

# Процесс принятия и реализации управленческих решений

# Требования, предъявляемые к управленческим решениям

- Наличие ясной цели
- Должно быть обоснованным
- Иметь адресата и сроки исполнения
- Должно быть непротиворечивым и правомочным
- Должно быть эффективным и конкретным
- Должно быть своевременным
- Должно обладать полнотой, краткостью и четкостью

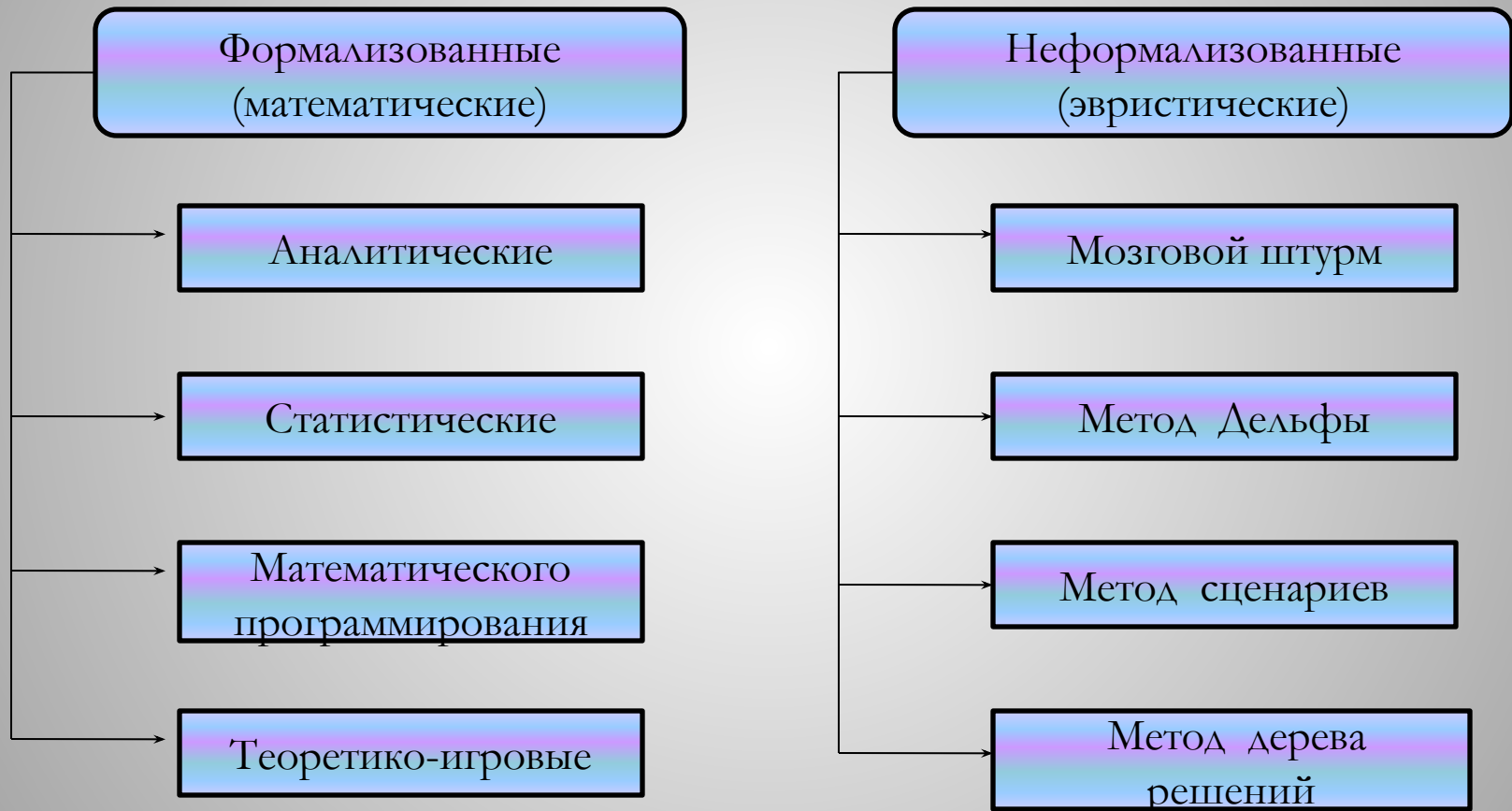
# Классификация управленческих решений

| Признак                              | Управленческие решения   |
|--------------------------------------|--|
| По роли достижения цели              | Стратегические, тактические  |
| По временному признаку               | Долгосрочные, краткосрочные. среднесрочные                                     |
| По результативности                  | Детерминированные, вероятностные   |
| По степени обязательности исполнения | Директивные, рекомендательные, ориентирующие                                   |
| По функциональному назначению        | Организирующие, регулирующие, координирующие, активизирующие                   |
| По широте охвата                     | Общие, специальные   |
| По сфере реализации и по содержанию  | Производственные, финансовые, кадровые, технические, экономические, социальные |
| По способу принятия                  | Единоличные, коллективные, консультативные, совместные, парламентские          |
| По предопределенности                | Запрограммированные, незапрограммированные                                     |
| По способу выработки                 | Интуитивные, адаптационные, аналитические                                      |

