

## Реферат

### Модели принятия управленческих решений

#### Введение

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Неудивительно поэтому, что процесс принятия решений - центральный пункт теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей и количественных методов.

Эффективность деятельности менеджеров, государственных и муниципальных служащих зависит от качества управленческих решений. Это определяет важность овладения каждым специалистом этих профилей теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений.

Современная практика подготовки и исполнения решений изобилует многочисленными погрешностями на всех уровнях управления. Причиной такого положения является многообразие жизненных ситуаций. Определяющее место в составе причин неэффективных решений занимает незнание либо несоблюдение технологии их разработки и организации выполнения.

Разработка эффективных решений - основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности любого предприятия на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики и работы, регулирования социально - психологических отношений на предприятии, создания положительного имиджа и др.

Проблема принятия решений носит фундаментальный характер, что определяется ролью, которую играют решения в любой сфере человеческой деятельности.

Синтезируя различные компоненты, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую (субъекта на объект управления), что, в конечном счете, ведет к достижению поставленных целей. Это постоянное связующее звено между двумя подсистемами, без которого предприятие как система функционировать не может. Данное обстоятельство подчеркивает определяющее место управленческого решения в процессе управления.

Процесс моделирования часто применяется при решении сложных проблем в управлении, так как позволяет избежать значительных трудностей и издержек при проведении экспериментов в реальной жизни. Основой моделирования является необходимость относительного упрощения реальной жизненной ситуации или события, вместе с тем это упрощение не должно нарушать основных

закономерностей функционирования изучаемой системы.

Процесс построения моделей состоит из нескольких этапов: постановка задачи; построение модели; проверка модели на достоверность описания данного процесса, объекта или явления; применение модели; обновление модели в процессе исследования или реализации.

Предметом исследования является само управленческое решение.

Объектом исследования выступает выбор модели принятия управленческого решения.

Цель данной работы - рассмотреть модели принятия управленческих решений и определить степень их эффективности.

Задачи курсовой работы:

- определить понятие и сущность управленческого решения;
- изучить этапы процесса принятия управленческого решения;
- классифицировать управленческие решения по различным критериям;
- изучить этапы моделирования;

## 1. Управленческие решения

### 1.1 Понятие, сущность и роль управленческих решений

управленческий решение конкурентоспособность

Решение - результат выбора из множества вариантов, альтернатив и представляет собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы.

Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления.

Цель такого решения - обеспечение движения к поставленным перед ним задачам.

Поэтому наиболее эффективным управленческим решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Решения, используемые в управлении, многообразны. Разные звенья управления создают множество решений. Для них имеется много различных причин и оснований, они распространяются на самые различные объекты и регулируют различные общественные отношения и взаимосвязи, возникающие во всех сферах экономики и общественной жизни.

Управление производством предусматривает целенаправленное влияние руководящей системы на производственную деятельность предприятий и их подразделений с целью обеспечения оптимального функционирования и развития, создание для работников нормальных условий работы, удовлетворение их материальных и духовных потребностей.

С функциональной точки зрения управленческое решение представляет собой как процесс выбора приемлемых мероприятий из заданного множества, так и процесс разработки мероприятий, ранее не заданных. Кроме того, процесс принятия решений включает сбор и обработку необходимой информации, согласование и утверждение мероприятий, юридическое оформление акта решения и т.д.

В социологической литературе существуют разнообразные точки зрения на то, какие

решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации. Управленческие решения, таким образом, всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, чётко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью.

Подготовка управленческих решений в современных организациях нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива специалистов. В «классической» теории управления она, как правило, является функцией штабных служб.

Процесс осуществления решения связан с реализацией специального плана, который представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение целей и сроков их реализации. Разработка такого плана - прерогатива соответствующих служб в аппарате управления. Однако сегодня к его разработке привлекаются те, кто будет его реализовывать, то есть непосредственные исполнители.

Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах. Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность. Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий. Руководители, либо ответственные в принятии решения обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

Проблема выбора решения одна из важнейших в современной науке управления. Она предполагает необходимость всесторонней оценки конкретной обстановки и самостоятельность принятия им одного из нескольких вариантов возможных решений. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление.

На принятие управленческого решения оказывают слияние внутренние и внешние факторы.

