

Раздел: Теория и практика фармацевтического маркетинга и менеджмента.

Занятие 9. Технология разработки и реализации управленческих решений

Вопросы

1. Природа и содержание процесса управления. Управленческое решение. Условия принятия управленческих решений. Проблемы и их классификация. Очередность решения проблем (влияющие факторы). Полное и неполное управленческое решение. Проблемные ситуации и причины их возникновения, классификация. Реакция руководителя на проблемную ситуацию.
2. Классификация и требования к управленческим решениям. Интуитивные, адаптационные и рациональные решения. Свойства управленческого решения.
3. Процесс принятия решений. Приёмы упрощения в интуитивном подходе. Программирование ситуации. Последовательность принятия решений. Этапы процесса принятия решений.
4. Элементы системы выработки решений. Критерии выбора вариантов решения. Постулаты последовательности и максимизации. Последствия принятия решения.
5. Моделирование процесса принятия решений. Логическая (ситуация, проблема, решение) и практическая (этапы) схема управленческого решения. Выбор оптимального решения в условиях неопределённости, критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица и Лапласа. Методы выбора решения. Элементы технологии принятия решений. Ошибки, возникающие при выработке решений.

Литература

1. Теоретический материал «Технология разработки и реализации управленческих решений».

Практическая работа

Наиболее распространённые модели современной науки управления

Теория игр. Одна из важнейших переменных, от которых зависит успех организации, – конкурентоспособность. Способность прогнозировать действия конкурентов означает преимущество любой организации. Теория игр – метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов.

Впервые эту теорию разработали военные для того, чтобы в стратегии можно было учесть возможные действия противника. В бизнесе игровые модели используются прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, новые кампании поддержки сбыта, предложения дополнительного обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. Если, например, с помощью теории игр руководство устанавливает, что при повышении цен конкуренты не сделают того же, оно, вероятно, должно отказаться от этого шага, чтобы не попасть в невыгодное положение в конкурентной борьбе.

Теория очередей, или модель оптимального обслуживания, используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Эта модель позволяет сбалансировать издержки в случаях чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества. К ситуациям, где модель теории очередей могла бы быть полезна, следует отнести, например, ожидание в очереди на машинную обработку данных, мастеров по ремонту оборудования, очередь грузовиков под разгрузку на склад, ожидание покупателями свободного кассира.

Модель управления запасами используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Любая организация должна поддерживать оптимальный уровень запасов во избежание задержек на производстве и в сбыте. Цель модели – сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определённых издержках. Эти

издержки бывают трёх основных видов: на размещение заказов, на хранение, а также потери, связанные с недостаточным уровнем запасов. Последние имеют место при исчерпании запасов, когда ввиду их отсутствия продажа или производство невозможны, и возникают потери от простоя. Поддержание высокого уровня запасов избавляет от такого рода потерь. Закупка продукции в больших количествах сводит к минимуму издержки на размещение заказа. Однако эти выгоды перекрываются издержками на хранение, транспортировку, товарные потери и т.д. Кроме того, руководство должно учитывать возможность связывания оборотных средств избыточными запасами, что препятствует вложению капитала в приносящие прибыль акции, облигации и банковские депозиты.

Имитационное моделирование. Все описанные выше модели подразумевают применение имитации, т.к. все являются заменителями реальности. Тем не менее как метод моделирования **имитация** конкретно обозначает процесс создания модели и её экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации. Имитация – это практичный способ подстановки модели на место реальной системы или натурального типа. Экспериментирую на модели системы, можно установить, как она будет реагировать на определённые изменения или события в то время, когда отсутствует возможность наблюдать эту систему в реальности. Если результаты экспериментирования с использованием имитационной модели свидетельствуют о том, что модификация ведёт к улучшению, руководитель может с большей уверенностью принимать решение об осуществлении изменений в реальной системе.

Экономический анализ вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности организации. Типичная «экономическая» модель основана на **анализе безубыточности**, методе принятия решений с определением точки, в которой общий доход уравнивается с суммарными издержками, т.е точки, в которой организация становится прибыльной. Для определения точки безубыточности необходимо учесть три фактора: продажную цену единицы продукции, переменные издержки на единицу продукции и общие постоянные издержки на единицу продукции. Проблема при использовании метода заключается в том, что увеличение одного из факторов требует корректировки расчётов.

Методы принятия решений

В дополнение к моделированию применяются методы, которые способны помочь руководителю в выборе оптимального решения.

Платёжная матрица. Метод наиболее полезен, когда руководитель должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей. Платёжная матрица полезна, когда:

- имеется разумно ограниченное число альтернатив, или вариантов, стратегия для выбора между ними;
- то, что может случиться, с полной определённой неизвестно;
- результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива, и какие события в действительности имеют место.

Дерево решений – это схематичное представление проблемы принятия решений, позволяет учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с приписываемой им вероятностью, а затем сравнить альтернативы.

Методы прогнозирования

Прогнозирование – это метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчёт будущего с целью его определения. Если прогноз качественный, то результатом станет картина будущего, которую вполне можно использовать как основу для планирования

Таблица. 1 Как сделать полезными прогнозы деловой активности

Прогнозы полезны для планирования и осуществления деловых операций только в том случае, если компоненты прогноза тщательно продуманы, а ограничения, содержащиеся в прогнозе, откровенно названы. Существует несколько способов сделать это.