# Схема процесса принятия управленческих решений



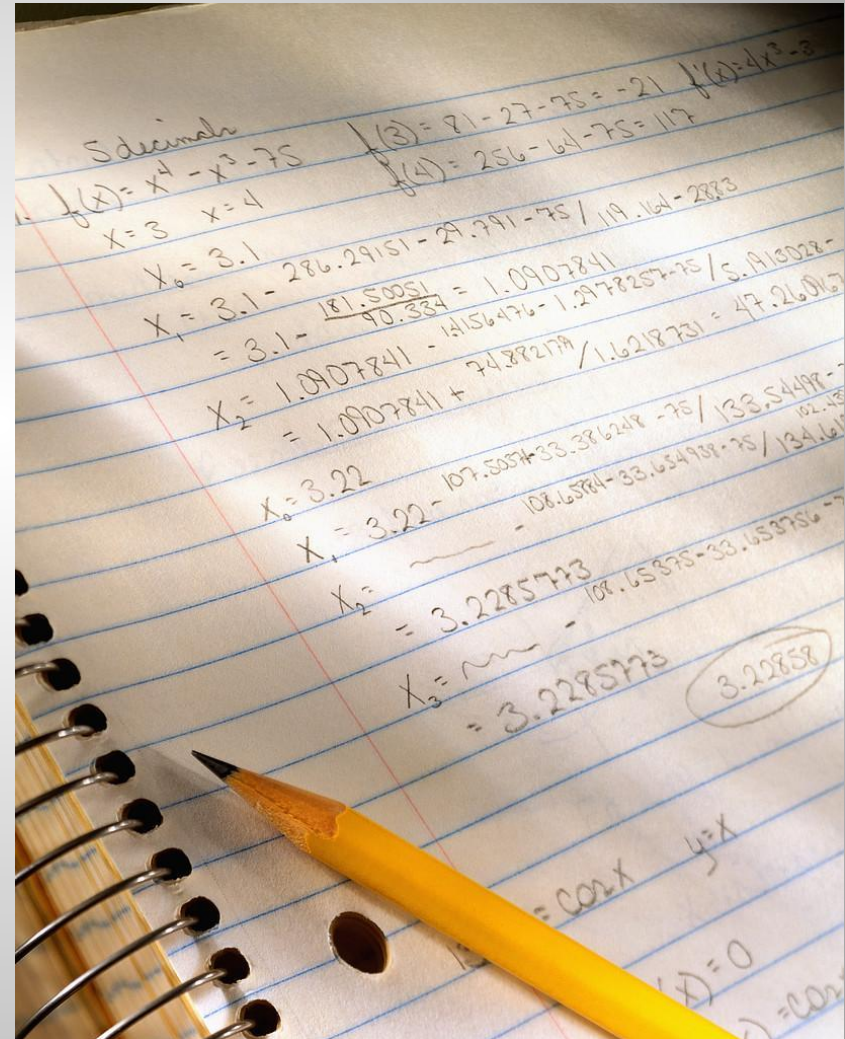
# Типы методов принятия решений



# Аналитические методы

## Аналитические методы:

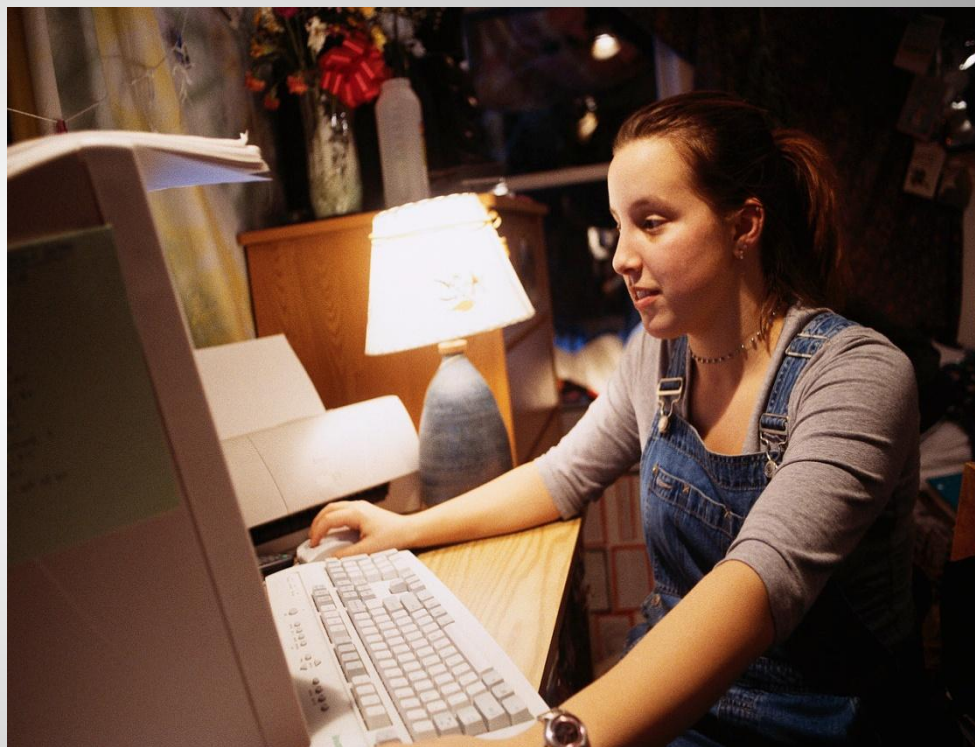
- Теория вероятностей
- Теория марковских процессов
- Теория массового обслуживания
- Метод динамики средней



# Статистический метод

Статистический метод :

- Последовательный анализ (принятие решения на основе ряда гипотез)
- Метод статистических испытаний (ход операций моделируется на ЭВМ, со всеми присущими операциями случайностями)



# Математическое программирование

Математическое программирование:

- **Линейное** (применяется, когда условия операции описываются системой линейных уравнений или неравенств)
- **Нелинейное** (наоборот)
- **Динамическое** (служит для выбора наилучшего плана выполнения многоэтапных действий)



# Теоретико-игровые методы

Теоретико-игровые методы:

- Теория игр (применяется, когда проблема вызвана злонамеренными действиями конфликтующей стороны)
- Теория стратегических решений (применяется, когда проблема вызвана объективными факторами)

# Метод мозгового штурма

Метод мозгового штурма – разработка новых идей и решений в трудных, тупиковых ситуациях.

Цель – получение как можно большего количества предложений.



# Метод Дельфы

Метод Дельфы – это многотуровая процедура анкетирования.

