



# Л.8 МЕТОДЫ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Тургинбаева А.Н.  
д.э.н., доцент

# Вопросы лекции:

1. Аналитический, статистический и матричный методы, метод математического программирования
2. Активизирующие и эвристические методы.
3. Экспертные методы.
4. Метод сценариев и метод «дерево решений».



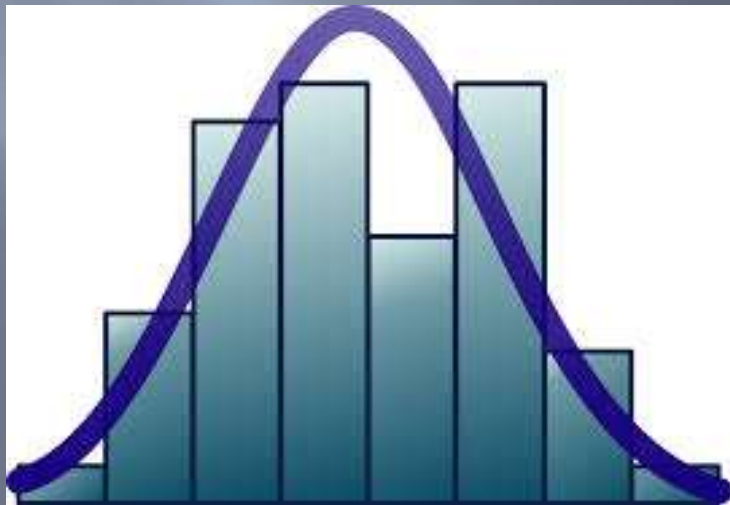
*Аналитический метод* основан на использовании в качестве модели математических или логических зависимостей в виде формул, графиков, таблиц. Реальными моделями для аналитического метода ПРУР служат: требования, предъявляемые к УР, структура решения, графики инициативно-целевой, программно-целевой и регламентной технологии, состав и последовательность выполнения процедур при ПРУР, концептуальная модель компании, статьи уставных документов и договоров.

Для данного метода эффективной является линейная схема организационных отношений. Профессионализм выполнения задания определяется в основном квалификацией руководителя, выбравшего модель, а профессионализм исполнителя играет вторичную роль.

Аналитический метод гарантирует высокую эффективность УР и достижение цели.

*Статистический метод* представляет собой набор приемов для выбора и точного выполнения правил и инструкций при ПРУР на основе статистической информации о прошлом удачном опыте.

Профессионализм ПРУР определяется руководителем или специалистом, ответственным за выбор варианта модели или всего набора мероприятий. Статистический метод гарантирует среднюю эффективность УР и достижение цели.



*Метод математического программирования* является частным случаем аналитических методов. Он представляет собой набор приемов для выбора и точного выполнения результатов математических расчетов. Модель метода включает систему формул и правил расчетов для нахождения условных экстремумов при анализе экономических и управленческих процессов, которые могут быть описаны в виде системы уравнений. Сама процедура таких расчетов в математике носит название математического программирования.

Таким образом, суть метода математического программирования заключается в том, чтобы свести анализируемые процессы в систему уравнений и найти наиболее приемлемое для всех уравнений решение. Работник, разрабатывающий решения, вводит в компьютер набор *ситуаций*, подлежащих изменению в соответствии с целью, а также *критерии*. Компьютер на базе математических соотношений разрабатывает параметры, требуемые для ПРУР.

Профессионализм ПРУР определяется руководителем или специалистом, ответственным за выбор метода разработки УР.

Метод математического программирования не гарантирует эффективность УР и достижение цели.

*Матричный метод* — это набор приемов для выбора и точного выполнения договоренностей заинтересованных сторон при ПРУР. Метод реализует выбор согласованного решения из набора альтернатив на основе компромисса признаков (критериев), достигнутых заинтересованными сторонами, которых может быть две, три и более, поэтому матрица признаков может быть двухмерной, трехмерной и т.д.

Матричный метод относится к субъективным методам ПРУР на основе договоренностей и убеждений. Договоренности реализуются через механизм компромисса. Он может быть достигнут тремя путями посредством:

- ✓ достижения взаимных уступок (консенсуса);
- ✓ подавления потребностей и интересов одной из сторон;
- ✓ предварительного учета приоритетов потребностей и интересов личности, общества, коллектива.