Внутренние факторы, в наибольшей мере зависящие от самого предприятия: цели и стратегия развития, состояние портфеля заказов, структура производства и управления, финансовые и трудовые ресурсы, объем и качество работ и т.д. Они формируют предприятие как систему, взаимосвязь и взаимодействие элементов которой обеспечивает достижение стоящих перед ней целей. Поэтому изменение одного или нескольких факторов одновременно вызывает необходимость принятия мер управленческого воздействия, направленных на сохранение свойств системы как целостного образования. Например, если произошло изменение стратегического направления в развитии организации, необходимо определить, как это отразится на деятельности таких подсистем, как производство, научно-технический прогресс, персонал и т.д. Другими словами, управляющая система должна разработать план организационных изменений, направленных на достижение целей новой стратегии развития.

Внешние факторы в меньшей мере поддаются воздействию со стороны менеджеров организации, так как формируют среду, в которой работает организация. В современных условиях она характеризуется большой сложностью, динамичностью и неопределенностью, что существенно затрудняет учет факторов внешней среды при принятии организационных решений. Да и сами факторы оказывают разное влияние на работу организации. Например, поставщики, потребители, конкуренты, органы законодательного регулирования, кредиторы, другие организации и институты общества, непосредственно связанные с той областью деятельности, которой занимается данная организация, оказывают прямое влияние на ее работу, характер возникающих проблем и их разрешение.

## 1.2 Этапы процесса принятия решений

### 1. Осознание потребности в решении

Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности. Проблема возникает тогда, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения. Возможность означает, что менеджеры видят потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющий превзойти текущие цели.

### 2. Диагностика и каузальный анализ

Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой, или просто оценкой. Было бы ошибкой сразу перейти к разработке вариантов действий без предварительного тщательного изучения причин возникновения проблемы. ряда вопросов, ответы на которые позволяют менеджерам выявить основные причины происходящих событий:

- Насколько сильно состояние неустойчивости, в котором оказалась компания?
- Когда это произошло?
- Где это произошло?
- Как это произошло?

- С кем это произошло?
- Насколько оперативно следует устранить проблему?
- В чем состоят причинно-следственные взаимосвязи?
- Какие действия привели к нежелательным результатам?

### 3. Разработка вариантов решения

Если решение программируемо, поиск реально осуществимых решений не вызывает затруднений. Обычно, они уже заложены в правила и процедуры организации.

Непрограммируемые решения, однако, требуют новых способов поведения. Для решений, принимаемых в условиях высокой степени неопределенности, удастся выработать лишь один - два приемлемых варианта. Очевидно, что предлагаемые решения направлены на уменьшение разрыва между текущим и желаемым положениями организации.

### 4. Выбор наилучшего решения

Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям и ценностям организации при использовании наименьшего объема ресурсов. Менеджер, вообще говоря, стремится выбрать вариант, сопряженный с наименьшими рисками и неопределенностью. Поскольку любое непрограммируемое решение связано с определенной долей риска, менеджерам приходится устанавливать определенные критерии успеха. В условиях, когда неопределенность высока, они могут полагаться на собственную интуицию и опыт, потому что иначе оценить шансы на успех того или иного предприятия не представляется возможным. Впрочем, правильный выбор возможен и при ориентации исключительно на цели и ценности. Стремление принять на себя дополнительный риск «в обмен» на потенциальные выгоды называют склонностью к риску. Решение менеджера в каждом конкретном случае зависит от издержек и потенциальных преимуществ выбора.

### 5. Реализация решения

Процесс претворения решения во многом напоминает процесс внедрения стратегии, его успех определяется тем, удастся ли менеджменту преобразовать руководящие идеи в практические действия. Порой на пути внедрения встает нехватка организационных ресурсов или недостаток внутренней энергии у менеджеров. Реализация может потребовать длительных дискуссий с сотрудниками, которых затрагивает принятое решение.

### 6. Оценка результатов и обратная связь

Большое значение в процессе реализации решений имеет обратная связь, и, прежде всего потому, что принятие решений - последовательный и никогда не прекращающийся процесс. Принятие решения отнюдь не заканчивается голосованием на совете директоров или заседании менеджеров. С помощью обратной связи к принимающим решения лицам поступают сведения, которые могут инициировать новый цикл. Возможно, решение окажется неудачным, и тогда понадобится провести новый анализ проблемы, оценку вариантов и выбор нового плана действий. Именно так решаются многие крупные проблемы: последовательно внедряются различные варианты, каждый из которых способствует улучшению

ситуации. Обратная связь - это элемент контроля, посредством которого менеджмент получает сигналы о необходимости принятия новых решений.

