

Б.А.Жетписбаева, В.А.Бейсенбаева

## Аудиторные работы для развития навыков письменной речи у студентов

В статье рассматриваются вопросы, связанные с определением роли письменной речи, содержанием обучения письму на современном этапе развития образования. Раскрываются возможности письма для всестороннего развития личности. Приводятся примеры творческих заданий, которые оказывают стимулирующее воздействие на процесс формирования письменной речи и создания условий для повышения интереса и мотивации студентов к изучению иностранного языка. Авторы считают, что ведущим фактором, способствующим повышению мотивации, следует считать обучение на основе общения, поскольку именно моделирование естественных ситуаций общения при обучении письменной речи приводит к повышению уровня мотивации и качества знаний при обучении письменной речи.

УДК 338.024(075.8)

Р.С.Каренов

*Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букедова  
(E-mail: rkarenov@inbox.ru)*

## Технология разработки и реализации управленческих решений

В статье излагаются методологические основы управленческих решений. Раскрывается сущность управленческого решения как заключительного этапа процесса управления предприятием. Рассматриваются требования, предъявляемые к управленческим решениям. Уделено внимание их классификации, позволяющей изучить особенности и выбрать наиболее эффективные в условиях конкретной задачи. Автор анализирует факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Подробно описывается схема технологического процесса разработки и реализации управленческого решения. Подчеркивается важность вычислительных экспериментов на основе системы имитационных моделей, позволяющих повысить эффективность принимаемых решений, и процесса управления предприятием (компанией) в целом.

*Ключевые слова:* управленческое решение, модель, этап, требования, типология, факторы, схема, процесс, моделирование.

### *Содержание процесса управления и управленческого решения*

Процесс управления складывается из чередования определенных этапов и проявляется как непрерывная последовательность целенаправленных действий аппарата управления и руководителя для достижения определенных результатов. Разделение на этапы — аналитический инструмент, позволяющий выявить закономерности процесса управления и наметить пути его совершенствования.

Этап процесса управления — это совокупность управленческих операций, характеризующаяся качественной определенностью и однородностью, отражающая необходимость их осуществления.

Модель управления включает в себя следующие процессы (рис. 1):

- выработка решений, отбор и реализация лучших из них;
- постановка реально достижимых целей;
- планирование взаимосвязанных мероприятий по достижению цели;
- корректировка принятых решений в связи с изменением условий;
- систематический контроль состояния хозяйственной деятельности;
- прогнозирование последствий решений и изменений условий деятельности, своевременная реакция на ожидаемые последствия путем изменения планов и перераспределения имеющихся ресурсов.

Уровень и качество управления предприятием могут быть измерены способностью персонала своевременно принимать рациональные решения, организовывать их выполнение в необходимые

сроки, а результативность работы управленческого персонала должна определяться прибылью, экономическим эффектом использования производственных фондов предприятия. Можно сказать, что сам процесс управления представляет собой постоянное принятие управленческих решений.

Дело в том, что управленческое решение (УР) — это заключительный этап процесса управления; оно представляет собой нахождение путей решения проблемы и организационную работу по ее практическому разрешению в управляемой подсистеме. Решение является соединением процесса управления с процессом производства [1; 116, 117].



Рисунок 1. Основные задачи применения методов и технологии управления предприятием (данные работы [2; 36])

Потребность в управляющем воздействии возникает в процессе функционирования системы, когда в результате изменения внешних или внутренних условий появляется проблема. Управленческое решение — это акт управляющей системы, ведущий к разрешению проблемы, обеспечивающий нормальное функционирование или развитие социально-экономической системы. Управленческое решение соединяет две основные составляющие процесса управления: диагностику проблемы — выбор варианта ее разрешения и организационно-практическую деятельность по реализации этого варианта. В решении, таким образом, соединяются операции аналитической и организационно-практической деятельности.

#### *Требования, предъявляемые к управленческим решениям*

Теорией и практикой управления выработаны определенные требования, предъявляемые к управленческим решениям. В составе этих требований выделяются такие, как обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и др. [3; 84, 85].

Обоснованность управленческого решения выражает необходимость учета всей совокупности факторов и условий, связанных с его принятием. При этом важное место отводится качеству используемой информации, ее достоверности и полноте.

Эффективность управленческого решения подчеркивает обязательность соотнесения ожидаемого экономического и социального эффекта с затратами на его реализацию. Практика работы в условиях административно-командной системы управления изобиловала примерами отступления от данного требования.

Своевременность решения определяется временем его принятия относительно возникновения проблемы, требующей управляющего воздействия.

Требование непротиворечивости предполагает, что принятое решение не будет и не должно противоречить ранее принятым в организации решениям.

Реальность решения означает, что оно должно разрабатываться и приниматься с учетом объективных возможностей организации и ее потенциала.

Конкретность управленческого решения проявляется в четком указании: кто, что и когда должен выполнить.

