

Тема 4. Модели и методы принятия управленческих решений

A decorative graphic element consisting of several horizontal lines of varying lengths and colors (teal and white) extending from the right side of the slide.

МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Организационный

Уровень
принятия
решения

Индивидуальный

<p>Модель «лично- ограниченной рациональности» Удовл. индивида</p>	<p>Рациональная модель Макс. организация</p>
<p>Политическая модель Макс. индивида</p>	<p>Модель «организационно ограниченной рациональности» Удовл. организации</p>

«Я»

Интерпретация решения

«Мы»

Основные подходы к оптимизации решений

Наука управления одним из важных направлений рассматривает исследование механизма оптимизации решений. Такого рода исследования реализуются с помощью основных подходов:

- Научный метод;
- Системная ориентация;
- Моделирование.

1. Научный метод

Научный метод оптимизации управленческих решений рассматривает принятие управленческого решения как целостный процесс, содержание которого позволяет всесторонне изучать возникшую проблему, проанализировать возможные варианты ее решений и выбрать наиболее эффективное из них.

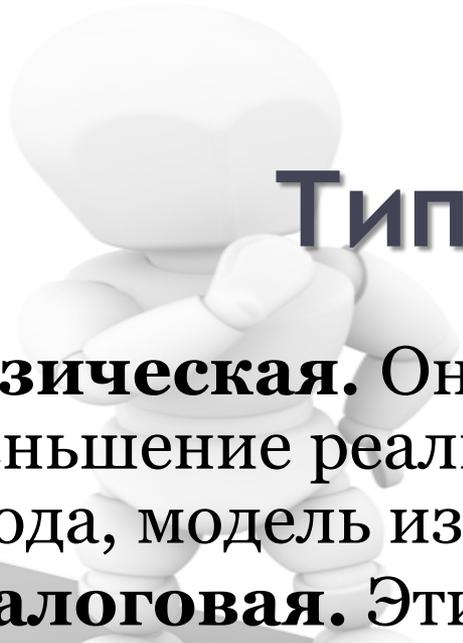
2. Системная ориентация

Системная ориентация в процессе оптимизации решений базируется на том, что проблему, которую необходимо разрешить, рассматривают как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых составляющих (параметров, факторов), имеющих целевую направленность. Инструментарием исследования данного подхода является системный анализ, реализация которого дает возможность осуществлять выбор наиболее эффективного варианта решения.

3. Моделирование

Моделирование позволяет принимать решения с учетом всех факторов и альтернатив, которые возникают в процессе производственно-хозяйственной деятельности. Использование моделирования рассматривается как наиболее эффективный способ оптимизации управленческих решений.

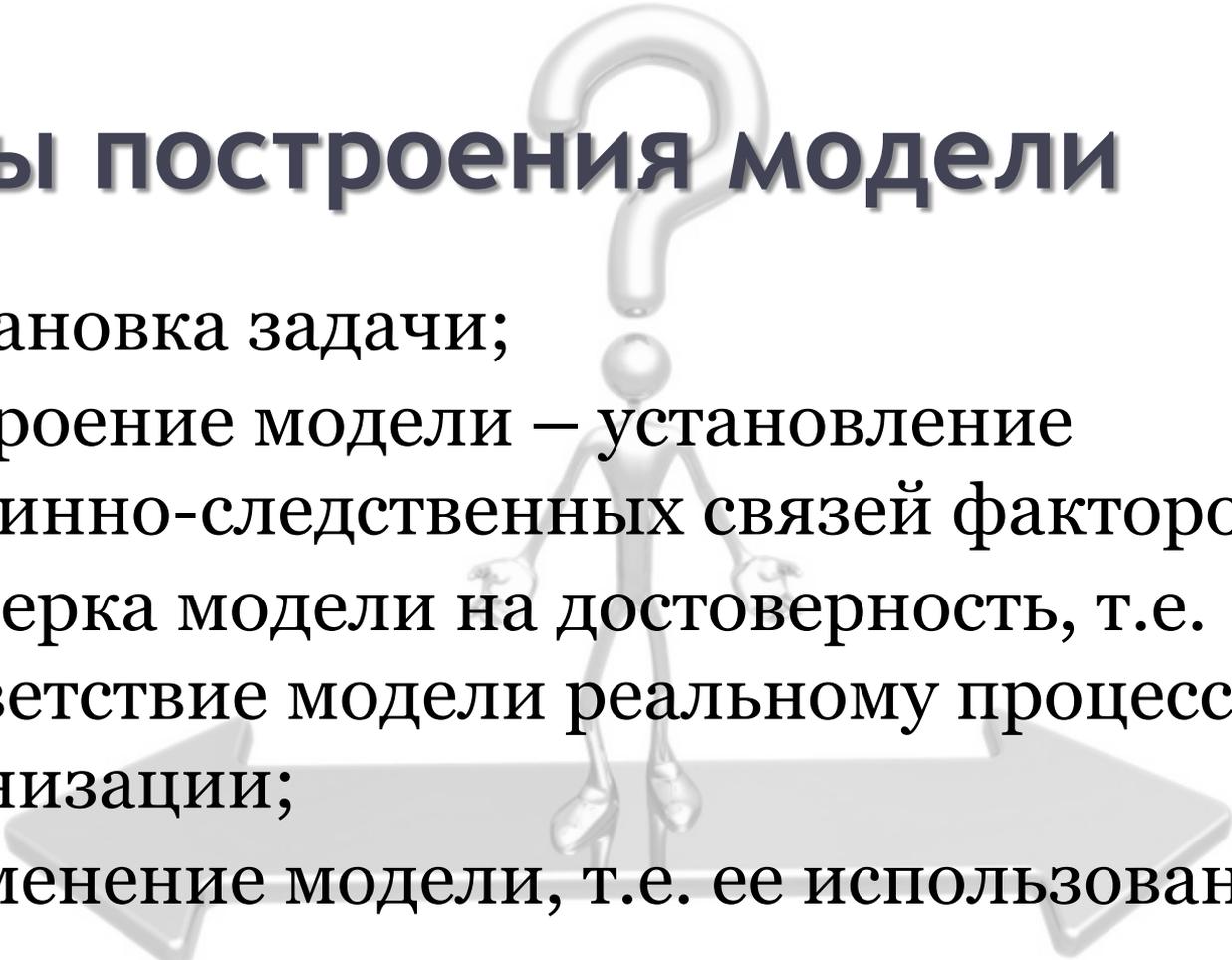
Модель - это отображение реальной системы (объекта, идеи) в некоторой абстрактной форме, отличающейся от самой целостности.



