



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ

ПРОБЛЕМЫ

И

РЕШЕНИЯ

Евсеенко Елена Андреевна
кандидат социологических наук, доцент

— . — . — . — . —

Процесс управления можно представить как совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском вариантов их разрешения и организацией выполнения принятых решений.

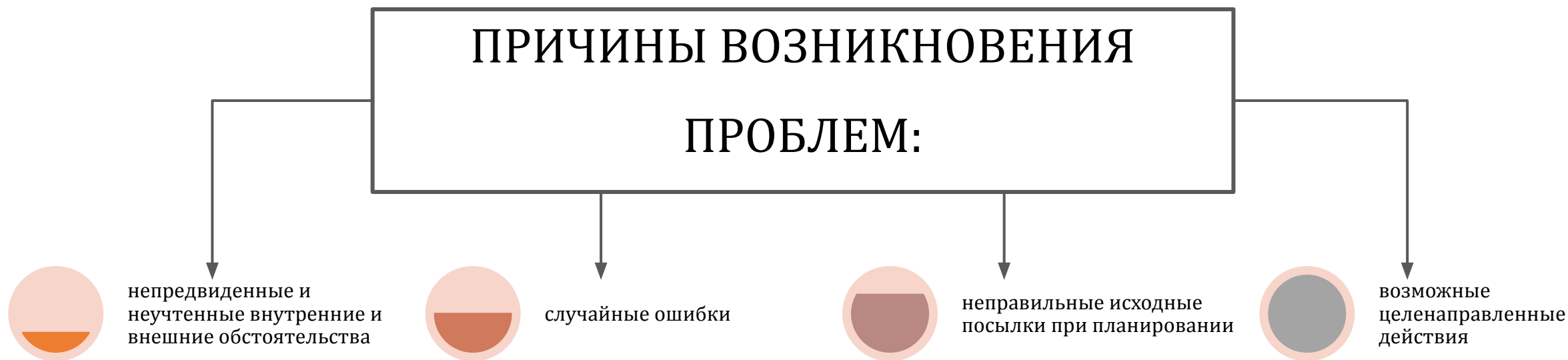


УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ – это обдуманый вывод о необходимости действий, обеспечивающих достижение объектом управления установленных для него целей.

