

**Камилов М. К.**

*доктор экономических наук, профессор,  
Институт финансов и права (г. Махачкала)*

**Качаев Р. Р.**

*аспирант,  
Институт финансов и права(г. Махачкала)*

## **Модели принятия управленческих решений в агропромышленных предприятиях**

*Аннотация. В статье дана оценка основных факторов модели принятия управленческого решения, проведена оценка уровня качества управленческих решений и основные этапы формирования процесса управления в агропромышленном комплексе.*

*Ключевые слова: моделирование процесса принятия решения, управленческая ситуация, адекватность управленческих моделей, этапы построения моделей, концепция моделирования.*

## **Models of acceptance of administrative decisions in the agroindustrial enterprises**

*The summary. In article the estimation of major factors of model of acceptance of the administrative decision is given, the estimation of a degree of quality of administrative decisions and the basic stages of formation of managerial process in agriculture is spent.*

*Keywords: modeling of process of decision-making, an administrative situation, adequacy of administrative models, stages of construction of models, the modeling concept.*

Для любой задачи управления характерна множественность ее решений. Кроме того, постоянное усложнение техники и технологии агропромышленного производства и связанное с ним усложнение процесса управления, делают выбор оптимального решения чрезвычайно трудным. Выход из этого положения при решении многих проблем управления агропромышленным производством состоит в применении экономико-математических методов в основных сферах и звеньях управления агропромышленным производством. Использование моделей – характерная черта экономико-математических методов.

---

---

Модель позволяет руководителю лучше разобраться в конкретной ситуации и принять правильное управленческое решение. По свойствам модели можно судить о наиболее существенных свойствах объекта, которые аналогичны и в модели, и в объекте и являются основными для исследований и решений определенного круга задач. Модель содержит и порождает информацию, адекватную информации моделируемого объекта.

Анализ моделей и особенностей организаций показал, что любая организация, функционирующая в реальном быстро меняющемся мире должна обладать эффективно работающим механизмом управления для решения возникающих перед ней проблем.

Моделирование процесса принятия управленческих решений позволяет сделать значительный шаг в сторону количественных оценок и количественного анализа результатов принимаемых решений.

Создание и использование моделей процесса принятия решений позволяет даже качественно оцениваемые управленческие ситуации оценивать количественно с помощью специально вводимых вербально-числовых шкал.

Использование моделирования процесса принятия управленческих решений позволяет поднять его на качественно новый уровень, разработать и внедрить в практику принятия управленческих решений современные технологии.

Именно профессиональное использование моделей процесса принятия решения позволяет руководителю организации контролировать свою интуицию при принятии решений и обеспечивать большую степень непротиворечивости, согласованности и надежности принимаемых управленческих решений.

Но с другой стороны, использование моделей позволяет более полно реализовать ситуацию, опыт и знания лица принимающего решение.

Моделирование — единственный систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать. Модели позволяют преодолевать множество проблем, связанных с принятием решений в сложных ситуациях.

Модель должна давать возможность исследователю определить все необходимые, а также и вероятные, показатели моделируемой системы или операции и быть критичной к изменяемым параметрам, т.е. реагировать на эти изменения. Наконец, модель должна быть максимально простой и не содержать второстепенных связей.

Адекватность управленческих моделей необходимо оценивать, по крайней мере, с трех точек зрения:

- 1) по соответствию структуре и свойствам объекта управления;
- 2) по соответствию свойствам и возможностям методов составления данных моделей и экспериментирования с ними;
- 3) по соответствию требованиям решаемой управленческой задачи [1].

Построение моделей принятия управленческих решений требует соблюдения определенных этапов.

Первый и наиболее важный этап построения модели состоит в постановке задачи. Для нахождения оптимального управленческого решения задачи необходимо четко знать, в чем она состоит. Из того, что руководитель осведомлен о наличии той или иной проблемы, вовсе не следует факт понимания им сути этой проблемы. Дело в том, что руководитель обязан уметь отличать симптомы ситуации от причин ее возникновения.

Вторым этапом процесса моделирования является построение модели. Разработчик должен определить, какие входные нормативы или информацию предполагается получить с ее помощью, чтобы помочь руководству разрешить стоящую перед ним проблему. Кроме того, специалисты должны определить, какая исходная информация требуется для построения самой модели, удовлетворяющей поставленным целям и способной дать нужные результаты.

Необходимо учитывать такой момент, что требуемая информация разбросана по многим источникам, и может потребоваться время, чтобы ее собрать. К факторам, которые необходимо учитывать при построении модели, относятся расходы и реакция заказчиков. Модель, стоимость которой больше, чем эффект от ее использования, конечно, не отвечает целям моделирования. Подобным образом, излишне сложная модель может быть воспринята пользователями как угроза и, как следствие, отвергнута ими.

