

**Тема 7. Методология и  
организация процесса  
разработки и выполнения  
управленческого решения**

# Вопрос 4. Технология подготовки и принятия решения

## Технология подготовки и принятия решения включает 4 стадии:

- 1. Определение проблемы и выяснение ее причин. Обнаружение проблемы – это осознание факта существования некоторого отклонения от ожидаемого хода событий. При выявлении крупных проблем руководитель постоянно следит за контрольными индикаторами. В государственном и муниципальном управлении используются следующие индикаторы:
  - соотношение денежных доходов и расходов населения;
  - доля (10 или 20%) полярных групп населения в присвоении общих доходов;
  - доля населения, имеющего доходы ниже прожиточного минимума;
  - средняя продолжительность жизни мужчин и женщин и их динамика;
  - доля безработных среди экономически активного населения;
  - соотношение роста производительности труда и средней денежной зарплаты;
  - структура использования календарного рабочего времени;
  - доля производственных инвестиций в ВВП или национальном доходе.
- 2. Установка цели. Цель – это результат, который следует достичь этим решением.
- 3. Разработка альтернативных вариантов решения проблемы. Альтернативные решения – это два или более вариантов решения проблемы.
- 4. Выбор наилучшего варианта.

## Вопрос 4. Технология подготовки и принятия решения

**М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури выделяют следующие шаги в процессе управленческого решения:**

- -постановка цели решения;
- -установление критериев решения;
- -выработка альтернатив;
- -сравнение альтернатив;
- -определение риска;
- -оценка риска;
- -принятие решения.

## Вопрос 4. Технология подготовки и принятия решения

**На процесс принятия решения оказывают влияние следующие факторы:**

- -организационная структура;
- -распределение полномочий в организации;
- -участие работников в принятии решений;
- -личностные качества руководителя;
- -уровень риска, время и изменяющееся окружение;
- -информационные и поведенческие ограничения.

## **Вопрос 5. Модели и методы принятия решений.**

- Модель – это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности. Модель несколько упрощает реальную жизненную ситуацию, к которой она применяется.

### **Предпосылки, обуславливающие использование модели вместо попыток прямого воздействия с реальным миром:**

- Сложность. Поскольку реальный мир исключительно сложен и фактическое число переменных значительно превосходит возможности любого человека, постичь его можно, упростив реальный мир с помощью моделирования.
- Экспериментирование. Встречается множество управленческих ситуаций, в которых, до принятия окончательного решения желательно разработать и экспериментально проверить альтернативные варианты.
- Ориентация управления на будущее. Моделирование – единственный к настоящему времени систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать.

## Вопрос 5. Модели и методы принятия решений.

### Типы моделей:

- -физическая – то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Например, архитектурная модель нового микрорайона города;
- -аналоговая – представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. Это графики, схемы и т.д. Пример аналоговой модели – организационная схема;
- -математическая (символическая) – модель в которой используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события. Пример такой модели – формула Эйнштейна  $E=mc^2$ .

## **Вопрос 5. Модели и методы принятия решений.**

**Построение модели как процесс  
распадается на следующие этапы:**

- постановка задачи;
- построение модели;
- применение модели;
- обновление модели.

## **Вопрос 5. Модели и методы принятия решений.**

**В науке управления выделяют следующие основные модели:**

- 1. Теория игр – метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Теория игр была разработана военными с тем, чтобы в стратегии можно было учесть возможные действия противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен;
- 2. Модели теории очередей (оптимального использования) применимы для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Например, могут быть использованы в авиакомпаниях, куда звонят люди, чтобы зарезервировать места на самолеты;
- 3. Модели управления запасами – используются для определения оптимального времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Цель модели – сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, влекущих дополнительные издержки;
- 4. Модели линейного программирования – применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей;
- 5. Имитационное моделирование – процесс создания модели и ее экспериментальное применение для предвидения изменений реальной ситуации. Используется в ситуациях сложных для математических методов типа линейного программирования;
- 6. Экономический анализ – вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности.



## **Вопрос 5. Модели и методы принятия решений.**

**В науке управления выделяют следующие методы принятия решения:**

- 1. Дерево решений – это графическая схема того, к какому выбору в будущем приведет принятое решение. Используется для выбора из имеющихся вариантов наилучшего направления действий и сравнения возможных альтернатив визуально;
- 2. Платежная матрица, или матрица решений – применяется, когда требуется установить, какая альтернатива способна внести наибольший вклад в достижение цели. Она представляет собой таблицу, в которой по вертикали указываются возможные решения, а по горизонтали – состояние среды, на которую нельзя влиять. На пересечении строк и столбцов указывают решения при данном состоянии среды – "платежи". Они могут быть выражены в суммах издержек прибыли, поступлений денежных средств.
- 3. Прогнозирование – способ определения будущего на основе анализа основных тенденций развития и использования как накопленного прошлого опыта, так и текущих допущений насчет этого будущего.

# Вопрос 5. Модели и методы принятия решений.

## **К количественным методам прогнозирования относятся:**

- -анализ временных рядов (проецирование тренда) - основан на допущении, согласно которому случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение в оценке будущего.
- -каузальное (причинно-следственное) моделирование –используется в ситуациях с более чем одной переменной. Так, уровень личных доходов, демографические изменения влияют на будущий спрос на недвижимость. Казуальное моделирование - это попытка спрогнозировать то, что произойдет в исследуемой ситуации, путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными. На языке статистики подобная зависимость называется корреляцией. Чем теснее корреляция, тем выше пригодность модели для прогнозирования. Полная корреляция (1.000) бывает в ситуации, когда в прошлом зависимость была истинной.

## **К качественным методам прогнозирования относятся:**

- -мнения жюри - формируется в результате соединения и усреднения мнений экспертов;
- -ожидания потребителя – базируется на результатах опроса клиентов организации;
- -совокупное мнение сбытовиков – опытные торговые агенты часто точно предсказывают будущий спрос;
- -экспертные оценки – процедура, позволяющая группе экспертов приходиться к согласию.

# **Вопрос 6. Организация выполнения решения.**

## **Основные этапы реализации решений:**

- -оформление решения в виде приказа или распоряжения, где указывается программа действия для выполнения данного решения со сроками и исполнителями; своевременное доведение решения до исполнителей;
- -организационная работа по выполнению решения: материально-техническое обеспечение, подготовка и переподготовка кадров и т. д.
- -контроль за выполнением решения. Система контроля должна быть направлена не столько на выявление виновных в невыполнении решений, сколько на то, чтобы достичь их своевременного выполнения.

## **Пути совершенствования организации выполнения решений:**

- -повышение уровня мотивации исполнителей принятого решения, а это возможно лишь в случае если решение отражает и их интересы;
- -своевременное внесение корректив в принятое решение, если практика показывает его издержки.