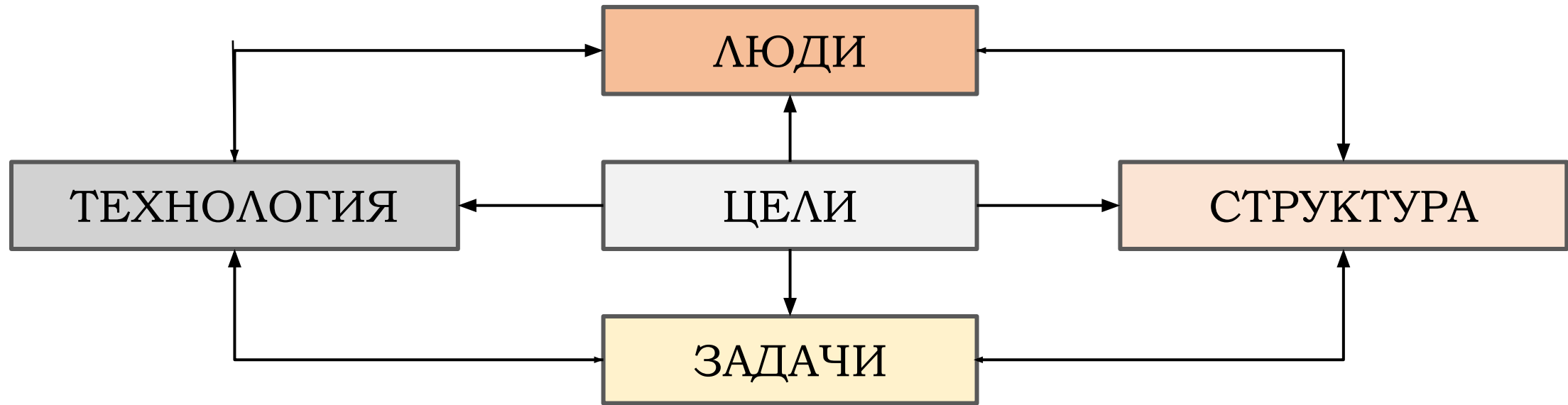
— . — . — . — . —

Проблема

– ЭТО СЛОЖНЫЙ ВОПРОС, ЗАДАЧА, ТРЕБУЮЩАЯ УЯСНЕНИЯ, ИЗУЧЕНИЯ, ОЦЕНКИ И РАЗРЕШЕНИЯ.



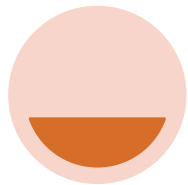
Этапы разработки и принятия управленческих решений



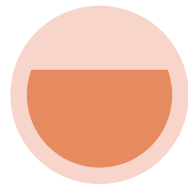
- 1) МОДЕЛИРОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВАНИИ ПОСТУПАЮЩЕЙ ОТ НЕГО ИНФОРМАЦИИ О ПРОБЛЕМАХ, ВОЗНИКАЮЩИХ В ПРОЦЕССЕ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ (М);
- 2) РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (Р);
- 3) ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРИНЯТЫХ РЕШЕНИЙ (В).

Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер, начинается с обнаружения несоответствия контролируемых параметров плановым или нормативным заданиям и заканчивается принятием и реализацией решений, которые должны это несоответствие устранить.

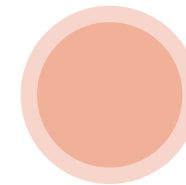
В центре этого процесса находятся три элемента:



проблема;



решение проблемы;



люди, участвующие в этом процессе на всех его этапах.

ПРОБЛЕМА

Проблема

– первый этап процесса принятия управленческих решений.

Необходимость принятия управленческого решения возникает при наличии проблемы, под которой понимается несоответствие фактического состояния объекта управления (например, производственной подсистемы) желаемому или заданному (запланированному).



Проблемная ситуация – совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы

Описание проблемной ситуации:

1.

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМЫ:

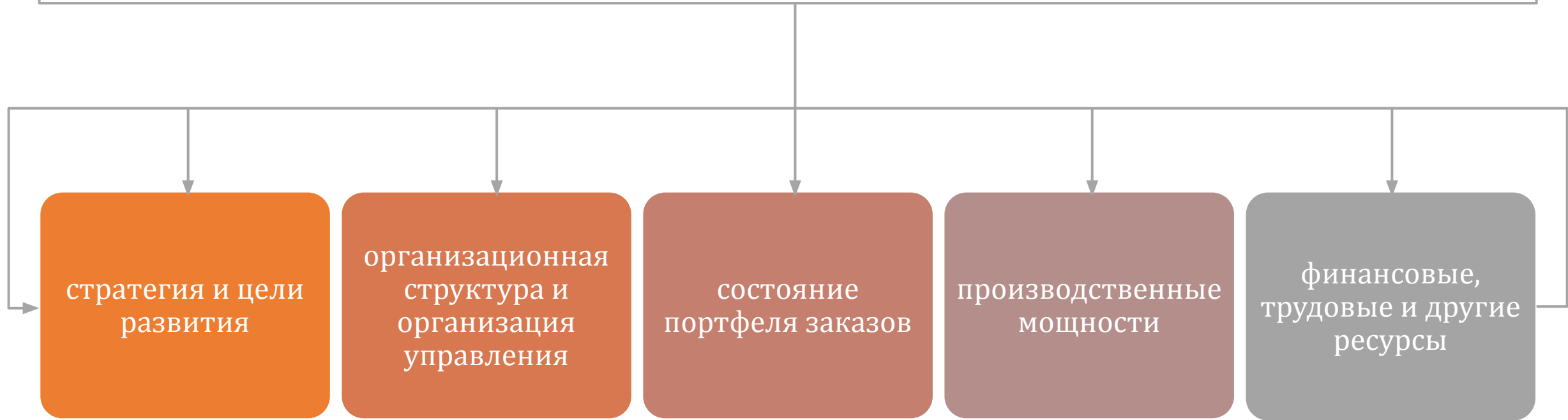
- СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПРОБЛЕМЫ;
- МЕСТО И ВРЕМЯ ЕЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ;
- ГРАНИЦЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА РАБОТУ ОРГАНИЗАЦИИ.