### 1.3 Классификация управленческих решений

Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. Управленческие решения могут быть классифицированы самыми разнообразными способами. Наиболее распространенными являются следующие принципы классификации:

- \* по функциональному содержанию;
- \* по характеру решаемых задач (сфере действия);
- \* по иерархии управления;
- \* по характеру организации разработки;
- \* по характеру целей;
- \* по причинам возникновения;
- \* по исходным методам разработки;
- \* по организационному оформлению.

Управленческие решения могут быть классифицированы по функциональному содержанию, т.е. по отношению к общим функциям управления, например:

- \* решения плановые;
- \* организационные;
- \* контролирующие;
- \* прогнозирующие.

Обычно такие решения затрагивают в той или иной мере все функции управления, однако в каждом из них можно выделить основное ядро, связанное с какой-то основной функцией.

Другой принцип классификации связан с характером решаемых задач:

- \* экономических;
- \* организационных;
- \* технологических;
- \* технических;
- \* экологических и прочих.

Чаще всего управленческие решения связаны не с одной, а с рядом задач, в той или иной степени имея комплексный характер.

По уровням иерархии систем управления выделяют управленческие решения на уровне базовой системы; на уровне подсистем; на уровне отдельных элементов системы. Обычно инициируются общесистемные решения, которые затем доводятся до элементарного уровня, однако возможен и обратный вариант.

В зависимости от организации разработки решений выделяются следующие управленческие решения:

- \* единоличные;
- \* коллегиальные;
- \* коллективные.

Предпочтение способа организации выработки управленческого решения зависит от многих причин: компетентности руководителя; уровня квалификации коллектива; характера задач; ресурсов и т.д.

По характеру целей принимаемые решения могут быть представлены как:

- \* текущие (оперативные);
- \* тактические;
- \* стратегические.

По причинам возникновения управленческие решения делятся на:

- \* ситуационные, связанные с характером возникающих обстоятельств;
- \* по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов;
- \* программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений, мероприятий;
- \* инициативные, связанные с проявлением инициативы системы, например в сфере производства товаров, услуг, посреднической деятельности;
- \* эпизодические и периодические, вытекающие из периодичности воспроизводственных процессов в системе (например, сезонности сельскохозяйственного производства, сплава леса по рекам, геологических работ).

Важным классификационным подходом служат исходные методы разработки управленческого решения. К их числу можно отнести:

- \* графические, с использованием графоаналитических подходов (сетевых моделей и методов, ленточных графиков, структурных схем, декомпозиции больших систем);
- \* математические методы, предполагающие формализацию представлений, отношений, пропорций, сроков, событий, ресурсов;
- \* эвристические, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей.

По организационному оформлению управленческие решения делятся на:

- \* жёсткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения;
- \* ориентирующие, определяющие направление развития системы;
- \* гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы;
- \* нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несёт на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надёжными, принимаются «с наскока», «рывками».

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство. Рискованные решения, отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в ещё меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

## 2. Моделирование

### 2.1 Общее понятие о моделях принятия решений

Модель - это представление объекта системы или идеи в некоторой форме отличной от самой целостности. Она является упрощенным изображением конкретной жизненной (управленческой) ситуации. Другими словами, в моделях определенным образом отображаются реальные события, обстоятельства и т.д. Существует ряд причин, обуславливающих использование модели вместо попыток прямого воздействия с реальным миром:

\* сложность реального мира - реальный мир организации исключительно сложен и фактическое число перемены, относящихся к конкретной проблеме, значительно превосходит возможности любого человека, и постичь его можно упростив реальный мир с помощью моделирования;

\* экспериментирование - встречается множество управленческих ситуаций, в которых желательно опробовать и экспериментально проверить альтернативные варианты решения проблемы. Определенные эксперименты в условиях реального мира могут и должны быть выполнены. Когда фирма «Боинг» проектирует новый самолет, «Ниссан» новый автомобиль, «Ай Би Эм» - новую модель компьютера, они всегда изготавливают образец, проверяют его в реальных условиях и только потом начинают полномасштабное производство. Но прямое экспериментирование такого типа дорого стоит и требует времени;

\* ориентация управления на будущее - невозможно наблюдать явление, которое еще не существует и может быть никогда не состоится, как и проводить прямые эксперименты. Однако многие руководители стремятся рассматривать только реальные и осязаемые, и это, в конечном счете должно выразиться в их повороте к чему-то видимому. Моделирование - единственный к настоящему времени систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать.