Профессионализм ПРУР определяется руководителем, формирующим условия компромисса. Матричный метод, в общем, гарантирует эффективность УР и достижение цели.

К методам психологической активизации относятся: конференции идей, методы мозговой атаки, вопросов и ответов. Данные методы основаны на стимулировании и активизации сознания и подсознания человека.

*Подсознание* — область неясных, не совсем осознанных мыслей, чувств и представлений.

*Сознание* — это мышление, отражение действительности; психическая деятельность, как отражение действительности.

Подсознательное не является центром смысловой деятельности, но оказывает влияние на течение смысловых процессов. Философская основа такого подхода была дана З. Фрейдом.

- \**Метод конференции идей* основан на стимулировании процесса мышления на уровне сознания. Базовые правила использования данного метода состоят в следующем:
- запрещается любая критика, в том числе позитивная и насмешки;
  - число участников — 4—12;
  - формулируются 1—2 зависимые друг от друга задачи;
  - время обсуждения ограничивается 30—50 минутами;
  - ведется запись всех предложений, в том числе и абсурдных.
- \*В Европе и в США распространен *метод мозговой атаки*, в основе которого лежит стимулирование мышления на уровне подсознания. Для этой цели приглашаются психологи, психотерапевты, гипнотизеры. Работая в одной команде с разработчиками решения, они пытаются активизировать их подсознание, то есть обеспечить доступ человека к информации, заложенной в других директориях. Считается, что подсознание является неиссякаемым источником человеческого духа, базой для интуиции и блестящих идей.



*\*Метод вопросов и ответов* основан на предварительном составлении набора вопросов, ответы на которые могут сформировать новый подход к решению заданных проблем, в частности:

- ▣ Можно ли получить тот же результат, не используя данный продукт?
- ▣ Можно ли сделать что-либо для ускорения процесса? И т.д.



*\*Теоретико-игровой метод* опирается на большой интеллектуальный потенциал в виде программного и информационного обеспечения поддержки решений. Метод предусматривает проведение совещания в форме игры, которая продолжается несколько сеансов, обычно 10—12. На первом сеансе все участники (директор, маркетолог, главный инженер, заместитель директора по социальным вопросам и др.) вводят в компьютер свои максимальные требования. После обработки этих данных компьютер выдаст вариант решения каждому участнику совещания. Если данный вариант с точки зрения заложенной модели является некорректным или невыполнимым, то каждому участнику даются рекомендации о желательных изменениях первоначальных требований. После обсуждения участники вводят коррективы и процесс продолжается либо до достижения консенсуса, либо до принятия общего решения о неэффективности нового изделия и нецелесообразности его производства (отрицательное решение).

Профессионализм выполнения задания определяется как квалификацией участников такого совещания, так и интеллектуальной мощностью имитационной модели компании. Теоретико-игровой метод гарантирует высокую эффективность УР и достижение цели.

*Методы подключения новых интеллектуальных источников основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под надзором высококвалифицированного специалиста. К ним относятся: метод наставничества и работа с внешними консультантами.*

Наставником признается специалист, который на практике может передавать ученику свой опыт, знания и методику, а также имеет склонности к самообразованию и повышению своего профессионализма.

*\*\*Метод наставничества реализует сильный эффект сочетания высокого профессионализма и свежего взгляда на проблему с позиций стороннего наблюдателя. Это стимулирует мышление всех участников процесса ПРУР. Методика реализации данного метода состоит в том, что для решения конкретной проблемы формируется группа, состоящая из 6—10 человек, она включает: 1—2 признанных специалистов в данном направлении; 2—3 — со средним уровнем профессионализма («середнячки»); 4—5 начинающих работников в данном направлении («аутсайдеров»).*

*\*\*Работа с внешними консультантами* в последние 5—10 лет получила широкое развитие. *Консультант* — это знаток передового опыта и методологии, специалист, накопивший навыки решения на практике разнообразных управленческих задач. Важной особенностью консультанта является то, что он имеет большую практику работы с разнообразными компаниями, различными руководителями и специалистами. Метод работы с внешними консультантами укрепляет специалистов компании, дает им возможность высказать давно назревшие решения и получить независимые от руководства компании оценки. Часто наиболее эффективные решения предлагаются именно специалистами своей компании. Консультант обеспечивает их лишь авторитетной поддержкой.

Метод подключения новых интеллектуальных источников гарантирует высокую эффективность УР и достижение цели.