Решение должно отличать простота формы и ясность содержания с тем, чтобы быть понятным не только лицу, его принимающему, но и адресату исполнения.

Решение должно быть полномочным, законным и приниматься на том уровне иерархии и тем лицом, которое имеет на это право и обладает соответствующей компетентностью.

С точки зрения делопроизводства управленческое решение (приказ, распоряжение, постановление и др.) должно включать констатирующую и постановляющую части. Первая отражает суть проблемы, вторая — содержит цели решения, средства их достижения, называет лица, ответственные за его выполнение в указанные сроки. Определяются также формы и сроки контроля, поощрения и санкции за возможные нарушения.

#### *Типология управленческих решений*

Классификация решений позволяет изучить их особенности и выбрать наиболее эффективные в условиях конкретной задачи. Однако в связи со сложностью условий (числа влияющих факторов), целей принятия решений, требований и структуры решения создать простую и четкую их классификацию представляется проблематичным. Поэтому могут существовать и существуют различные классификации управленческих решений.

Обычно в теории принятия решений принято выделять отдельные классификационные признаки, а именно [4; 235, 236]:

- количество целей операций, преследуемых каждой из оперирующих сторон;
- зависимость целей и условий решения от времени (статические и динамические задачи принятия решений);
- наличие случайных и неопределенных условий.

Вместе с тем представляются возможными классификации решений, где в качестве классифицирующих признаков рассматриваются следующие факторы:

- 1) организационные (предписанные должностными инструкциями и полномочиями) или диспозиционные, инициативные (порожденные сложившейся ситуацией);
- 2) факторы породившей их проблемы (функциональные, структурные, параметрические);
- 3) частота принятия (разовые, циклические, постоянные (процессные));
- 4) степень структурированности решения: запрограммированные ( типовые) и незапрограммированные (оригинальные);
- 5) время наступления последствий: стратегические, перспективные, текущие, оперативные;
- 6) целевые (позволяющие достичь самостоятельных целей) и стабилизационные (обеспечивающие нахождение параметров объекта управления в определенных допусках пределах);
- 7) целевые решения, которые по фактору методологии принятия могут быть разделены на решения традиционного, системного, ситуационного, социально-этического, морально-этического менеджмента;
- 8) характер и качество располагаемой информации;
- 9) эффективность (можно выделить неэффективные, рациональные, оптимальные решения);
- 10) фактор оценки приемлемости или неприемлемости последствий для объекта управления и (или) элементов внешней среды;

- 11) возможность реализации: реализуемые или нереализуемые (решение может быть нереализуемым по причине отсутствия необходимых организации, мотивации, контроля, ресурсов, взаимодействия групп (группового эгоизма), конфликтов при реализации);
- 12) степень риска: с допустимым, критическим или катастрофическим риском;
- 13) ответственность: юридическая (уголовная или гражданская), социальная, моральная;
- 14) предметная область управления (могут быть выделены решения: политические, экономические, технические, технологические, конструктивные, маркетинговые, производственные, сбытовые, финансовые, по развитию, по маркетингу, производству, менеджменту, по планированию, организации, мотивации, контролю и др.);
- 15) этап цикла разработки, жизненного цикла или рыночного цикла;
- 16) объект управления: система (системотехнические) и процесс (исследование операций);
- 17) характер эффективности использования ресурсов и технологий: ординарные (обычные), синергические или асинергические.

Возможны и другие подходы к классификации решений. Это обусловлено многообразием решений и существенных для конкретного случая факторов. Однако уже приведенный выше перечень факторов, влияющих на принятие решения:

- показывает, насколько сложным объектом разработки является управленческое решение;
- характеризует перечень тех параметров, которые должны содержать условия принимаемого решения;
- показывает обоснованность включения учебной дисциплины «Разработка управленческого решения» в число обязательных для специалиста в области менеджмента (Специальность 5В050700 – «Менеджмент»).

На наш взгляд, наиболее полная и удачная классификация управленческих решений предложена авторами книги [5; 50–53].

I. По технологии разработки решений выделяют следующие типы решений:

- организационное — выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Эти решения разделяют на две категории [6; 196];
- запрограммированное — результат реализации определенной последовательности шагов или действий (алгоритма принятия решений), подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией;
- незапрограммированное — требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решений. К числу незапрограммированных можно отнести решения с высокой степенью творчества: например, какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию и т. п.

II. В соответствии с прогнозной эффективностью можно выделить, прежде всего, ординарные и синергические решения.

Ординарные решения — это решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта соответствует нормам и нормативам, принятым для рассматриваемой отрасли, вида деятельности.

Среди ординарных могут быть выделены следующие типы решений:

- а) неэффективные, не позволяющие решить проблему;
- б) рациональные, т.е. позволяющие решить проблему;
- в) оптимальный вариант решения — позволяющий решить проблему наилучшим в определенном критерии смысле образом или построить наилучшую систему в определенном критерии смысле.