Цикл анкетирования:

1. Предоставление информации о проблеме
2. Оценка вариантов решения
3. Обобщение оценок
4. Получение копии сводного документа
5. Достижения согласованного решения

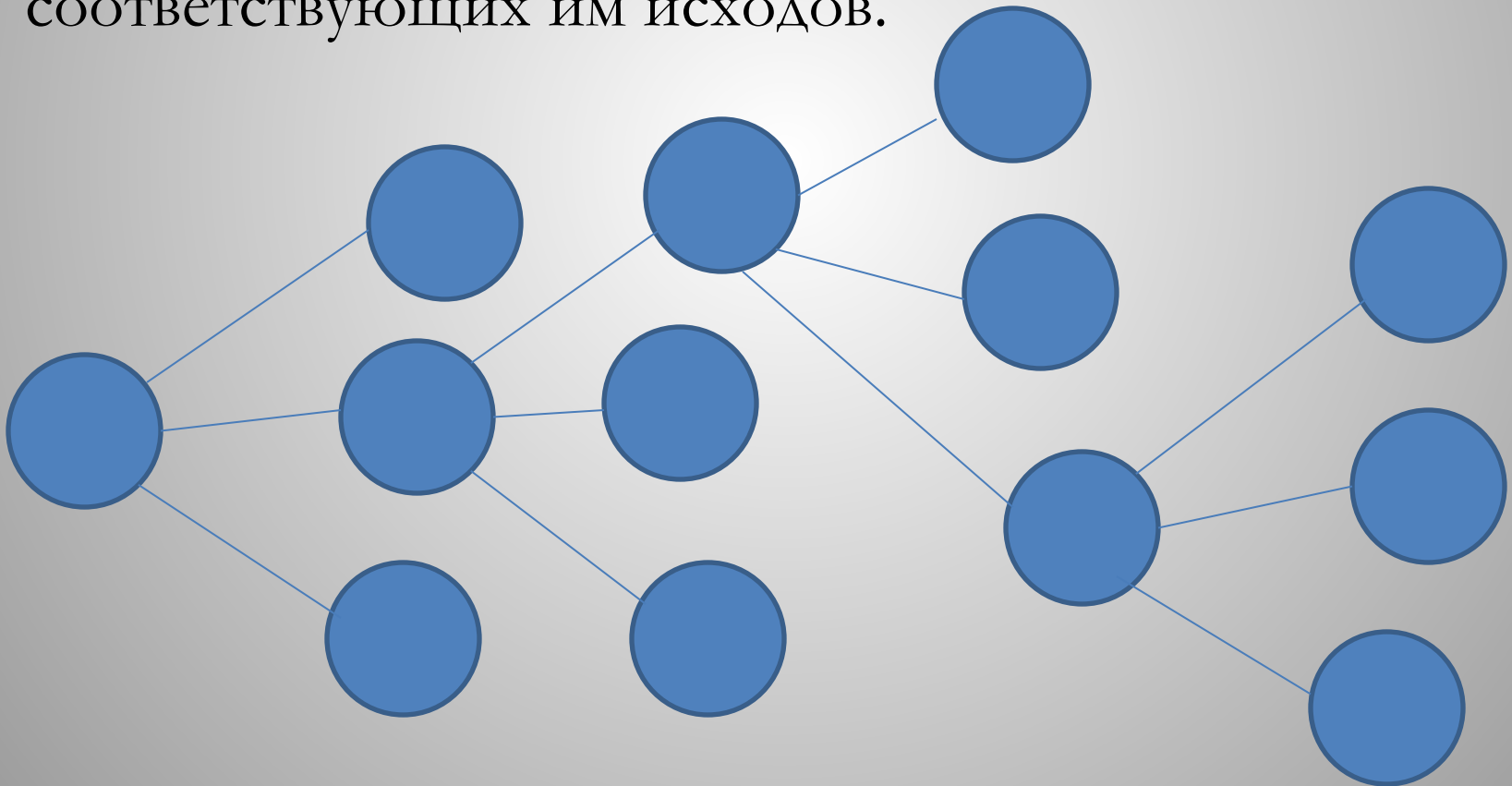
# Метод сценариев

Метод сценариев – определяет вероятные тенденции развития событий и возможные последствия принимаемых решений, с целью выбора наиболее подходящей альтернативы управления.