2.

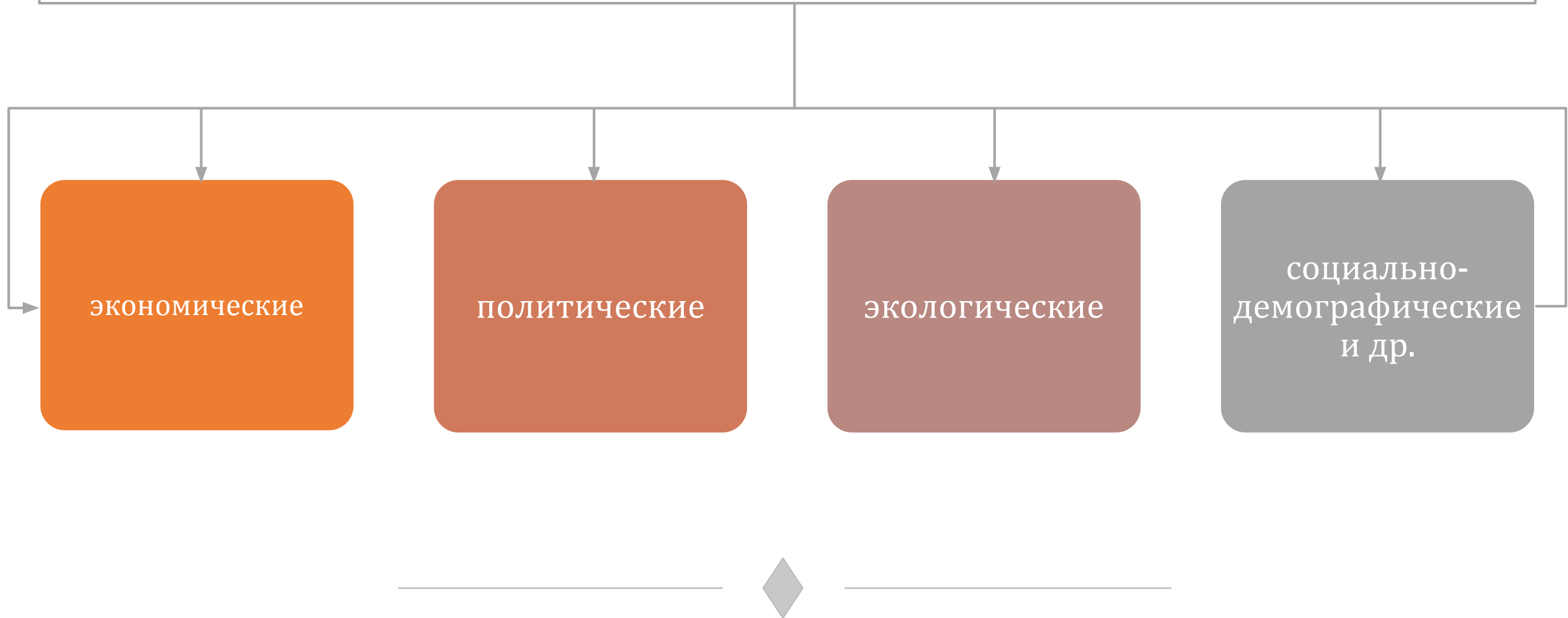
СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ, ПРИВЕДШИЕ К ПОЯВЛЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ:

- ВНУТРЕННИЕ;
- ВНЕШНИЕ.