Прежде чем рассмотреть широко используемые современными организациями модели необходимо описать три базовых типа моделей:

\* физическая модель - представляет то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Отличительная характеристика физической модели состоит в том, что в некотором смысле она выглядит как моделируемая целостность. Пример: чертеж завода, его уменьшенная фактическая модель, такая физическая модель упрощает визуальное восприятие и помогает установить, сможет ли конкретное оборудование физически разместиться в пределах отведенного для него места, а также разрешить сопряженные проблемы. Автомобильные и авиационные предприятия всегда изготавливают физические уменьшенные копии новых средств передвижения, чтобы проверить определенные характеристики. Будучи точной копией, модель должна вести себя аналогично разрабатываемому новому автомобилю или самолету, но при этом стоит она много меньше настоящей;

\* аналоговая модель - представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. Пример аналоговой модели - организационная схема. Выстраивая ее, руководство в состоянии представить себе цепи прохождения команд и формальную зависимость между индивидами и деятельностью. Такая аналоговая модель явно более простой и эффективный способ восприятия и проявления сложных взаимосвязей структуры крупной организации, чем, скажем, составление перечня взаимосвязи всех работников);

\* математическая модель - в этой модели, называемой также символической, используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события.

## 2.2 Этапы моделирования

Построение модели является процессом. Основные этапы этого процесса - постановка задачи, построение, проверка на достоверность, применение и обновление модели.

Постановка задачи. Первый и наиболее важный этап построения модели, способный обеспечить правильное решение управленческой проблемы, состоит в постановке задачи. Правильное использование математики или компьютера не принесет никакой пользы, если сама проблема не будет точно диагностирована. Правильная постановка задачи важнее даже, чем ее решение.

Построение модели. После правильной постановки задачи следующим этапом процесса предусмотрено построение модели. Разработчик должен определить главную цель модели, какие выходные нормативы или информацию предполагается получить, используя модель, чтобы помочь руководству разрешить стоящую перед ним проблему. Также необходимо определить какая информация требуется для построения модели, удовлетворяющей этим целям и выдающей на выходе нужные сведения.

Проверка модели на достоверность. После построения модели ее следует проверить на достоверность. Один из аспектов проверки заключается в определении степени

соответствия модели реальному миру. Специалист по науке управления должен установить - все ли существенные компоненты реальной ситуации встроены в модель. Проверка многих моделей управления показала, что они не совершенны, поскольку не охватывают всех релевантных переменных. Естественно, чем лучше модель отражает реальный мир, тем выше ее потенциал как средство оказания помощи руководителю в принятии хорошего решения, если предположить, что модель не слишком сложна в использовании. Второй аспект проверки модели связан с установлением степени, в которой информация, получаемая с ее помощью действительно, помогает руководству совладать с проблемой.

Применение модели. После проверки на достоверность модель готова к использованию. Ни одну модель науки управления нельзя считать успешно выстроенной, пока она не принята, не понята, и не применена на практике. Это кажется очевидным, но зачастую оказывается одним из самых тревожных моментов построения.

Обновление модели. Даже если применение модели оказалось успешной, почти наверняка она потребует обновления. Руководство может обнаружить, что форма выходных данных не ясна или желательны дополнительные данные. Если цели организации изменяются таким образом, что это влияет на принятие решений, модель необходимо соответствующим образом модифицировать. Аналогичным образом, изменение во внешнем окружении - например, появление новых потребителей, поставщиков или технологий - может обесценить допущение исходную информацию, на которых основывалась модель при построении.

### 2.3 Классификация моделей

Число всевозможных конкретных моделей почти так же велико, как и число проблем, для разрешения которых они были разработаны. Наиболее распространенными типами моделей науки управления являются теория игр, модели теории очередей или модель оптимального обслуживания, модели управления запасами, модели линейного программирования, имитационное моделирование, экономический анализ.