Синергические решения — это решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает, т.е. эффект носит явно выраженный непропорционально возрастающий характер. Синергические решения появляются при разработке новых интенсивных технологий или комплексировании элементов систем или операций. Поскольку эффект наиболее часто выражают в денежной форме, то наиболее часто синергический эффект обнаруживается в финансовой сфере. В финансовом менеджменте синергические решения называют эффектом

рычага, или левереджем. Показатель синергии управленческого решения может включаться в состав критерия оценки эффективности, в частности, как дополнительный параметр эффекта.

Асинергическими называют решения, приводящие к непропорциональному снижению эффективности системы и (или) операции. В числе наиболее частых причин таких решений можно назвать: запаздывание решения, отсутствие необходимых ресурсов, неучет отсутствия организации, мотивации, порождаемых решением конфликтов, и др.

III. По степени важности учета временных ограничений на разработку, принятие и исполнение решений можно выделить следующие типы решений:

- в реальном масштабе времени — решения, принимаемые и реализуемые достаточно быстро, чтобы контролировать и управлять объектом, в том числе и при возникновении нештатных ситуаций управления;
- принимаемые в течение одного из этапов;
- не имеющие явных ограничений по времени их принятия. (Это, прежде всего, решения по началу какого-либо процесса или единичного действия.)

IV. По признаку состава и сложности реализации решения можно выделить два типа:

- а) простые — реализуемые при выполнении одного действия;
- б) процессные — реализуемые при выполнении некоторой совокупности взаимосвязанных действий.

ствий.

Процессные решения, в свою очередь, могут быть разделены на:

- алгоритмизированные — с четко определенными последовательностью, сроками выполнения составляющих действий и определенной ответственностью за их выполнение;
- размытые решения — плохо структурированные по составляющим действиям или(и) срокам их выполнения, в которых не произведено однозначного распределения обязанностей и(или) ответственности за реализацию действий, составляющих решения.

V. По признаку и характеру учета или неучета изменения условий реализации могут быть выделены:

- гибкие решения, алгоритмы реализации которых заранее, уже при их принятии, предусматривают различные варианты действий в зависимости от возникающих условий;
- жесткие решения, имеющие единственный вариант реализации при любых условиях и состоянии субъектов и объектов управления.

В целом представляется возможным утверждать, что знание и использование классификационных признаков решения свидетельствуют о понимании разработчиком решения стоящей перед ним задачи. В частности, понимание того, какого рода решение готовится, позволяет лицу, разрабатывающему решение, более четко формулировать и решать задачи этапов разработки решения: сбора информации, ее анализа и так далее. Например, использование классификационных признаков решения позволяет определить состав необходимой для разработки решения информации. Это способствует концентрации усилий и более эффективному расходованию времени и средств при разработке решений.

#### *Факторы, влияющие на принятие управленческих решений*

Процесс принятия УР подвержен влиянию факторов, отражающих особенности руководителя, принимающего решения, особенности внешней среды, в том числе условия определенности, риска или неопределенности, а также связанные с ними негативные последствия, информационные ограничения, взаимозависимость и взаимосвязанность принимаемых решений и другие факторы [7; 168–171].

1. Личностные оценки руководителя. Они содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. Все управленческие решения построены на фундаменте чьей-то системы ценностей. Ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения. Например, в системе ценностей американских управляющих определился перекося в сторону экономики, политики и науки, в противовес социальным, религиозным, эстетическим аспектам. Немаловажное значение имеют культурные различия: австралийские менеджеры — сторонники «мягкого» подхода, так как много внимания уделяют сотрудникам; южнокорейские ценят силу и плохо воспринимают проблемы других; японские менеджеры строят свои отношения с работниками на уважении вышестоящего персонала.

2. Поведенческие ограничения. Многие факторы, затрудняющие межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие управленческих решений. Также по-разному могут восприниматься существование и серьезность проблемы. Из-за перегрузки информацией и текущими проблемами менеджеры могут не воспринимать открывающихся возможностей. Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме. То есть в зависимости от способа обмена информацией руководителя с подчиненными в значительной степени зависит поведение подчиненных. Может иметь место точка зрения, что «проблема — это плохо», так как гораздо важнее «хорошо выглядеть». Руководитель может отвергнуть ту или иную альтернативу в силу пристрастий, симпатий или антипатий по отношению к кому-либо и т.д.

3. Среда принятия решения. При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск, относящийся к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результаты, так как руководитель должен прогнозировать результаты в разных обстоятельствах и условиях. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности, в том числе негативные последствия.

4. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель точно знает результат каждого варианта, однако таких ситуаций немного. Если известна вероятность результата, а не сам результат, то решения принимаются в условиях риска: чем больше поступит информации, тем точнее определится вероятность и тем точнее будет прогноз. Например, монета может лечь «орлом» подряд 10 раз. Но чем больше будет проведено опытов, тем вероятность будет ближе к 50 %.