\**Эвристический метод* основан на логике, здравом смысле и опыте, при которых выявляется новая существенная информация. Метод используется при текущей недоступности или отсутствии условий для использования формализованных методов ПРУР. Он практически целиком относится к искусству в управленческой деятельности. Эвристический метод гарантирует высокую эффективность УР и достижение цели.



*Эксперт* — это специалист или искусственная интеллектуальная система, дающие количественную или порядковую оценку процессов или явлений, не поддающихся непосредственному измерению.

Классификация экспертов:

- ✓ *Независимые* эксперты никаким образом не связаны с бизнесом компании и не имеют личных связей с ее руководителями.
- ✓ *Зависимые* эксперты ощущают на себе явное или неявное влияние от результата экспертной оценки.
- ✓ *Лично заинтересованные* эксперты связаны с предметом экспертизы прямо или косвенно.
- ✓ *Эксперты-диссиденты* — это специалисты, оценки которых резко отличаются от основной массы экспертов.
- ✓ *Эксперты-антагонисты* — это специалисты, которые в рамках одной комиссии по одному и тому же вопросу имеют противоположные мнения.

Методы проведения экспертизы весьма разнообразны. Остановимся только на трех из них:

1. метод большинства - основывается на мнении простого или подавляющего большинства экспертов, участвующих в составе комиссии;
2. метод средней оценки - заключается в усреднении оценок всех экспертов по какому-либо правилу (средневзвешенному, среднеарифметическому, среднеквадратичному и др.);
3. метод Дельфи, который реализуется следующим образом.
  - приглашают 5—12 экспертов, которые не знакомы друг с другом;
  - каждому эксперту дается предмет оценки (процесс или явление);
  - письменные мнения экспертов разделяют на две части по близости результата оценки;
  - оценки и аргументация меньшинства экспертной комиссии передаются большинству для анализа;
  - если большинство экспертов соглашается с аргументацией и оценками меньшинства, то процесс экспертизы заканчивается. В случае когда большинство не согласно с оценками и аргументацией меньшинства, процесс экспертизы продолжается;
  - оценки и аргументация большинства экспертов передаются меньшинству для анализа;
  - этот процесс согласований продолжается либо до полного согласия, либо до категорического противостояния;
  - в случае согласия процесс экспертизы заканчивается, а в случае противостояния организатор экспертизы доводит до сведения руководителя разные результаты экспертизы. Руководитель может на свою ответственность принять тот или иной результат экспертизы.

Экспертные методы относятся к субъективным методам. Основное условие применения экспертных методов — отсутствие приемлемых для применения и точных в оценке методов при ПРУР. Экспертные методы используются преимущественно в социальной и биологической системах, например, при консилиумах, на конкурсах, дегустациях и т.п. Существуют три основных направления экспертных методов: метод простой ранжировки (метод предпочтения), метод оценочных сравнений и метод задания весовых коэффициентов. Экспертный метод не гарантирует высокой эффективности УР и достижения цели.



*Метод сценариев* — это совокупность приемов изящного изложения процедур подготовки и реализации любых решений, в том числе и управленческих. В состав метода сценариев входят 5 элементов:

- полный набор сведений о цели компании, имеющейся ситуации, характере проблемы и перечень причин, вызвавших данную проблему;
- текст сценария;
- социально-психологические методы воздействия;
- организационные методы проведения коллективных мероприятий;
- специалисты по формированию сценариев.

Метод предусматривает проведение совещаний в форме репетиций для доведения текста сценария и понимания цели, ситуации и проблемы до процедуры разработки и реализации решения. Количество репетиций ограничивается временем и ресурсами, обычно их 4—8.

Основная часть сценария (сюжет) должна включать содержательную часть и количественные параметры. В состав содержательной части рекомендуется включать три части: завязка событий, конфликт и развязка событий. Эмоциональное воздействие сценария на соответствующую специалиста

Метод сценариев относится к комплексным методам разработки, выбора и реализации УР. Он гарантирует высокую эффективность УР и достижение цели.



Модель представляет графическое изображение связей основных и последующих вариантов УР. В ней приводятся сведения о наименованиях УР, основных предполагаемых результатов каждого решения и ожидаемой эффективности.

Метод «дерева решений» весьма успешно используют при разработке компьютерных игр на выбор стратегий, при предварительной проработке вариантов решений. Метод «дерева решений» не гарантирует высокой эффективности УР и достижения цели.

