сведения остальных специалистов о возможностях неучета прочей информации с их стороны. Далее после анализа проходит третий этап исследования.

На третьем этапе также проводится упорядочение данных, полученных на втором этапе, и также определяются медиана и квартили. Отличие третьего этапа состоит в том, что эксперты получают статистическое описание мнений других специалистов, а также сводку верхних и нижних оценок. Данная процедура позволяет скорректировать мнение каждого эксперта индивидуально, а также учесть большее число фактов и факторов, влияющих на оптимизацию управленческого решения.

В последующих турах повторяются все этапы в той же последовательности, а медиана оценок завершающего тура принимается за обобщенное мнение. На последних этапах опроса оценки имеют все меньший размах разброса и конкретизируются на определенном мнении.

Обобщив вышесказанное можно заключить, что метод оптимизации управленческого решения «Дельфи» является экспертным методом комплексного альтернативного анализа, который основан на генерации производимых мнений в процессе «мозговой атаки», которая проводится группой высококвалифицированных специалистов в области принятия решений по данной проблематике, и ориентированный на выбор наиболее рационального для данной ситуации решения.

4) **Метод баллов**, как метод оптимизации управленческих решений можно применять для прогноза полезного эффекта действия объекта, а также элементов затрат. При использовании данного метода также формируется экспертная группа, численность которой должна составлять не менее 9 участников. При формировании данной группы, для повышения ее однородности путем анонимного анкетирования делается опрос, направленный на отсев специалистов, которые менее

компетентны в данной отрасли. Далее группой коллективно устанавливаются и выбираются несколько важных параметров исследуемого объекта (обычно от 3 до 5), которые влияют на полезный эффект и элементы затрат.

Следующим шагом является установление важности каждого параметра экспертным путем. Определение весовости параметров определяется также экспертным методом по объектам, характеризующим несколько важных параметров решаемого вопроса различной размерности. Для сложения всех параметров и определения полезного эффекта и элементов затрат по объекту и применяется система баллов. Для упрощения построения системы баллов зависимость между определенными параметрами и полезным эффектом (либо элементами затрат) принимается как прямо пропорциональная (линейная).

Необходимым условием использования метода баллов является назначение своей системы баллов по каждому классу объектов, так как на полезный эффект и элементы затрат оказывают влияние различные факторы и параметры. Например, для разработки нового объекта на затраты влияют такие факторы, как коэффициент, либо категория сложности объекта и т.д. При изготовлении деталей в серийно освоенном объекте на затраты влияют другие факторы: общая численность элементов в объекте, серийность их выпуска, конструктивно-технологическая сложность, удельный вес и т.д.

Как мы видим, в основном все методы оптимизации управленческих решений основаны на методе экспертного мнения. Их различия заключаются в численности, экспертов, а также порядке проведения анализа исходной информации. Совершенствование современных технологий дает руководителям дополнительные необходимые средства как для этапа анализа информации, сравнения альтернативных вариантов решений проблемы, а также для проведения выработки эффективных управленческих решений и прогнозирования одного или нескольких сценариев прогнозирования ожидаемого развития ситуации. Без использования методов оптимизации управленческих решений принятие эффективного решения если и возможно, то займет более длительное время и будет затруднено.

Как показывает практика, методы анализа, прогноза и моделирования выбора решений для их оптимизации дают хорошие результаты и могут повсеместно использоваться в управленческой деятельности руководителя в том или ином виде.

Каждый из проанализированных методов может дать быстрый и ощутимый эффект, но гарантий успеха не может дать ни один. И это, в первую очередь, зависит от профессионализма руководителя, его готовности использовать данные методы в решении сложных задач, способности комбинировать разнообразные методы, а также прислушиваться к мнению экспертов и специалистов, выбирая оптимальное решение для деятельности своей организации.

Источники:

1. Щегорцов, В. Управленческое решение: его оценка и эффективность. Служба кадров и персонал. — 2007. — N 1, сс. 32-34
2. Смирнов Э.А. Управленческие решения. — М.: ИНФРА-М, 2011, с. 264
3. Смирнов А.Н. Эффективность управления: комплексный подход к оценке. Аудит и финансовый анализ. — 2008. — N 5, сс. 325-328