# Метод дерева решений

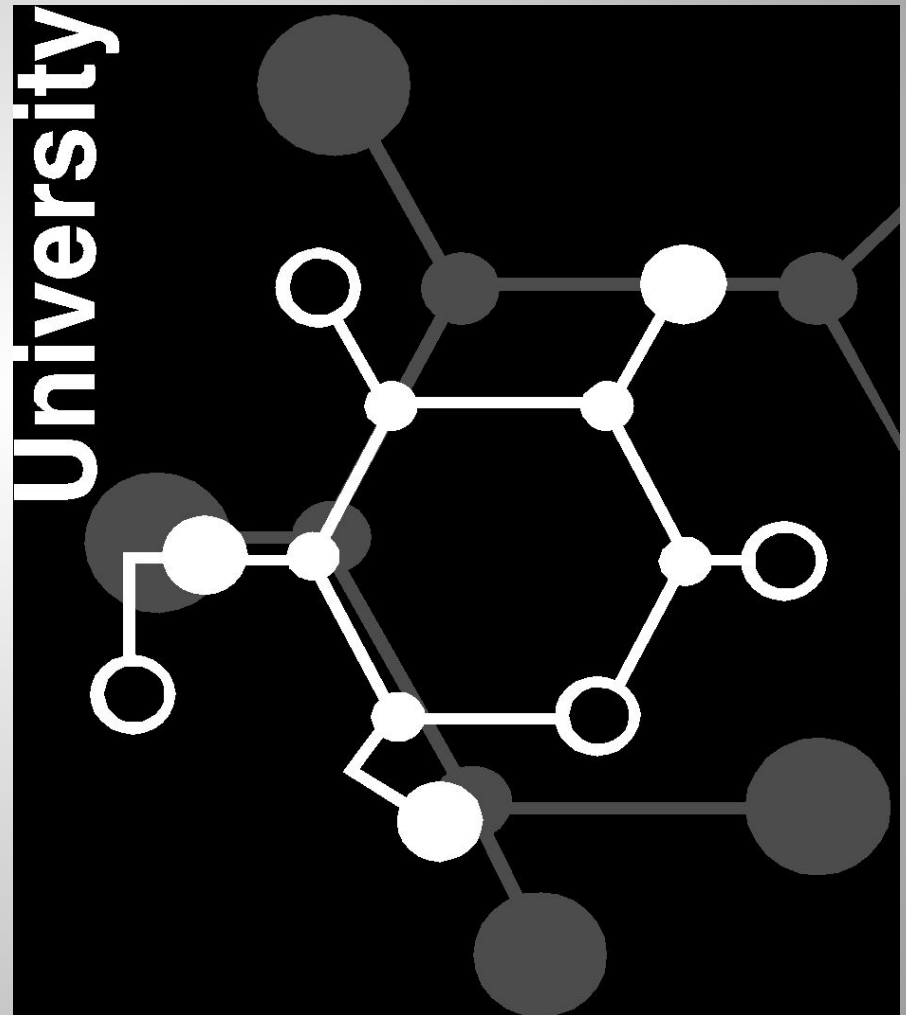
Метод дерева решений – схематичное изображения процесса принятия последовательных решений и состоит из ветвей – вариантов решения и узлов – соответствующих им исходов.



# Модели принятия управленческих решений

Выделяют три базовых  
типа моделей:

1. Физическая
2. Математическая
3. Аналоговая



# Физическая модель принятия управленческих решений

Представляет то, что исследуется, с помощью  
увеличенного или уменьшенного описания  
объекта или системы.

**Физическая модель** выглядит как моделируемая  
целостность и должна обладать  
аналогичными характеристиками  
копируемого объекта.

# Математическая модель принятия управленческих решений

Используются символы, для описания свойств объекта или события.