1. Теория игр. Метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Теорию игр изначально разработали военные с тем, чтобы в стратегии можно было учесть возможные действия противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, новые компании поддержки сбыта, предложения дополнительного обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. Если, например, с помощью теории игр руководство устанавливает, что при повышении цен конкуренты не сделают того же, оно, вероятно, должно отказаться от этого шага, чтобы не попасть в невыгодное положение в конкурентной борьбе.

Теория игр используется не так часто, как другие модели. К сожалению, ситуации реального мира зачастую очень сложны и на столько быстро изменяются, что невозможно точно спрогнозировать, как отреагируют конкуренты на изменение тактики фирмы. Тем не менее, теория игр полезна, когда требуется определить

наиболее важные и требующие учета факторы в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Эта информация важна, поскольку позволяет руководству учесть дополнительные переменные или факторы, могут повлиять на ситуацию, и тем самым повышает эффективность решения.

2. Модель теории очередей. Модель теории очередей или модель оптимального обслуживания используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению потребности в них. К ситуациям, в которых модели теории очередей могут быть полезны, можно отнести звонки людей в авиакомпанию для резервирования места и получения информации, ожидание в очереди на машинную обработку данных, мастеров по ремонту оборудования, очередь грузовиков под разгрузку на склад, ожидание клиентами банка свободного кассира. Если, например, грузовикам приходится слишком долго дожидаться разгрузки, они не смогут выполнить столько поездок за день, сколько положено. Таким образом, принципиальная проблема заключается в уравнивании расходов на дополнительные каналы обслуживания (больше людей для разгрузки грузовиков, больше кассиров, больше клерков, занимающихся предварительной продажей билетов на самолёты) и потерь от обслуживания на уровне ниже оптимального (грузовики не смогут сделать лишнюю остановку из-за задержек под разгрузкой, потребители уходят в другой банк или обращаются к другой авиакомпании из-за медленного обслуживания).

Модели очередей снабжают руководство инструментом определения оптимального числа каналов обслуживания, которые необходимо иметь, чтобы сбалансировать издержки в случаях чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества.

3. Модели управления запасами. Модель управления запасами используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов во избежание задержек на производстве и в сбыте. Цель данной модели - сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определённых издержках. Эти издержки бывают трех основных видов: на размещение заказов, на хранение, а также потери, связанные с недостаточным уровнем запасов. В этом случае продажа готовой продукции или предоставление обслуживания становятся невозможными, а также возникают потери от простоя производственных линий, в частности, в связи с необходимостью оплаты труда работников, хотя они не работают в данный момент.

Поддержание высокого уровня запасов избавляет от потерь, обуславливаемых их нехваткой. Закупка в больших количествах материалов, необходимых для создания запасов, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, поскольку фирма может получить соответствующие скидки и снизить объем «бумажной работы». Однако эти потенциальные выгоды перекрываются дополнительными издержками типа расходов на хранение, перегрузку, выплату процентов, затрат на страхование, потерь от порчи, воровства и т.д.

4. Модель линейного программирования. Применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих

потребностей. Линейное программирование обычно используют специалисты штабных подразделений для разрешения производственных трудностей.

Типичные варианты применения линейного программирования в управлении производством:

- \* укрупненное планирование производства (составление графиков производства, минимизирующих общие издержки с учетом издержек в связи с изменением ставки процента, заданных ограничений по трудовым ресурсам и уровням запасов);
- \* планирование ассортимента изделий (определение оптимального ассортимента продукции, в котором каждому ее виду свойственны свои издержки и потребности в ресурсах);
- \* маршрутизация производства изделия (определение оптимального технологического маршрута изготовления изделия, которое должно быть последовательно пропущено через несколько обрабатывающих центров, причем каждая операция центра характеризуется своими издержками и производительностью);
- \* управление технологическим процессом (сведение к минимуму выхода стружки при резке стали, отходов кожи или ткани в рулоне или полотнище);
- \* регулирование запасов (определение оптимального сочетания продуктов на складе или в хранилище);
- \* планирование распределения продукции (составление оптимального графика отгрузки с учетом распределения продукции между производственными предприятиями и складами, складами и магазинами розничной торговли);
- \* определение оптимального местоположения нового завода (определение наилучшего пункта местоположения путем оценки затрат на транспортировку между альтернативными местами размещения нового завода и местами его снабжения и сбыта готовой продукции).