Третий этап процесса моделирования — проверка модели на достоверность. Один из аспектов проверки заключается в определении степени соответствия модели реальному миру. Специалисты должны установить — все ли существенные компоненты реальной ситуации учтены в модели. Конечно, чем лучше модель отражает реальный мир, тем выше ее потенциал как средства оказания помощи руководителю в принятии грамотного управленческого решения.

Используемая в процессе принятия управленческого решения модель должна быть адекватна ситуации принятия решения.

Это означает, что модель должна:

- соответствовать структуре и свойствам объекта управления;
- соответствовать особенностям и возможностям создания используемых методов моделирования и экспериментов, проводимых на базе используемых моделей;
- соответствовать требованиям решаемой управленческой модели.

Необходимо понимать, что модель позволяет найти рациональное решение лишь для того упрощенного варианта ситуации принятия решения, которое используется в модели.

Нельзя акт принятия решения перекладывать только на заложенные в компьютере модели ситуации и полученные с их помощью альтернативные варианты управленческих решений. Они носят лишь рекомендательный характер и способствуют разработке эффективного управленческого решения.

Решение, найденное с помощью моделирования ситуации принятия решения, необходимо обязательно проанализировать с точки зрения полноты учтенных в ней факторов и, в случае необходимости, внести соответствующие коррективы.

Если в процессе проведения анализа обнаружатся дополнительные факторы, влияющие на развитие ситуации принятия решения, то необходимо скорректировать используемую модель.

Использование моделей, на наш взгляд, целесообразно не только при принятии особо важных управленческих решений, но и решений менее важных, а также в часто повторяющихся ситуациях принятия решений.

Необходимо отметить, что наряду с требованием соответствия модели объекту управления, важную роль играет соответствие модели системе ценностей и предпочтения лица принимающего решение, его владению необходимыми профессиональными навыками работы с современными управленческими технологиями, уровню доверия руководителя к результатам моделирования.

Однако недостаточный анализ ситуации принятия решения нередко приводит к ошибочно принятым управленческим решениям и, следовательно, к дополнительным неоправданным потерям.

Приведем наиболее общепринятые классификации моделей процесса принятия управленческих решений:

- проблемно-ориентированные модели и модели решения;
- одноцелевые и многопериодные модели;
- однопериодные и многопериодные модели;
- детерминированные и стохастические модели [2].

Рейльян Я. Р. добавляет к этой классификации еще один тип моделей: индуктивные и дедуктивные [1].

Для определения наиболее предпочтительных альтернатив управленческого решения для конкретной проблемы используются правила, на основании которых осуществляется сравнение и выбор альтернативных вариантов.

К числу этих решающих правил можно отнести:

- метод «свертки». Рассчитываются значения единого комплексного критерия для каждого альтернативного варианта решения;
- принцип Парето. Сопоставляются оценки альтернативных вариантов решений по нескольким критериям и отбрасываются «доминирующие» решения;
- лексикографический выбор. Осуществляется выбор сначала по наиболее важным критериям, а затем по менее важным;
- правило максимина. Используется при игровом подходе и реализует стратегию гарантированного результата, когда выбирается вариант дающий максимальный эффект при наименее благоприятных действиях противника и другие.

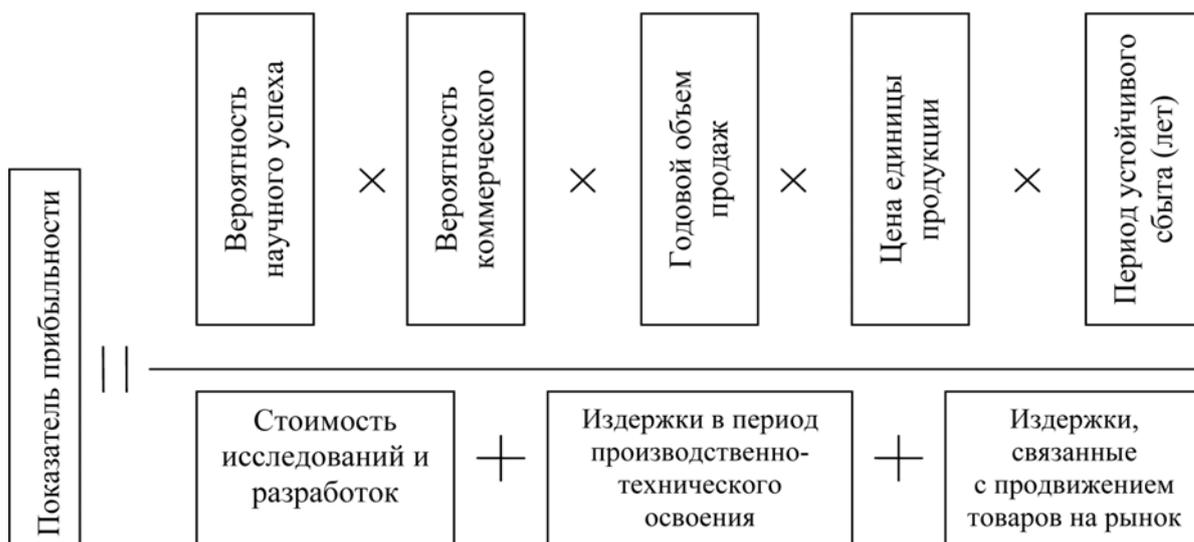
Практически любой метод принятия решения, используемый в управлении, можно рассматривать как разновидность моделирования. Хотя некоторые модели, используемые в управлении, весьма сложны, тем не менее, концепция моделирования проста.