1. **Спросите себя, для чего нужен прогноз**, какие решения будут на нём основаны. Этим определяется требуемая точность прогноза. Некоторые решения принимать опасно, даже если возможная погрешность прогноза менее 10%. Другие решения можно принимать безбоязненно даже при значительно более высокой допустимой ошибке.
2. **Определите изменения, которые должны произойти, чтобы прогноз оказался достоверным.** Затем с осмыслительностью оцените вероятность соответствующих событий.
3. **Определите компоненты прогноза.** Подумайте об источниках данных.
4. **Определите, насколько ценен опыт прошлого в составлении прогноза.** Не настолько ли быстры изменения, что основанный на опыте прогноз будет бесполезным? Дают ли данные по продуктам (подобным вариантам развития) основания для составления прогноза о судьбе вашего продукта? Насколько просто или недорого можно будет получить надёжную информацию об опыте прошлого?
5. **Определите, насколько структурированным должен быть прогноз.** При прогнозировании сбыта может быть целесообразным выделить отдельные части рынка (развивающиеся потребители, стабильные потребители, крупные и мелкие потребители вероятность появления новых потребителей и т.д.)

Таблица. 2 Разновидности прогнозов

1. **Экономические прогнозы** используются для предсказания общего состояния и объёма сбыта для конкретной компании или по конкретному продукту.
2. **Прогнозы развития технологии** позволяют предсказать, разработки каких новых технологий можно ожидать, когда это может произойти, насколько экономически приемлемыми они могут быть.
3. **Прогнозы развития конкуренции** позволяют предсказывать стратегию и тактику конкурентов.
4. **Прогнозы на основе опросов и исследований** дают возможность предсказать, что произойдёт в сложных ситуациях, используя данные многих областей знания. Например, будущий отраслевой рынок можно оценить только с учётом надвигающегося изменения состояния экономики, общественных ценностей, политической обстановки, технологии и стандартов по защите окружающей среды от загрязнения.
5. **Социальное прогнозирование**, которым в настоящее время занимаются всего несколько крупных организаций, используется для предсказания изменений в социальных установках людей и состоянии общества. Очевидно, фирма, сумевшая правильно предсказать отношение людей к таким вопросам, как стремление к комфорту, склонность к материализму или патриотизму, или спрогнозировать, как изменится качество жизни или медицинское обслуживание, может иметь преимущество перед конкурентами, планируя выпуск новых товаров и предоставление новых услуг. Прогнозирование такого рода может быть полезным в управлении, особенно применительно к мотивации сотрудников.

Методы прогнозирования подразделяются на:

- **неформальные:**
 - вербальная (устная) информация из радио-, телепередач и т.д. используется в анализе внешней среды;
 - письменная информация из газет, журналов, бюллетеней, отчётов;
 - промышленный шпионаж. В организации необходимо предусмотреть защиту данных, являющихся интеллектуальной собственностью;
- **количественные:**
 - анализ временных рядов, согласно которому случившееся в прошлом даёт достаточно хорошее приближение в оценке будущего;
 - каузальное (причинно-следственное) моделирование – это попытка спрогнозировать то, что произойдёт в подобных ситуациях, путём исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными. Например, каузальная модель может показать, что при увеличении цены на X% спрос на товар упадёт на Y%. На языке статистики эта зависимость называется корреляцией. Чем теснее корреляция, тем выше пригодность модели для прогнозирования;

- качественные:
 - мнение жюри. Метод заключается в соединении и усреднении мнений экспертов в релевантных сферах. Например, для прогнозирования рентабельности производства новой продукции, руководителю необходимо попросить высказать мнение менеджеров производственного отдела, отдела маркетинга и финансового отдела о возможном сбыте и его пределах;
 - совокупное мнение сбытовиков. Опытные торговые агенты часто прекрасно предсказывают будущий спрос. Зная недавние действия потребителей, они быстрее спрогнозируют ситуацию, чем удастся построить количественную модель. Кроме того, они хорошо «чувствуют» рынок;
 - модель ожидания потребителя основывается на результатах опроса клиентов организации. Полученные данные позволяют предсказать совокупный спрос;
 - метод экспертных оценок. Эксперты, практикующиеся в самых разных, но взаимосвязанных областях деятельности, заполняют подробный вопросник по поводу рассматриваемой проблемы. Они записывают также свои мнения о ней. Затем каждый эксперт получает свод ответов других экспертов и его просят заново рассмотреть свой прогноз и, если он не совпадает с прогнозами других, объяснить, почему это так. Процедура повторяется обычно три или четыре раза, пока эксперты не придут к единому мнению. Анонимность экспертов является очень важным моментом.

Ситуационные задачи и вопросы

1. Сравните количественные и качественные методы прогнозирования.
2. Какие из методов прогнозирования Вы бы применили при определении основных показателей работы новой аптеки?
3. Какой метод прогнозирования Вы можете предложить для определения посещаемости будущего торгового места?
4. Какие из современных типовых моделей Вы будете использовать при открытии нового аптечного учреждения?
5. Какие из современных типовых моделей Вы будете использовать при изменении планировки торгового зала (расширении) аптеки и изменении основных показателей её работы?
6. Почему принятие решений считается фундаментом эффективной работы менеджера?
7. Объясните, в чём состоят отличия ситуаций, характеризующихся риском и неопределённостью? Как бы Вы описали особенности процессов принятия решений в этих ситуациях?
8. Проанализируйте три принятые Вами за последние полгода решения. Какие из них были программируемыми, а какие – непрограммируемыми?
9. Почему многие решения принимаются в группах, а не единолично?
10. Как Вы думаете, какие из этапов процесса принятия решений чаще всего игнорируют менеджеры?