

Вопрос 8. Анализ альтернативных действий.

Место и роль анализа альтернативных действий в процессе разработки управленческих решений. Трудности выявления и анализа альтернатив. Альтернатива - это необходимость выбора между двумя или несколькими взаимоисключающими возможностями.

Генерирование альтернативных вариантов решений входит в состав второго блока этапов разработки управленческого решения.

Генерирование альтернативных вариантов решений, управляющих воздействий и т.д. может осуществляться либо непосредственно, либо с помощью специальных экспертных процедур.

Процедуры генерирования альтернативных вариантов могут предусматривать как специальную организацию и проведение экспертиз с использованием методов типа «мозговой атаки», методов Цвики и т. д., так и создание автоматизированных систем генерирования альтернативных вариантов в сложных, но достаточно структурируемых случаях.

Технологии генерирования альтернативных вариантов управленческих решений весьма разнообразны. Это методы аналогов, когда разработка управленческого решения основана на использовании опыта решения предшествовавших аналогичных проблем и различные способы синтеза управленческих решений из определенным образом структурированных составляющих.

При генерировании альтернативных вариантов управленческих решений должны в полной мере использоваться информация о ситуации принятия решения, результаты анализа и оценки ситуации, результаты её диагностики и прогноза развития ситуации при различных альтернативных вариантах возможного развития событий.

Формирование набора альтернативных решений выявленной проблемы является процессом в высшей степени сложным и творческим. Частичная формализация этого процесса может быть осуществлена с помощью различных модификаций метода мозгового штурма.

Основные стадии анализа альтернатив. Определение допустимых (приемлемых), эффективных и оптимальных решений, их свойства. При формировании множества альтернатив надо найти компромисс между полнотой этого набора, с одной стороны, и реальностью и обозримостью задачи, с другой. Конечно, чем ближе набор решений к своему наиболее полному варианту, тем больше вероятность нахождения глобального оптимума или приближения к нему. Однако сформировать все альтернативы в реальной ситуации невозможно не только из-за дороговизны и объективных временных ограничений. Поэтому чаще процесс формирования альтернатив оканчивают, как только найдено несколько перспективных вариантов. Понятно, что чем сложнее и дороже процесс их разработке, тем меньше их число, и, наоборот, чем ответственнее принимаемое решение - тем их больше.

Оценка каждой из альтернатив осуществляется исходя из множества отобранных критериев. В некоторых случаях часть из них может иметь количественный, а часть - качественный характер.

Одной из наиболее распространенных проблем, возникающих при выборе решений с четкой структурой, является множество требований, предъявляемых к ним (многокритериальность).

Основными способами являются

· свертка критериев, т.е. конструирование на базе многих целей одной-единственной, фиктивной, например, с помощью каких-либо арифметических действий. Сложение и умножение используется, если направление частных критериев совпадает с направлением фиктивной цели, а вычитание и деление - в противоположном случае. В случае

необходимости при осуществлении свертки могут использоваться веса, показывающие относительную важность каждой составной части;

- нахождение Парето-оптимального решения, т.е. определение тех вариантов, у которых улучшение ни одной из характеристик невозможно без ухудшения других.

На окончательный выбор между альтернативами сильнейшее влияние оказывает еще ряд таких количественно трудно формализуемых факторов, как

- имеющееся число вариантов и качество их проработки;
- длительность использования готовящегося решения и его регулярность;
- состав и важность связанных с ним решений;
- допустимость активизации решения, например, вследствие его непопулярности.

Все предыдущие как формализуемые, так и неформализуемые критерии выбора исходили из интересов объекта управления. Однако нельзя забывать о том, что у самого менеджера тоже есть свои интересы. Поэтому иногда решающее значение на выбор альтернативы имеет то, насколько каждый из вариантов импонирует ЛПР, т.е. какова степень его собственной моральной и материальной удовлетворенности, связанной с этим решением, соображения престижа и т.д.