Внутренние факторы (зависят от самого предприятия):



Внешние факторы формируют среду, в которой работает организация:





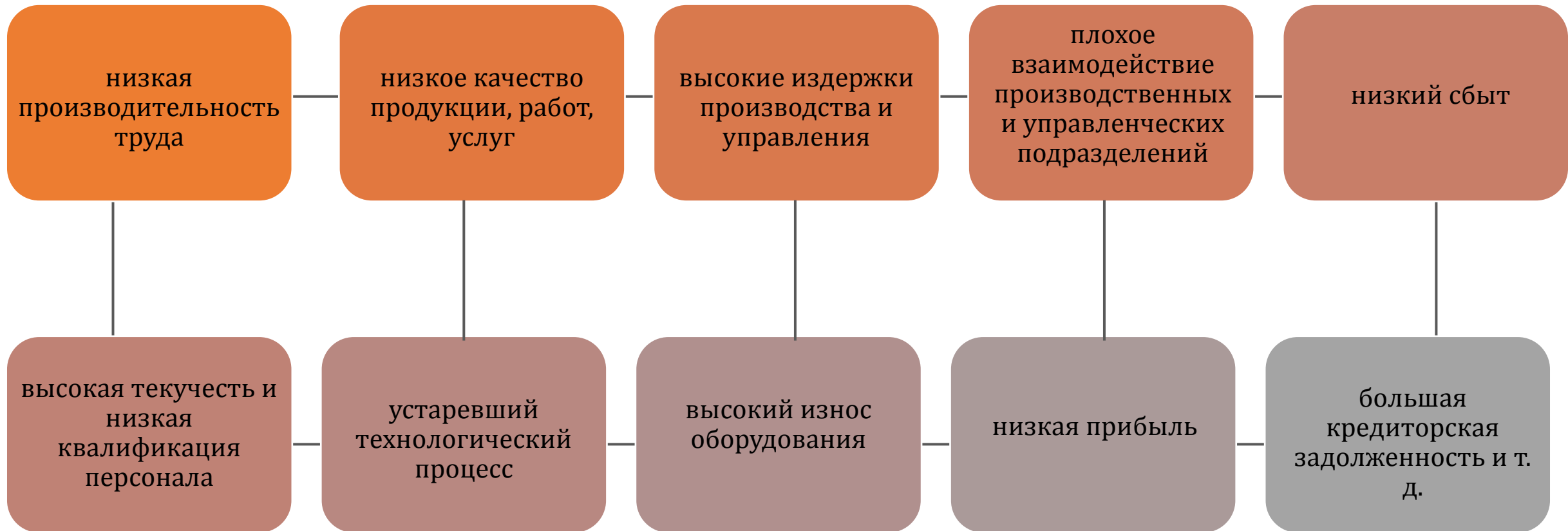
ВЫЯВЛЕНИЕ И ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ – ПЕРВЫЙ
ШАГ НА ПУТИ ЕЕ РЕШЕНИЯ.



На этом этапе очень важно осознать и установить симптомы затруднений или имеющихся возможностей.



Общие симптомы болезни организации:



Способы рассмотрения проблемы:

1.

Проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты, имеются отклонения от запланированных показателей. За этим должна последовать реакция руководителя в виде управленческих решений. Такое управление называют реактивным (управление по отклонениям).

2.