5. Когда невозможно определить вероятность, решение принимается в условиях неопределенности. Сталкиваясь с этим, руководитель может использовать две возможности: во-первых, получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему; во-вторых, действовать в соответствии с прошлым опытом и сделать предположение о вероятности событий, а затем принимать решения. Ход времени обычно обуславливает изменение ситуаций: они могут измениться настолько, что прежние критерии станут недействительными. Поэтому для принятия решения необходимо, чтобы и информация, и допущения оставались достаточно точными.

6. Информация — это данные, предусмотренные для конкретных людей, для решения конкретных проблем, для определенных целей и ситуаций. Необходимая информация для принятия хорошего решения нередко обходится очень дорого, поэтому руководитель сам решает, насколько существенна выгода от дополнительной информации или можно обойтись без нее. Этот фактор рассматривается как информационные ограничения.

7. Учет негативных последствий. Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективных компромиссов, когда выигрыш в одних последствиях приводит к проигрышу в других. Проблема процесса принятия решения в условиях возможных негативных последствий состоит в сопоставлении минусов конкретного решения с его плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша. Когда выбираются критерии для принятия решения, негативные последствия следует трактовать и использовать как ограничения.

8. Взаимозависимость решений. В организации все решения взаимосвязаны. Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для конкретного сегмента (вида деятельности). Способность видеть, как выстраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной, по мере продвижения руководителя по иерархии власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии в организации, но проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, зачастую и становятся кандидатами на повышение.

*Схема технологического процесса разработки  
и принятия управленческого решения*

Весь процесс разработки и принятия управленческого решения в абсолютном большинстве состоит из стандартных этапов (рис. 2):

- 1) подготовка решения;
- 2) формирование (принятие) решения;
- 3) выполнение (реализация) решения.

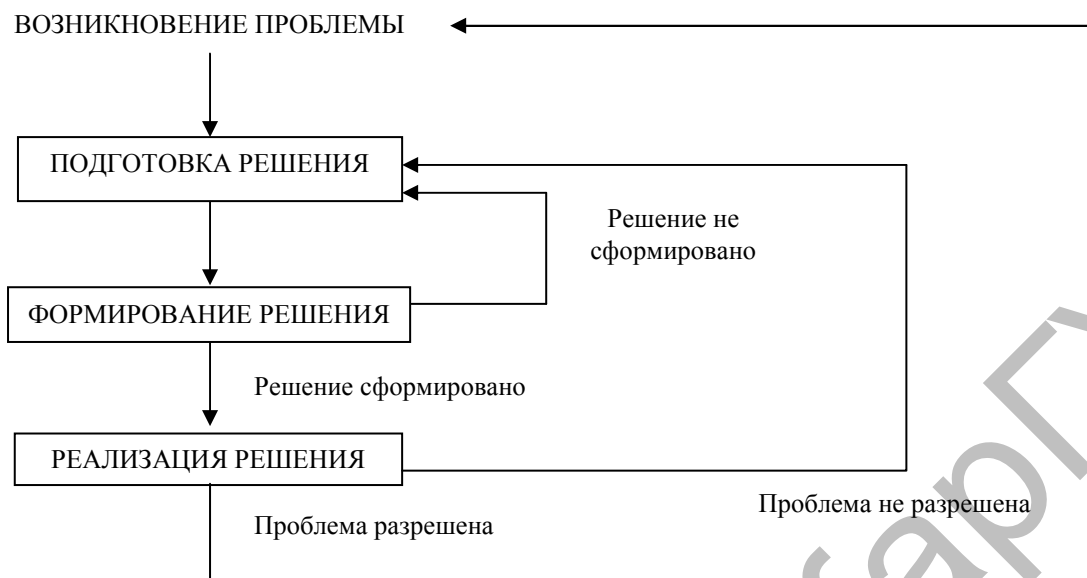


Рисунок 2. Процесс разработки и принятия управленческих решений (данные работы [8; 188])

Указанный процесс нетрудно представить в виде определенной последовательности управленческих процедур (рис. 3).

