

Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.

- 1. Анализ альтернатив действий в системе принятия решений.**
- 2. Модели и методы анализа альтернатив действий.**
- 3. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.**
- 4. Теоретические модели активного, реактивного и превентивного управления.**

В зависимости от имеющихся данных выбор альтернатив может осуществляться в условиях:

- а) достоверности или определенности, когда в точности известны результаты каждого из альтернативных вариантов выбора;
- б) риска для решений, по которым неизвестен результат, но известна вероятность его наступления;
- в) неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.

- В условиях определенности (решая достаточно простые задачи с небольшим количеством переменных, влияющих на результат) выбор решения из возможных вариантов можно сделать с помощью расчетов экономической эффективности каждого из них.

Наиболее упрощенный метод анализа альтернатив может включать:

- упорядочение всего списка альтернатив,
- детальное рассмотрение двух крайних и средней альтернатив.

Другой подход к анализу альтернатив складывается из этапов:

- выявление множества альтернатив решения проблемы;
- выбор допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям;
- вынесение суждения о предпочтительности альтернатив и предварительный выбор лучшей альтернативы;
- оценка альтернатив со стороны ЛПР;
- экспериментальная проверка двух - трех наиболее предпочтительных альтернатив (часто используется в научно-технической деятельности) с целью получения дополнительной информации о предпочтительности определенного варианта;
- выбор единственного решения на основе информации о результатах эксперимента, любой другой дополнительной информации, интуиции и опыта руководителя.

Классической формой оценки экономической эффективности решения является сопоставление затрат и результатов в стоимостном выражении. Ограничиваться оценкой экономической эффективности невозможно, так как при этом не учитываются качественные факторы, практически не поддающиеся количественным оценкам, а также наличие рисков. Поэтому все шире применяются методы оценок, сочетающие точные расчеты с субъективной оценкой качественных критериев (отношения трудового коллектива к проблеме, авторитет руководителя.).

Распространенным методом
сравнения вариантов решений
являются оценочные баллы.

Существуют и другие способы определения наилучшего варианта решений. Доусоном рекомендуется, в зависимости от ситуации, руководствоваться одним из пяти правил игры:

- - не бросаться от варианта к варианту, а определить время обдумывания каждого, последовательно рассмотреть их положительные и отрицательные стороны;
- - определить линию поведения, особенно по принципиальным вопросам: соотносится ли принимаемое решение с вашей жизненной позицией, жизненными ценностями. Если нет единства, то возможна корректировка собственных взглядов;
- - глубоко анализировать сложившуюся ситуацию для определения объективности суждений;
- - при наличии значительного количества вариантов (более двух - трех) следует руководствоваться принципом здравого смысла. Облегчает выбор в этой ситуации опора на логические суждения;
- - в поисках решения новых проблем целесообразно проявлять творчество, инициативное отношение, которое часто завершается успехом.

•

Существует и так называемое компьютерное обсуждение.

- На первой стадии пользователям ЭВМ предлагается подключиться к коллективному обсуждению. Далее в компьютерную сеть вводится информация-предложение (например, об открытии кафе, изменении ассортимента в магазине и т.д.). Предлагается указать по три положительных и отрицательных довода относительно высказанной идеи.
- На второй стадии специалисты анализируют мнения пользователей по поводу предложения.

- На третьей стадии исключаются крайне резкие ответы (безоговорочно принимающие или отвергающие) и делается попытка «примирения» оставшихся респондентов путем выяснения у них отношения к предлагаемым альтернативам решения задачи. Например, в связи с изменением ассортимента ставятся вопросы типа «Как вы отнесетесь к тому, если... (часы торговли конкретными товарами будут в пределах трех часов утром или вечером? Относительно оказания дополнительных услуг и др.)».
- На четвертой стадии оцениваются все имеющиеся предложения и на этой основе составляется предварительный отчет.

- На пятой стадии информация с убедительной аргументацией выбранного решения вновь направляется пользователям ЭВМ. Благодаря развернутой информации появляется возможность изменить мнение тех, кто отвергал первоначальное предложение и утвердиться во мнении лицам с положительным отношением к рассматриваемому вопросу.

Модели и методы анализа альтернатив действий.

Эвристические методы
Используют знания психологии,
юриспруденции, эвристики и др. наук.

1. Описательное моделирование
2. Экспертные оценки
3. Изучение и обобщение опыта

Формализованные методы
Используют знание математики,
статистики, информатики,
теории программирования,
теории моделирования и др.

Системный анализ
Теория массового обслуживания
Линейное программирование
Динамическое программирование
Теория управления запасами
Сетевое моделирование
Теория статистических решений
Теория игр
Календарное планирование

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА РЕАЛИЗАЦИЮ АЛЬТЕРНАТИВ

- Экономические факторы
- Политические факторы
- Технологические факторы
- Социальные факторы
- Конкурентные факторы
- Рыночные факторы
- Международные факторы