Как проблему можно рассматривать потенциальную возможность проблемной ситуации. Например, если руководитель ведет активный поиск путей повышения эффективности, даже если дела идут хорошо, это будет превентивное, упреждающее управление

стандартные проблемы, имеющие четкую структуру, причинно-следственные связи, аналоги

слабоструктурированные проблемы, в которых далеко не всегда просматриваются направления, причинно-следственные связи; сами проблемы не очерчиваются достаточно четко

Классификация проблем:

хорошо структурированные проблемы, которые могут быть расчленены на подпроблемы, блоки вопросов, для каждого из которых обычно имеется набор решений

неструктурированные проблемы, которые обычно не имеют аналогов, причинно-следственные связи не всегда ясны, способы решения не определены. Примером могут быть природные и техногенные катастрофы с большими социальными последствиями

Методы анализа и решения проблем:



инструкции и руководства, четко и определенно обосновывающие последовательность анализа системы и решение проблем. Например, в электроэнергетике разрабатываются инструкции по действиям персонала в аварийных случаях;



экономико-математические модели и методы, формализующие взаимосвязи процессов и явлений;



системный анализ, позволяющий выявить направления взаимодействия подсистем, стратегию их развития;



экспертные оценки и суждения.

Результатом работы менеджера является управленческое решение.

— . — . — . —

ПОД РЕШЕНИЕМ ПОДРАЗУМЕВАЮТ ЛИБО ПРОЦЕСС ВЫБОРА НАИЛУЧШЕГО (ЭФФЕКТИВНОГО, ОПТИМАЛЬНОГО) ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ ИЗ МНОГИХ ВОЗМОЖНЫХ, ЛИБО САМ РЕЗУЛЬТАТ ЭТОГО ВЫБОРА, КОТОРЫЙ ФИКСИРУЕТСЯ В ПИСЬМЕННОЙ ИЛИ УСТНОЙ ФОРМЕ И ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ПЛАН (ПРОГРАММУ) ДЕЙСТВИЙ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ.



Под управленческим решением понимается:

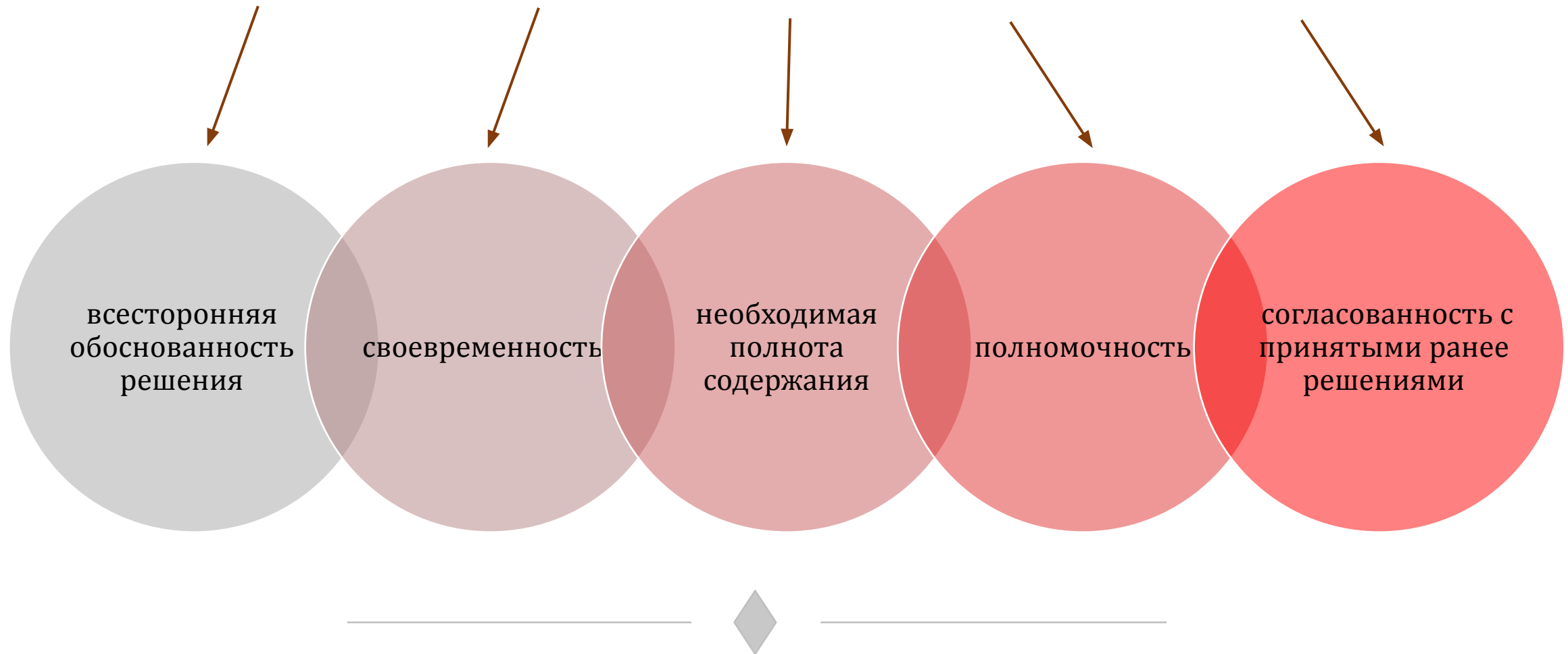
1.