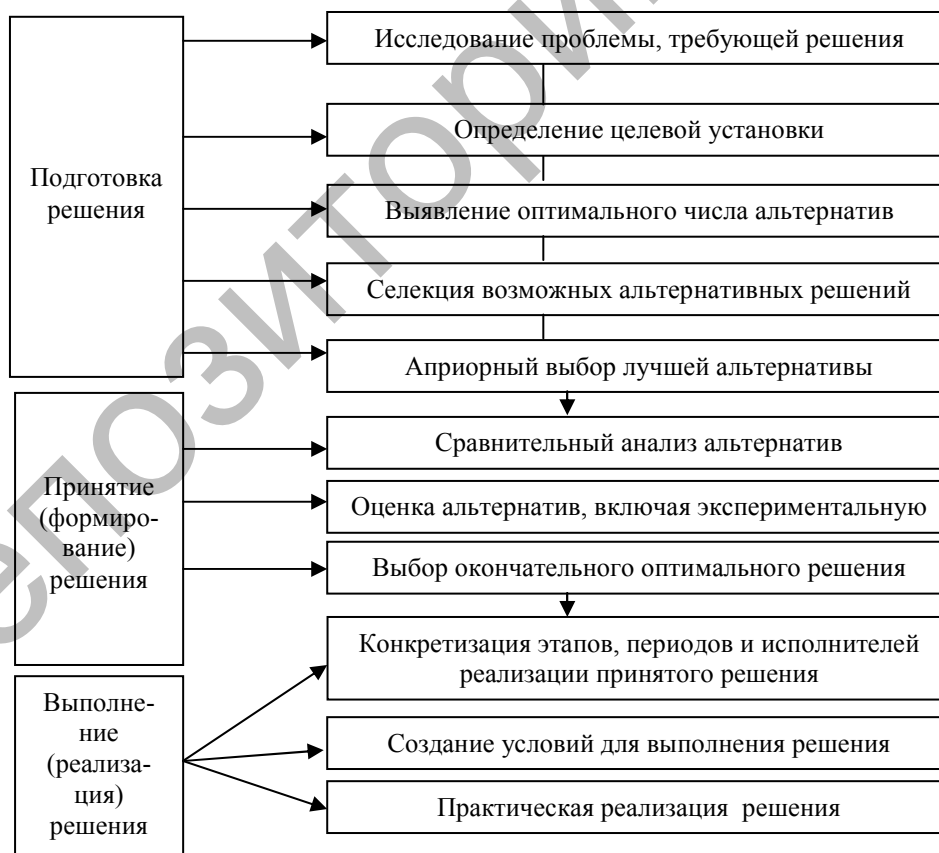


Рисунок 3. Последовательность управленческих процедур в процессе разработки и принятия управленческого решения (данные работы [9; 61])

В каждой организации разработка и принятие управленческих решений имеют свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, организационной структурой, системой коммуникаций, внутренней культурой. Тем не менее для любого процесса принятия решений характерны основные этапы принятия решения и их технологическая последовательность.

На первом этапе (этап подготовки решения) очень важным представляется выявление сущности проблемы. При этом выполняются следующие операции:

- определение объективности существования проблемы и установление того, что проблема рассматривается на соответствующем уровне компетенции;
- установление и осмысление симптомов затруднений или имеющихся возможностей помогают определить проблему в общем виде и способствуют сокращению числа факторов, которые следует учитывать при ее разрешении;
- определение степени новизны проблемной ситуации необходимо для выявления возможности использования предшествующего опыта и имеющихся в наличии у лица, принимающего решение, методов обоснования решений;
- выяснение причин возникновения проблемы. Для этого проводится анализ внешней и внутренней (по отношению к организации) информации;
- выявление взаимосвязей рассматриваемой проблемы с другими проблемами необходимо для установления причинно-следственных связей между проблемами, поскольку в социально-экономических системах практически не бывает локальных проблем. При этом важно определить приоритетность рассматриваемой проблемы и возможность ее разрешения за счет разрешения иных проблем. Важным моментом является то, что принятие и реализация одного многоцелевого решения часто требуют меньшего расхода ресурсов, чем принятие и реализация нескольких одноцелевых решений.

На данном этапе особое внимание уделяется определению перечня альтернатив. В идеальном случае — чем больше альтернатив будет известно руководителю, тем выше у него шансы принять более эффективное решение. Вместе с тем на разработку большого количества альтернатив требуется больше времени и других ресурсов. Кроме того, большое количество альтернатив может привести к путанице. Поэтому руководители предпочитают сначала на основе здравого смысла отобрать несколько наиболее реалистичных альтернатив, а затем их тщательно анализировать. Однако если руководитель сталкивается с принципиально новой для него проблемой, он заинтересован в наработке как можно большего числа альтернатив. В этом случае следует учитывать, что количество и качество альтернативных идей растет, если начальная генерация идей отделена от их окончательной оценки. Следовательно, только после составления списка всех идей следует переходить к их оценке.

На втором этапе (этап формирования решения) важной процедурой считается оценка альтернатив. Она производится с целью отсева заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных вариантов решений или вариантов, заведомо уступающих другим, также предложенным для рассмотрения.

Для этой цели должны привлекаться высокопрофессиональные специалисты, способные отобрать альтернативные варианты решений, достойные дальнейшей, более глубокой проработки и сравнительной оценки.

На этапе оценки альтернатив целесообразно использование коллективных экспертиз, обеспечивающих большую обоснованность и, как правило, большую эффективность принимаемых решений.