Типы моделей

- **Физическая.** Она отображает увеличение или уменьшение реального объекта системы (чертеж завода, модель изделия и т.д.);
- **Аналоговая.** Эти модели ведут себя так, как реальный объект, но не являются таковым (график – зависимости между объемом производства и издержками и т.д.);
- **Математическая.** Эта модель используется для описания характеристик и свойств объекта или событий в виде математических символов, формул и т.д.

Этапы построения модели



- Постановка задачи;
- Построение модели – установление причинно-следственных связей факторов;
- Проверка модели на достоверность, т.е. соответствие модели реальному процессу или организации;
- Применение модели, т.е. ее использование;
- Обновление модели.



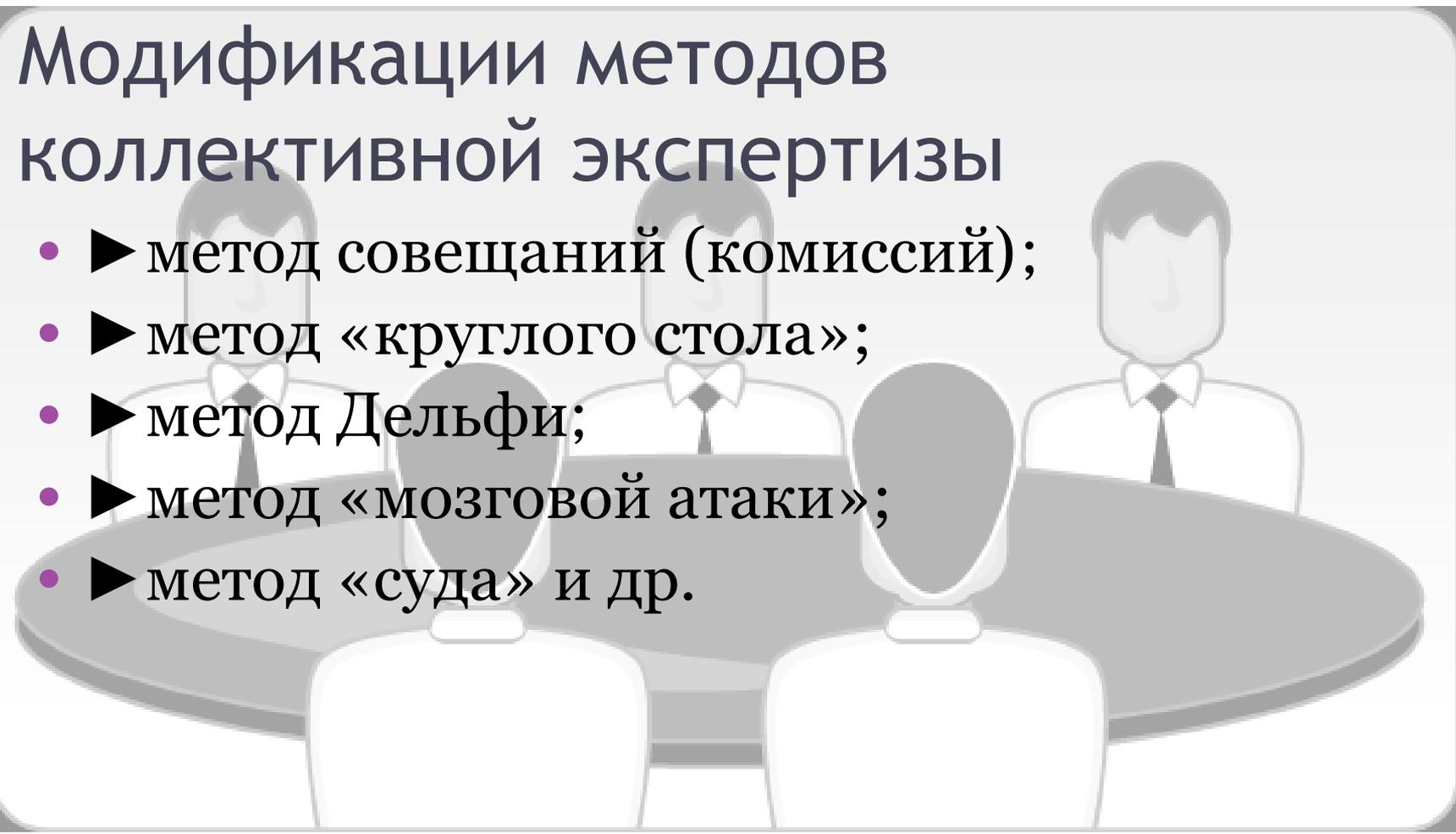
В управлении с целью
принятия обоснованного и
эффективного решения
используется широкий спектр
способов моделирования.