Концепция моделирования заключается в сведении к замещению реальной жизненной системы, ситуации или операции ее упрощенной схемой, в которой устраняются не относящиеся к рассматриваемой проблеме данные. При этом упрощается восприятие и понимание проблемы, повышается возможность руководителя совмещать свой опыт знания с суждениями экспертов.

Существует ряд причин, обуславливающих использование моделирования вместо попыток прямого взаимодействия с реальной системой. К ним относится сложность ряда организационных ситуаций, невозможность проведения многих экспериментов в реальной жизни и, наконец, необходимость ориентации системы на будущее. Возможности человека, особенно управленца, повышаются, когда он взаимодействует с реальностью с помощью ее модели.

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.

Рассмотрим модель, используемую в задачах выбора проектов научных исследований, которую вполне можно применить для агропромышленных предприятий (рис. 1).



**Рис. 1. Модель выбора проекта научных исследований**

Ценность проекта или показатель прибыльности, действительно зависит от указанных выше факторов. Но он зависит еще и от квалификации предполагаемых исполнителей проекта. Вид зависимостей между включенными в формулу переменными объективно не определен: ясно лишь, что одни из них увеличивают ценность проекта, а другие уменьшают ее.

Недаром существует множество подобных зависимостей — нет объективных оснований выделить какую-то из них. Данная модель отражает лишь веру руководителя организации, что отбор проектов должен производиться на основе приведенной зависимости.

От типа шкалы измерения проекта во многом зависит возможность применения того или иного метода моделирования результатов реализации альтернативных вариантов.

В разных работах выделяется много различных видов шкал измерений [3]: шкала наименований, порядковая шкала, шкала интервалов, шкала отношений, шкала разности, абсолютная шкала.

В большинстве случаев многие остались без всякого применения. И, возможно, потому что, как сказал лауреат Нобелевской премии В.В. Леонтьев, «недостаток фактических знаний об условиях существующих в реальном мире, заставляет авторов модели основывать многие, если не все, общие заключения на различных априорных допущениях, выбранных из-за их удобств, а не из-за отношения к наблюдаемым фактам».

Самый важный аспект проверки модели связан с установлением степени, в которой информация, получаемая с ее помощью, действительно помогает руководству решить стоящую перед организацией проблему.

После проверки на достоверность модель готова к применению на практике. Практическое применение моделей принятия решений для обеспечения управленческой работы предполагает разработку более обобщенной модели, соответствующей реальным условиям хозяйственной деятельности. Здесь также существуют проблемы. Многие руководители не умеют работать с моделями, и в силу этого не хотят показать свою некомпетентность в этой области.

Если модели создаются специалистами штабных служб линейные руководители, для которых разрабатываются модели, должны принимать активное участие в постановке задачи и установлении требований к информации, получаемой в результате использования модели. Руководителям необходимо объяснить, как модель функционирует, каковы ее потенциальные возможности и ограничения к применению.

В модели принятия управленческих решений необходимо учитывать возможность корректировок, как входных данных, так и выходных (их количество и формы).

Моделирование направлено на синтез результатов аналитического познания, в результате чего описываются общие законы и закономерности, стабильные свойства элементов и связей в процессе функционирования или развития исследуемого явления. Диалектическое единство анализа и синтеза в процессе познания означает, что моделирование нельзя противопоставлять анализу. Напротив, моделирование является основным и неприемлемым условием развития анализа. Обобщение в модели познанных общих характеристик процесса позволяет анализу интерпретировать единичные факты на основе комплекса накопленных знаний и идентифицировать новое качество в этих фактах.

Стремление к учету лишь количественных аспектов принимаемых решений маскируется в утвержденных методиках оценки альтернатив в виде различных формул. В таких формулах делается попытка строго обосновать соотношения между некоторыми количественными показателями, а многие качественные показатели просто остаются без внимания.

Следствием всего этого является однобокий характер принимаемых управленческих решений, что приводит к нежелательным последствиям, как для лица, принимающего решения, так и для лиц, которых принимаемые решения затрагивают.

**Литература**

1. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М: ЮНИТИ . 2003.
2. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М: ЭКМОС. 2002.
3. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. М: Экономика. 1994.