Методы коллективной экспертизы, внимание к которым было привлечено с начала 60-х годов XX в., в настоящее время достаточно продвинуты; к их числу можно отнести методы Дельфи, «круглого стола» и др. [10; 61].

Выбор единственной альтернативы, по своей сути, является непосредственным принятием решения. Если проблема правильно определена и хорошо структурирована, а альтернативные решения тщательно оценены, то принятие решения не представляет каких-либо трудностей.

Однако если проблема сложна и информация в большой мере субъективна, то возрастает роль здравого смысла, опыта и смелости руководителя. Одним из методов, помогающих руководителю выбрать единственную альтернативу, является ранжирование, которое представляет собой процесс упорядочения альтернатив (или других объектов) в порядке предпочтений руководителя или привлекаемых для этого специалистов (экспертов). Выделяют последовательное и попарное ранжирование [8; 195].

Для успешной реализации (выполнения) управленческого решения (третий этап) необходимо [10; 62, 63]:

- выработать план действий, наметить сроки;
- спланировать ресурсы для выполнения действий;
- назначить исполнителей.

Обеспечение эффективной деятельности организации предполагает непрерывный контроль за ходом реализации принятых планов действий.

Современные управленческие технологии, использующие компьютерное сопровождение, дают возможность одновременно отслеживать ход реализации значительного числа мероприятий в области маркетинга, производства, поставок и т.д., а также своевременно фиксировать наметившиеся отклонения в ходе реализации плана.

Причиной необходимости корректировки плана может стать и изменившийся прогноз развития ситуации.

Реализованный план управленческих воздействий или представляющий интерес его фрагмент должны быть подвергнуты тщательному анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений и их реализации.

Такой анализ должен определить:

- слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации;
- дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате произошедших изменений;
- дополнительные риски, возможные при достижении намеченных целей.

Управляющий должен сделать соответствующие выводы и учесть их при принятии последующих решений.

#### *Шесть элементов правильного решения по Карлу Шпетцлеру*

Как показывает зарубежный опыт, сегодня в условиях агрессивного влияния внешней среды, острой конкурентной борьбы выживают и устойчиво развиваются лишь те компании и предприятия, которые широко используют современные научные подходы и методы в практике принятия управленческих решений. В этой связи определенный интерес представляет подход, предложенный К. Шпетцлером и основанный на применении шести элементов правильного УР.

Продолжительное время Директор программы стратегических решений и риск-менеджмента в Стенфордском университете (США) и руководитель Консалтинговой компании Strategic Decisions Group К. Шпетцлер помогал разрабатывать схемы принятия решений в таких передовых компаниях, как IBM и Chevron. Рекомендации Карла Шпетцлера могут быть сформулированы следующим образом [11; 14]:

I. Шпетцлер считает, что менеджеры принимают решения трех основных типов:

- стратегические решения. Они способны оказать глобальное влияние на бизнес и принимаются неделями и даже месяцами. Стратегические решения чрезвычайно важны, в них есть значительная доля неопределенности и сложности и их трудно продумывать;
- типовые решения. Решения такого рода — обычный продукт корпоративных совещаний. Они могут быть весомыми и важными, но часто имеют тактический характер и появляются в результате совместной работы;
- моментальные решения. Для решений, принимаемых «на бегу», используется отдельная часть мозга, отвечающая за быстрое распознавание образов. Почему? Начиная работу с ограниченным или неполным объемом информации, менеджеры, как правило, ищут сходства со своим прошлым опытом.

II. По мнению Шпетцлера, чтобы принять решение «правильно», надо продумать шесть его элементов:

- точка отсчета: сперва нужно удостовериться, что вы верно определили проблему, которую необходимо решить;
- ясность в отношении задач. Например, стараетесь ли вы максимизировать акционерную стоимость компании или просто пытаетесь выжить и минимизировать ущерб;
- креативные альтернативы: все познается в сравнении. Нередко одну проблему можно решить несколькими способами. Прежде чем сделать ставку на один из них, изучите все варианты;
- информационное обеспечение: чем точнее исходные данные, тем более адекватные решения вы подберете;

- сомнения и предположения: мы базируем свои решения не только на аксиомах, но и на теориях. Что вы знаете, а о чем только догадываетесь;
- исполнительная часть (решение не может быть сильнее своего самого слабого звена — исполнителя, который претворит его в жизнь).

III. Почему же руководители терпят неудачу при принятии управленческих решений? Как полагает К. Шпетцлер, у них (у руководителей) не получается работать со всеми шестью элементами. Например, взвесив все, некоторые менеджеры не утруждают себя сбором точной информации, необходимой для принятия решения. Итог — шаг, сделанный на основе опыта и интуиции.