ПОИСК И НАХОЖДЕНИЕ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО,
РАЦИОНАЛЬНОГО ИЛИ ОПТИМАЛЬНОГО ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗВЕНЬЕВ;

2.

ПОСТАНОВКА, ВЫРАБОТКА, КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

Основные требования, предъявляемые к управленческому решению:



Классификация управленческих решений:

по функциональному содержанию:

- решения плановые;
- организационные;
- контролирующие;
- прогнозирующие.

по характеру решаемых задач:

- экономические;
- организационные;
- технологические;
- технические;
- экологических
- и прочих.

Чаще всего управленческие решения связаны не с одной, а с рядом задач, имея в той или иной степени комплексный характер.

по уровням иерархии систем управления выделяют управленческие решения на уровне:

- больших систем;
- подсистем;
- отдельных элементов системы.

в зависимости от организации разработки решений:

- единоличные;
- коллегиальные;
- коллективные управленческие решения.

Предпочтение способа организации выработки решения зависит от многих причин: компетентность руководителя, уровень квалификации коллектива, характер задач, ресурсов и т.д.

по характеру целей:

- текущие (оперативные);
- тактические;
- стратегические.

по причинам возникновения управленческие решения делятся:

- на ситуационные, связанные с характером возникающих обстоятельств;
- по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов;
- программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений, мероприятий;
- инициативные, связанные с проявлением инициативы системы, например в сфере производства, сбытовой деятельности;
- эпизодические и периодические, вытекающие из периодичности воспроизводственных процессов в системе (например, сезонности электропотребления и теплопотребления).

Методы разработки решений:



графические, с использованием графоаналитических методов.



математические методы, предполагающие формализацию представлений, отношений, пропорций, сроков, событий, ресурсов;



эвристические, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей.



По организационному оформлению решения делятся на:

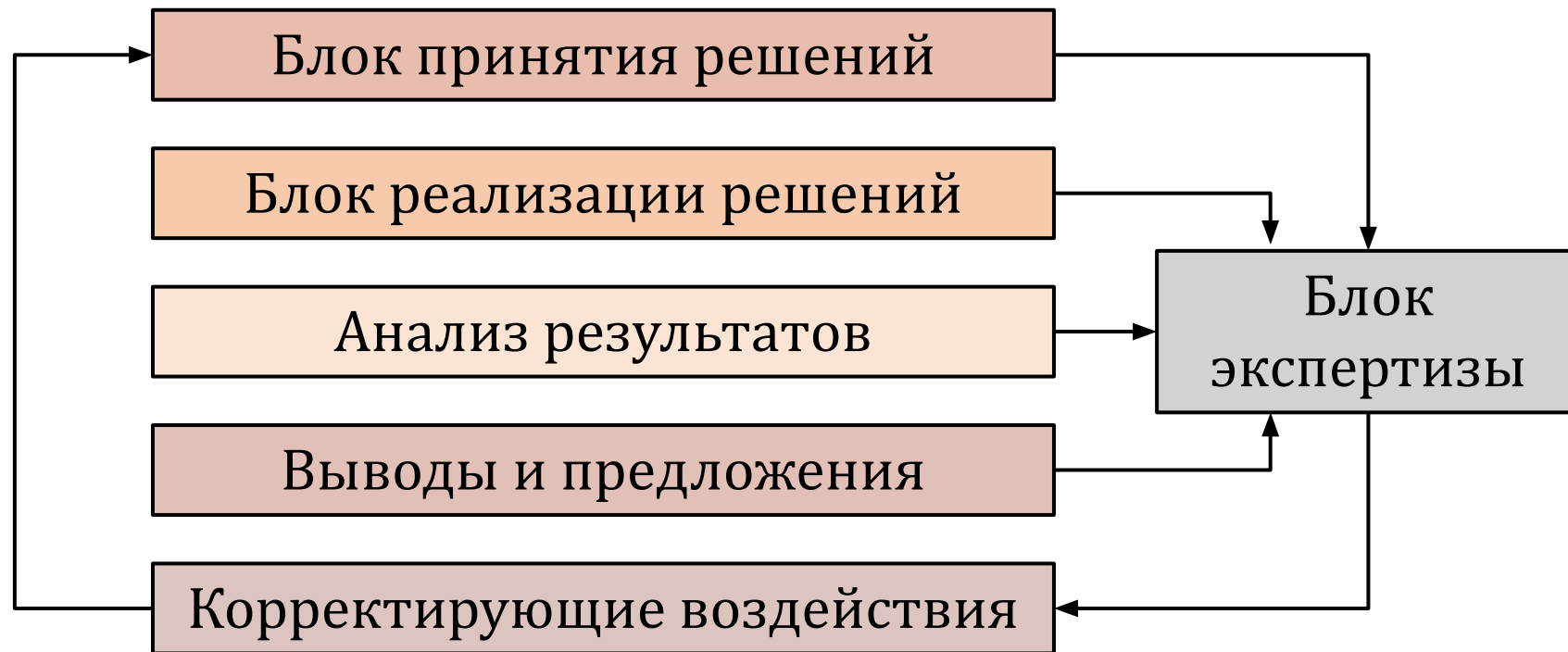
жесткие, однозначно
задающие дальнейший
путь их воплощения;

гибкие, изменяющиеся в
соответствии с условиями
функционирования и
развития системы;

ориентирующие,
определяющие
направление развития
системы;

нормативные, задающие
параметры протекания
процессов в системе.

Этапы принятия и реализации управленческих решений



Этапы принятия управленческих решений:

1 выявление проблемы

2 предварительную
формулировку задачи

3 анализ и сбор информации о
задаче, подлежащей
решению

4 выбор критериев оценки
эффективности решения

5 анализ возможных вариантов
решений

6 обоснование возможного
варианта решения и выбор
дополнительных критериев, сбор
дополнительной информации

7 декомпозицию принятого до
уровня конкретных исполнителей
с увязкой ресурсов и сроков

Реализация решений включает:



организацию и выполнение работ как единого комплекса с выделением индивидуальных исполнителей;



подведение итогов деятельности, анализ полученных результатов и стимулирование исполнителей.



Контрольные вопросы:

Что такое проблема?

Что такое управленческое решение?

Какие проблемы потенциально возможны на предприятии?

Классификация решений по характеру целей.

Классификация решений по характеру решаемых задач.

Кто разрабатывает и принимает решения?

Каковы этапы разработки и принятия решений?

Какова роль решений в управлении организацией?