5. Имитационное моделирование. Все описанные выше модели подразумевают применение имитации в широком смысле, поскольку все являются заменителями реальности. Тем не менее как метод моделирования, имитация конкретно обозначает процесс создания модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации. Главная идея имитации состоит в использовании некоего устройства для имитации реальной системы для того, чтобы исследовать и понять ее свойства, поведения и характеристики. Аэродинамическая труба - пример физически осязаемой имитационной модели, используемой для проверки характеристик разрабатываемых самолетов и автомобилей. Специалисты по производству и финансам могут разрабатывать модели, позволяющие имитировать ожидаемый прирост производительности и прибыли в результате применения новой технологии или изменения состава рабочей силы. Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для математических методов типа линейного программирования. Это может быть связано с чрезмерно большим числом переменных, трудностью математического анализа определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности.

6. Экономический анализ. Экономический анализ вбирает в себя почти все методы

оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия. Типичная «экономическая» модель основана на анализе безубыточности, методе принятия решений с определением точки, в которой общий доход уравнивается с суммарными издержками, т.е. точки, в которой предприятие становится прибыльным.

Объем производства, обеспечивающий безубыточность, можно рассчитать почти по каждому виду продукции или услуге, если соответствующие издержки удастся определить. Это может быть число сидений в самолете, которые должны быть заняты пассажирами, число посетителей в ресторане, объем сбыта нового типа автомобиля.

Существует ещё одна классификация моделей принятия решений, согласно которой выделяют три их типа: классическая, административная или политическая модель. Классическая модель основывается на экономических представлениях. Эта модель сформировалась под влиянием литературы по менеджменту. Главный постулат здесь заключался в том, что менеджеры должны стремиться найти логически обоснованные решения, которые будут служить высшим экономическим интересам их организаций.

Классическая модель основывается на нормативе, который определяет, как принимающий решение должен его принимать. Эта модель не описывает, как в действительности менеджеры принимают решения, поскольку она лишь дает руководство к тому, как достичь идеальных для организации результатов. Ценность классической модели в том, что она помогает людям, принимающим решения, быть более рациональными. Квантитативные (количественные) методы предполагают применение таких инструментов, как разработка дерева решений, матрицы затрат, анализ безубыточности, линейное программирование, прогнозирование, модели исследования операций. Несомненно, что компьютеризированные информационные системы и базы данных повышают эффективность классического подхода.

Классическая модель наиболее применима для запрограммированных решений или решений, принимающихся в условиях достоверности либо рисков, когда доступна необходимая информация и могут быть оценены возможности.

Административная модель описывает, как в действительности менеджеры принимают незапрограммированные решения в сложных ситуациях недостоверности и неопределенности. Административная модель принятия решений основывается на трудах Герберта А. Саймона. Он предложил две концепции, которые и стали инструментарием административной модели, - ограниченную рациональность и удовлетворительность. Ограниченная рациональность означает, что люди имеют ограничения, или границы, в рамках которых они могут быть рациональными. Структура организаций становится все более сложной, поэтому менеджеры ограничены во времени и могут обрабатывать лишь определенный объем информации, необходимый для принятия решений. Поскольку у менеджеров не хватает времени или когнитивных (познавательных) способностей для полной обработки информации, они должны придерживаться принципа удовлетворительности. Удовлетворительность означает, что люди, принимающие

решение, выбирают первую попавшуюся альтернативу, которая удовлетворяет минимальным критериям. Вместо того чтобы рассматривать все альтернативы в поиске наилучшей, которая позволит получить максимальную экономическую выгоду, менеджеры берут первую попавшуюся, которая поможет разрешить проблему, даже если есть основания полагать, что существуют лучшие варианты. В этом случае человек, принимающий решение, не смог бы окупить время и средства, которые он потратил бы на обработку исчерпывающей информации.

Административная модель более реалистична, чем классическая, и более применима для сложных комплексных незапрограммированных решений.

Административная модель рассматривается как дескриптивная (описательная). Это означает, что она описывает скорее то, как менеджеры в действительности принимают решения в сложных ситуациях, чем указывает, как им следует принимать решения согласно положениям идеальной теории. Административная модель признает ограниченность возможностей человека и окружающей среды, которая влияет на степень рациональности принятия решений.