Еще один фактор — личностные особенности менеджера. Когда люди узнают свои склонности и привычки, им легче управлять ими. Допустим, я имею привычку откладывать на потом, видеть картину в общем и предлагать творческие решения. Я идеально подхожу для работ на старте и начальной стадии проектов. Мой обычный метод: передать проект на середине тем людям, которые скрупулезно доведут дело до конца, так что все будет идти по графику. Мои привычки могут доставить мне неприятности, если я не буду осторожен.

Тем не менее многие люди переносят проблему в зону своего комфорта, вместо того, чтобы решить ее.

### *Моделирование управленческих решений*

Благодаря использованию моделей упрощается понятие многих взаимосвязей в реальном мире. Модель — это представление системы или идей в форме, отличной от реального образца.

Существует три типа моделей. Физическая — это уменьшенная копия новых средств, чертежей, приборов. Будучи точной копией, она ведет себя как реальная, но стоит дешевле.

Аналоговая модель ведет себя как реальная, но не похожа на нее, так как состоит из графиков или организационных схем. В математической модели процессы описываются символами.

В настоящее время число всевозможных моделей велико [12; 84,85]:

Теория игр — метод моделирования оценки принятого решения на конкурентах.

Модель теории очередей — используется для определения оптимального числа каналов обслуживания.

Модели управления запасами — используются для определения времени размещения на складах массы готовой продукции.

Модель линейного программирования — применяется для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей, для укрупнения производства при планировании, для планирования ассортимента изделий, управления технологическим процессом, распределения рабочих и т.п.

Экономический анализ — самый распространенный метод построения модели, который вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод.

Необходимость моделирования обусловлена тем, что из-за естественной сложности многих организационных ситуаций невозможно провести эксперимент в реальности или перенести его в будущее.

Моделирование заключается в построении системы знаков (символов, формул, матриц, слов, графиков), которые воспроизводят исследуемый объект и с помощью которых можно выявить его свойства, не доступные при изучении любым другим способом. Таким образом, моделирование позволяет получить новую информацию о свойствах исследуемого объекта на основе особого рода обработки и предоставления существующей и доступной информации.

Моделирование процессов поведения организации показывает, что в этой области созданы два класса моделей организаций — экономические (управленческие) и исследовательские (экономико-математические) [13; 136].

Экономическая модель организации — это комплекс технико-технологических, организационных, финансово-экономических и иных документов, с помощью которых имитируется реальное состояние организации. Такая модель представляет системный пакет информации о факторах, параметрах, критериях оценки деятельности организации во времени, в разрезе функциональной деятельности. К классу экономических моделей относятся:

- паспорт организации;
- бизнес-план;
- прогноз;
- программа;
- балансы.

Перечисленные группы моделирующих документов дают полное представление специалисту о состоянии реального объекта.

Класс экономико-математических (исследовательских) моделей формируют так называемые неформальные модели, т.е. такие, в которых наряду с документально подтвержденной (объективной) может встретиться субъективная информация, полученная исследовательскими путями.

В последние годы из-за тех возможностей, которые обеспечиваются применением новых информационных технологий, таких как системы компьютерного моделирования и прогнозирования, информационных банков данных, экспертные системы, наука об управленческих решениях претерпевает значительные изменения. Благодаря использованию компьютерной техники и современных информационных технологий появляется возможность получения предварительной оценки эффективности управленческого решения, в связи с чем укорачиваются этапы разработки и принятия решений.

Использование имитационного моделирования позволяет снижать уровень рисков в процессе принятия управленческих решений, получать многовариантные данные для оптимизации выбора.

Вычислительные эксперименты на основе системы имитационных моделей, управленческих и исследовательских, делают возможным оценить отклонения от поставленных целей и тем самым реализовать «идею» управления по отклонениям на этапе прогнозирования последствий альтернативных управленческих решений. Это позволяет повысить эффективность принимаемых управленческих решений и процесса управления в целом.

#### Список литературы

- 1 Антонов В., Серебрякова Г. Процесс управления // Маркетинг. — 2013. — № 2 (129). — С. 113–126.
- 2 Герасимов Б.И., Злобина Н.В., Спиридонов С.П. Управление качеством: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2005. — 272 с.
- 3 Зайцева О.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Изд. дом «Дашков и К<sup>0</sup>», 2000. — 176 с.
- 4 Саркисян С.А. Теория прогнозирования и принятия решений: Учеб. пособие / Под ред. С.А. Саркисяна. — М.: Высш. шк., 1977. — 352 с.
- 5 Глуценко В.В., Глуценко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование и планирование. Теория проектирования экспериментов. — г. Железнодорожный Московской области: ТОО НПЦ «Крылья», 1997. — 400 с.
- 6 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
- 7 Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. — Минск: Мисанта, 2003. — 624 с.
- 8 Брасс А.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — Минск: ИП «Экоперспектива», 1999. — 239 с.
- 9 Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений. — М.: ТЕИС, 2001. — 264 с.
- 10 Строева Е.В., Лаврова Е.В. Разработка управленческих решений: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 128 с.
- 11 Решайтесь (Шесть элементов правильного решения по Карлу Шпетцлеру) // Маркетолог. — 2009. — № 6 (116). — С. 14.
- 12 Мумладзе Р.Г. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Палеотип». Изд.-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2002. — 176 с.
- 13 Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 288 с.