- **Теория игр.** Этот метод моделирования и оценки воздействия принятого решения на конкурентов, потребителей поставщиков и т.д. разработан с тем, чтобы можно было учесть в стратегии возможные действия противоположной стороны из внешнего окружения.
- **Теория массового обслуживания.** Это модели поиска оптимального обслуживания потребителя (очередь автомобилей на складе под разгрузку, планово-предупредительный ремонт оборудования и т.д.).
- **Модели управления запасами** используются для определения времени размещения заказов на ресурсы, их количество, а также необходимой массы готовой продукции на складах.

- **Имитационное моделирование.** Это способ исследования моделей вместо реальной системы на основе изменения вариантов ее поведения.
- **Модели линейного программирования** используются для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей, а также для разрешения тех или иных производственных трудностей (для оптимизации загрузки оборудования, раскроя материалов и т.д.).
- **Экономический анализ** является наиболее распространенным методом в принятии управленческих решений. Он базируется на определении условий, посредством которых деятельность хозяйственной организации становится выгодной.
- **Балансовый метод**, который основывается на построении материальных, финансовых, трудовых и иных балансов.

- **Платежная матрица** – статистический метод, который позволяет из нескольких вариантов выбрать оптимальное решение. Центральное место в платежной матрице занимает вероятность (доля риска), которая прямо влияет на определение ожидаемого результата.
- **Дерево решений.** Схематическое представление выработки наилучшего направления действий с учетом финансовых результатов, вероятности возникновения их позитивного значения при заданных критериях.
- **Прогнозирование** – это метод, который основывается как на прошлом опыте, так и текущей деятельности с целью определения и перенесения тенденций развития в будущем.
- **Качественные методы** – основаны на суждениях экспертов, к которым обращаются за помощью с целью принятия оптимального решения (Метод коллективной экспертной оценки, метод Дельфи, метод «мозговой атаки»).

Модификации методов коллективной экспертизы

- ► метод совещаний (комиссий);
 - ► метод «круглого стола»;
 - ► метод Дельфи;
 - ► метод «мозговой атаки»;
 - ► метод «суда» и др.
- 
- A stylized illustration of a meeting. Five people are seated around a large, dark, oval-shaped table. Three people are shown from the front, and two are shown from the back. They are all wearing white shirts and dark ties. The background is a light gray gradient.

- **Метод совещаний (комиссий)** заключается в работе объединенных в комиссию экспертов, т.е. это метод открытого обсуждения проблемы и предполагает выработку единого мнения по обсуждаемому кругу вопросов.
- **Метод «круглого стола».** Специальная комиссия обсуждает проблему с целью согласования мнений и выработки единого решения. Недостатком метода является то, что зачастую эксперты руководствуются логикой компромисса, что иногда снижает качество принимаемых решений.

- **Особенности и принципы экспертизы по методу Дельфи:**
- ► полный отказ от личных контактов экспертов, опрашиваемых по конкретной проблеме;
- ► обеспечение экспертов необходимой информацией;
- ► сохранение анонимности оценок, аргументации и критики;
- ► обоснование ответов экспертов по запросу организаторов экспертизы;
- ► возможность количественной оценки ответов экспертов;
- ► несколько туров проведения экспертизы;
- ► информирование экспертов о результатах каждого тура;
- ► выявление оценок и мнений, отличающихся от мнения большинства;
- ► статистическая обработка результатов.

- **Правила «мозговой атаки»**
- ► обеспечивать максимальную свободу мышления и высказывания новых идей;
- ► приветствовать любые идеи, даже если они кажутся сомнительными или абсурдными (обсуждение и оценка идей предусматривается позднее);
- ► не допускается критика;
- ► чем больше идей, тем лучше;
- ► обмен мыслями и сочетание идей.

SWOT-АНАЛИЗ

Включает оценку сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и стоящих перед ней угроз, а также выработку заключения относительно привлекательности той ситуации, в которой находится компания, и необходимости стратегических действий.