Для решений с нечеткой структурой выбор часто осуществляется на основании неформализованных признаков, без использования специальных методов. Существуют и промежуточные варианты, например, балльный метод.

Характер взаимодействия участников выбора управленческого решения. Анализ альтернатив с точки зрения различных участников процесса разработки решения.

Различие между экономическими организациями порождается характером взаимодействия между индивидуумом и организацией в целом. Основой данного различия является разница в приоритетах взаимодействующих сторон, а именно: ценностные ориентации, нормы и т. п. Здесь приводятся основные характеристики двух типов структур: организации корпоративного и индивидуального типа. Корпорации как социальный тип организации представляют собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитетом руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов (эти структуры достаточно характерны для античного азиатского общества). Организация берет на себя ответственность за своих членов, и это позволяет ей быть свободной в своих действиях по отношению к ним. Такая «коллективная» ответственность и суверенитет организации ставят человека в сильную зависимость и практически лишают его самостоятельности, и, по сути дела, интересы работника существуют всегда в «завтра», а интересы корпорации - в «сегодня». Принятие решения здесь строится по принципу большинства или старшинства, и борьба меньшинства за свое мнение нередко заканчивается его уходом из организации.

Противоположным корпоративному является индивидуалистический тип организации. Это тоже объединение людей, осуществляющих совместную деятельность, но объединение свободное, открытое и добровольное. Сама организация представляет собой совокупность или общество полуавтономных образований, а коллективная собственность в таких организациях - это не собственность всех, а собственность каждого члена коллектива. Монополия в этой структуре заменяется сочетанием конкуренции и кооперации в деятельности ее членов, и это во многом обеспечивается переходом к децентрализованным структурам с «центрами принятия решений». Вместо властной иерархии в этой организации господствует принцип связи интересов всех членов в рамках демократических процессов. Таким образом, субъектом интереса становится личность, и у организации в этом случае не может быть целей, отличающихся от целей ее членов, а в конечном итоге интересы деятельности организации определяются интересами воспроизводства самого человека.

Если проблема была правильно определена, четко сформулирована цель принятия решения, получены Уценки всех вариантов, то принять решение сравнительно легко. Для этого ЛПР просто выбирает альтернативу, которая, с его точки зрения, имеет наиболее благоприятные последствия. Однако легкость и очевидность выбора, как правило, обманчивы. В сложных ситуациях каждая альтернатива обладает множеством атрибутов, характеризующих ее качество или эффективность. Поэтому последствия возможных решений обычно оцениваются по многим показателям, и нахождение разумного компромисса между их значениями - непростая задача для человека. Кроме того, значительные трудности в принятии решений создают неопределенные факторы, влияющие на результат выбора.

В этих условиях шансы на успех существенно повышаются за счет применения специальных методов анализа решений. Эти методы создаются для того, чтобы помочь ЛПР разобраться не только в проблемной ситуации, но и в себе самом, уяснить свои предпочтения и найти компромисс между желаемым и возможным. Методы принятия решений являются важным вспомогательным средством ЛПР и аналитиков. Говоря об их практическом применении, нужно учитывать объективную потребность ЛПР в поиске наилучших вариантов решений. Эта потребность, как правило, появляется в новых или уникальных ситуациях, когда у ЛПР имеется неполная информация и отсутствует опыт решения возникающих проблем. В таких ситуациях, когда выбор не очевиден и не «запрограммирован», методы принятия решений помогают найти альтернативу, которая удовлетворяет заданным критериям выбора, отражающим цель принятия решения. При этом в большинстве случаев люди отказываются от поиска оптимальных решений из-за нехватки времени и отсутствия необходимой информации. В силу этих ограничений руководители организаций и подразделений чаще всего склоняются к «удовлетворяющему» поведению и выбирают направление действий, которое является приемлемым, но не обязательно наилучшим из возможных.