Другим аспектом административного принятия решений является интуиция.

Интуиция означает, что человек моментально понижает разрешаемую ситуацию, основываясь на прошлом опыте, но без осознанного размышления.

Политическая модель. Третья модель используется для принятия незапрограммированных решений в условиях недостатка информации, недостоверности, разногласий между менеджерами относительно целей и направления деятельности. Принятие большинства корпоративных решений предполагает участие многих менеджеров, каждый из которых имеет свои цели. Им необходимо переговорить друг с другом, обменяться информацией и достичь согласия. Менеджеры часто образуют коалиции, чтобы принять сложные корпоративные решения. Поскольку результаты невозможно спрогнозировать, менеджеры пытаются получить поддержку, проводя дискуссии, переговоры и заключения соглашения. Без коалиции процесс принятия решения может быть сорван.

Политическая модель приближена к реалиям среды, в которой осуществляют свою деятельность менеджеры. Решения сложны и требуют вовлечения в их принятие многих людей, информация часто неопределенная, двусмысленная, а разногласия и конфликты по поводу проблем и альтернатив их решения - нормальное явление.

Политическая модель основывается на четырех представлениях:

1. Организация состоит из групп, имеющих разные интересы, цели и ценности. Между менеджерами существуют разногласия относительно приоритета проблем, и они могут не понимать или не разделять цели и интересы других менеджеров.
2. Информация неоднозначна и неполна. Попытки быть рациональными ограничиваются сложностью проблем, а также личностными и организационными особенностями и условиями.
3. Менеджерам не хватает времени, ресурсов и умственных способностей, чтобы определить все характеристики проблемы и обработать всю относящуюся к делу информацию. Менеджеры беседуют друг с другом и обмениваются мнениями, чтобы

получить необходимую информацию и снизить степень неопределенности.

4. Менеджеры принимают активное участие в дискуссиях, чтобы определить цели и обсудить альтернативы. Решения принимаются в результате дискуссий и переговоров между участниками коалиции.

#### Заключение

Изучив информацию по вопросу моделирования управленческих решений, мы выяснили, что существует достаточно много моделей принятия решений. Выбор той или иной модели зависит от конкретной ситуации и поставленной задачи. Не рационально при каждой возникающей проблеме использовать какую-то одну модель принятия управленческого решения. Поэтому работники управления должны оценить ситуацию в целом и выбрать наиболее эффективную модель для данной проблемы.

Непостоянная экономическая и политическая обстановка заставляет предприятия тщательней и взвешенно принимать различные решения, составлять планы развития, оценивая существующую реальность. Многие исследования, проводимые в США и странах Европы, свидетельствуют о том, что даже преуспевающие бизнесмены принимают обоснованные и осмысленные решения только в половине случаев. Моделирование позволяет заранее предвидеть ход событий и тенденции развития, присущие управляемой системе, выяснить условия ее существования и установить режим деятельности с учетом влияния разных факторов. При этом, на первый взгляд, может показаться, что чем большее количество факторов учтено в модели, тем лучше сама модель. На самом деле детализированная модель не всегда целесообразна, так как это излишне усложняет модель и представляет трудность для ее анализа.

Совершенствование процесса принятия управленческих решений и соответственно повышение качества принимаемых решений достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений. Необходимо использовать модели из-за сложности организаций, невозможности проводить эксперименты в реальном мире, необходимости заглядывать в будущее. Опираясь на модели, менеджер затрачивает гораздо меньше времени для принятия решений. Т.е. это позволяет экономить как время, так и средства.

#### Список литературы

1. Арсеньев Ю.Н., Давыдова Т.Ю., Шелобаев С.И. Управление персоналом. Модели управления: учебное пособие для студентов ВУЗов. - М.: Юнити-Дана, 2012.
2. Кулапов М.Н., Козлов В.В., Калинина И.А. Руководитель в системе управления: учебное пособие. - М.: Палеотип, 2012.
3. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2012.
4. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом: учебник. - М.: Палеотип, 2014.
5. Управление персоналом: учебник для ВУЗов/ под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина. - М.: Юнити-Дана, 2012.
6. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.:

издательство Московского государственного открытого университета, 2010.

7. Янкович Ш.А. Управление офисом: учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2010....