Р.С.Каренов

### Басқару шешімдерін жасау және жүзеге асыру технологиясы

Басқару шешімдерінің әдіснамалық негіздері баяндалған. Кәсіпорынды басқару үдерісінің соңғы кезеңі ретіндегі басқару шешімдерінің мәні ашылған. Басқару шешімдеріне қойылатын талаптар қарастырылған. Нақты міндеттер жағдайында барынша тиімді шешім таңдауға және олардың ерекшеліктерін зерттеуге мүмкіндік беретін басқару шешімдерінің жіктелуіне көңіл бөлінген. Автор басқару шешімдерін қабылдау үдерісіне ықпал етуші факторларды талдаған. Басқару шешімін жасау және жүзеге асырудың технологиялық үдерісінің сызбасы дәлірек суреттелген. Қабылданатын шешімдердің және тұтастай кәсіпорынды (компанияны) басқару үдерісінің тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретін имитациялық үлгілер жүйесі негізіндегі есептеу сараптамаларының маңызы дәлелденген.

R.S.Karenov

## Technology development and implementation of management decisions

Outlines the methodological basis of management decisions. The essence of management decision at the final stage of the process of management. Discusses the requirements for management decisions. Attention is paid to the classification of administrative decision, Allowing them to explore the features and choose the most effective in terms of the particular task. The factors influencing the process of decision-making. Describes in detail the process flowsheet development and implementation of management decisions. Emphasizes the importance of computational experiments based on a system of simulation models that improve the process of decision making and management of the enterprise (company) as a whole.

### References

- 1 Antonov V., Serebryakova G. *Marketing*, 2013, 2 (129), p. 113–126.
- 2 Gerasimov B.I. Zlobina N.V., Spiridonov S.P. *Quality management: Manual*, Moscow: KNORUS, 2005, 272 p.
- 3 Zaiyeva O.A. *Management bases: Manual*, Moscow: Dashkov and K0 publishing house, 2000, 176 p.
- 4 Sarkisyan S.A. *Forecasting and decision-making theory: The manual* / Under S.A. Sargsyan's edition, Moscow: Vyshaya shkola, 1977, 352 p.
- 5 Glushchenko V.V., Glushchenko I.I. *Development of the administrative decision. Forecasting and planning. Theory of design of experiments*, City Railway Moscow region: NPTs Krylya LLP, 1997, 400 p.
- 6 Meskon M.Kh., Albert M., Hedouri F. *Management bases: The lane with English*, Moscow: Delo, 1992, 702 p.
- 7 Goncharov V.I. *Potters management: Manual* 6 Minsk: Misanta, 2003, 624 p.
- 8 Management A.A. *Breast stroke of a basis: Manual*, Minsk: SP «Ekoperspektiva», 1999, 239 p.
- 9 Rapoport B.M. *Optimization of administrative decisions*, Moscow: TEIS, 2001, 264 p.
- 10 Stroyeva Ye.V., Lavrova Ye.V. *Development of administrative decisions: Manual*, Moscow: INFRA-M, 2014, 128 p.
- 11 *The Marketing specialist*, 2009, 6 (116), p. 14.
- 12 Mumladze R.G. *Management: Manual*, Moscow: Paleotip publishing house. Publishing and trade corporation «Dashkov and K0», 2002, 176 p.
- 13 Pereverzev M.P., Shaydenko N.A. Basovsky L.Ye. *Management: Textbook*, Moscow: INFRA-M, 2002, 288 p.

УДК 371.13:[62.519:004]

Г.О.Тажигулова

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова  
(E-mail: tgogulmira@mail.ru)

### Формирование информационно-аналитической культуры будущих специалистов транспортно-дорожного профиля

В данной статье рассматриваются вопросы совершенствования образовательного процесса будущих специалистов транспортно-дорожного профиля с целью формирования у них информационно-аналитической культуры. Отмечено, что данный процесс требует максимального использования достижений научно-технического прогресса, программно-целевого и комплексного подхода к планированию учебного, научно-методического и воспитательного процессов, приведения методов и форм обучения в соответствие с запросами производства и управления.

*Ключевые слова:* информационные технологии, информационно-аналитическая культура, профессиональная деятельность, содержание образования, воспитательный процесс, методы и формы обучения, будущий специалист, транспортно-дорожный профиль.

Проблема формирования информационно-аналитической культуры во многом предопределена закономерным процессом развития общества и культуры. Информационное общество заинтересовано в том, чтобы его граждане были способны принимать эффективные решения и успешно выполнять определенные профессиональные функции посредством новых технологий.