Этапы :

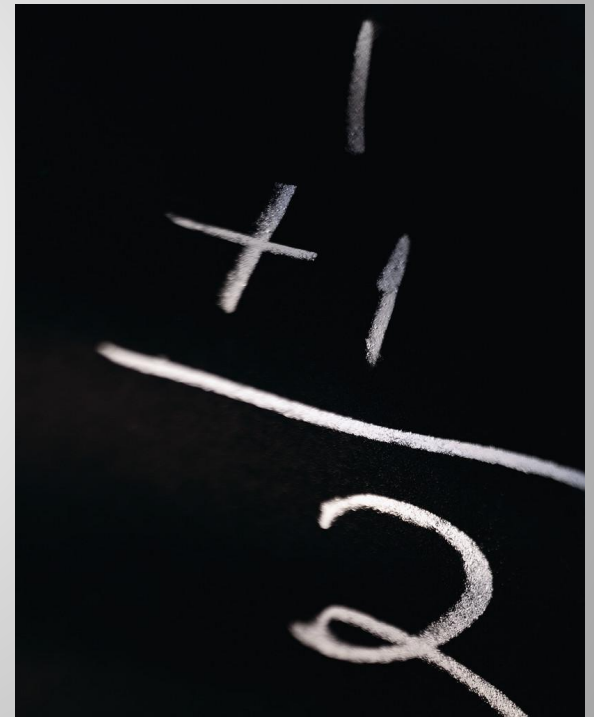
Постановка задачи

Построение модели

Проверка модели на достоверность

Применение модели

Обновление модели





# Аналоговая модель принятия управленческих решений

Представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. Пример - организационная схема.

Эта модель - эффективный способ восприятия сложных взаимосвязей структуры крупной организации.

# Модели науки управления

- Теория игр
- Теория очередей
- Модель управления запасами
- Модель линейного
- Программирования
- Имитационное моделирование



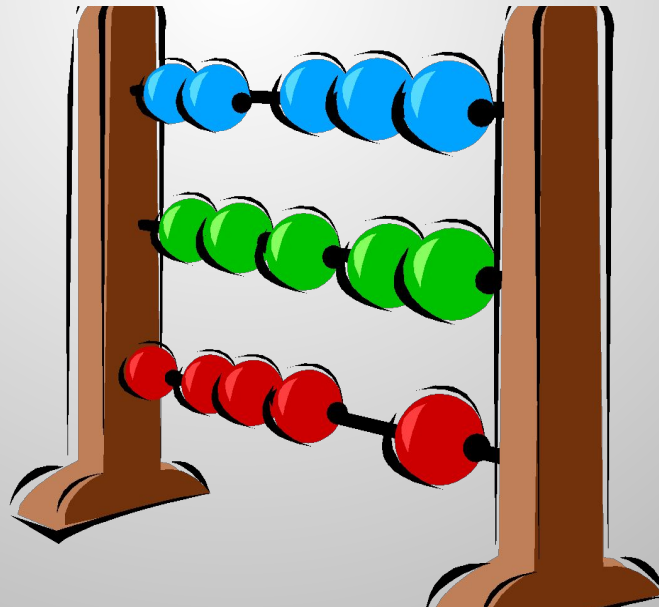
# Теория игр

Теория игр - метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов.

Теория игр полезна, когда требуется определить наиболее важные и требующие учета факторы в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы.

# Теория очередей

Модели очередей снабжают руководство инструментом определения оптимального числа каналов обслуживания, для сбалансированности издержек в, случаях чрезмерно малого или большого их количества



# Модель управления запасами

Используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах.

Цель - сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов.

# Модель линейного программирования

Применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.

Используют специалисты штабных подразделений для разрешения производственных трудностей.

# Имитационное моделирование

**Имитация** – способ подстановки модели на место реальной системы или натурального прототипа.

Экспериментируя на модели, можно установить, как она будет реагировать на определенные изменения, если отсутствует возможность наблюдать эту систему в реальности.



**Благодарю за внимание**