Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

Факультет вычислительной математики и кибернетики

Реферат

На тему: Понятие и индикаторы управленческой проблемы

Исполнитель:

Иванов И.И.

Москва 20 \_\_\_ год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………….……….3

1. ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРОБЛЕМЫ И ОБЪЕКТВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ………5

1.1 Понятие процесса принятия решения……………………………………….5

1.2. Понятие проблемы. Управленческая проблемная ситуация………………7

2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ, ИНДИКАТОРЫ И ХАРАКТЕР ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ……………………………………………...10

2.1 Диагностика проблемы……………………………………………………...10

2.2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений…………...12

2.3. Определение, оценка и выбор альтернатив……………………………....14

2.4. Реализация решений. Обратная связь……………………………………..15

ЗАКЛЮЧЕНИЕ …………………………………………………………………17

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ……………………………………………………….19

ВВЕДЕНИЕ

Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий: выработку и постановку цели; изучение проблемы на основе получаемой информации; выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения; обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения; конкретизацию решения для его исполнителей.

В работе под проблемой будет пониматься - противоречие между действительным и желаемым состоянием объекта управления, не разрешимое в связи с отсутствием: средств (методов) и (или) ресурсов: трудовых, финансовых, материальных, временных, пространственных и т.д. Таким образом, одна и та же задача для одной организации может быть задачей, а для другой уже проблемой. Более того, одна и та же задача для одной и той же организации на протяжении времени может превратиться из задачи в проблему и наоборот. Долгосрочные цели предприятия закладываются в настоящем. Поэтому экономия на качестве управленческого решения принесет в будущем серьёзные экономические потери из-за реализации и тиражирования некачественного решения на последующих этапах.

Актуальность темы работы заключается в том, что развитие рыночной экономки с одной стороны и усиление факторов неопределённости внешней среды с другой требует пересмотра традиционных методов управления предприятием и технологий разработки и принятия управленческих решений. Возникает необходимость учета и анализа факторов неопределенности и формирования соответствующих методов разработки управленческих решений.

Цель работы исследовать управленческие проблемы, их понятие, индикаторы, характер и диагностику. Для решения поставленной цели в работе необходимо решить следующий ряд задач:

1. Дать понятие управленческой проблеме

2. Выявить основные этапы индикаторы и характер принятия управленческих решений

3. Изучить диагностику управленческой проблемы

1. ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРОБЛЕМЫ И ОБЪЕКТВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Понятие процесса принятия решения

Принятие решения — это процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Следовательно, процесс принятия решения — это процесс выбора лицом, принимающим решение, наиболее эффективного варианта из множества **альтернатив.**

Данный процесс — это деятельность, осуществляемая по определенной технологии с использованием различных методов и технических средств, направленная на разрешение определенной управленческой ситуации путем формирования, а затем реализации воздействия на объект управления.

В организационном аспекте данный процесс представляет собой совокупность закономерно следующих друг за другом в определенной временной и логической последовательности этапов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи[[1]](#footnote-2). Каждому этапу соответствуют конкретные трудовые действия, направленные на выработку и реализацию решения. Эту повторяющуюся систему действий принято называть технологией процесса выработки и реализации решений.

На любом уровне менеджер должен справляться с целым потоком решений. Некоторые решения похожи на те, которые были приняты ранее, другие — совершенно новые, при этом столь важны, что требуют тщательного обдумывания. Решения иногда следует принимать самостоятельно, иногда — взаимодействуя с другими людьми.

Стадии процесса принятия решений

Типовые процессы принятия решений, реализуемые в самых различных областях деятельности, имеют много общего, поэтому необходима некоторая универсальная «типовая» схема процесса принятия решения, устанавливающая наиболее целесообразный набор и последовательность действий. Данную схему сле­дует рассматривать не как жесткий алгоритм выработки и принятия управленческого решения, а как логическую и наиболее приемлемую схему действий менеджера в часто встречающихся проблемных ситуациях.

Типовой процесс принятия решений включает[[2]](#footnote-3):

- предварительное формулирование проблемы;

- определение целей решения и выбор соответствующих критериев оптимальности;

- выявление и установление ограничений;

составление списка альтернатив и их предварительный анализ с целью исключения явно неэффективных;

- сбор управленческой информации и прогнозирование изменений параметров решения в будущем;

- точное формулирование поставленной задачи;

- анализ и выбор метода решения задачи и разработку алгоритма решения;

- разработку модели решения, позволяющую оценивать эффективность каждой альтернативы;

- оценку альтернатив и выбор наиболее эффективных;

- принятие решения;

- доведение решения до исполнителей;

- выполнение решения и оценку результата.

1.2. Понятие проблемы. Управленческая проблемная ситуация

Необходимость в разработке управленческого решения возникает при осознании проблемы.

Ситуация - состояние управленческой системы, оцениваемое относительно цели; сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку.

Проблемная ситуация - это момент, когда не достигнуты поставленные цели, когда не случается то, что должно было случиться.

Управленческая проблемная ситуация - это характеристика сложившегося состояния организации, ее подсистем и внешней среды, не совпадающая с ожидаемыми, запланированными параметрами. Для решения управленческих проблемных ситуаций необходимо знать их классификацию.

Классификация проблемных ситуаций может быть представлена следующим образом[[3]](#footnote-4):

1) По числу элементов и связей проблемные ситуации могут быть простые, содержащие до семи элементов в их взаимосвязи, и сложные, содержащие более семи элементов.

2) По степени информационной прозрачности проблемные ситуации делятся на детерминированные, в которых все предсказуемо и определено; вероятностные, когда действует множество случайных факторов в условиях неопределенности и риска; неопределенные, когда среда практически не дает информации для осмысления проблемной ситуации.

3) По степени структурированности можно различать проблемные ситуации хорошо структурированные, когда связи между элементами четко определены и измерены; слабоструктурированные, когда известны преимущественно качественные значения составляющих при знании небольшого количества связей, оцениваемых численно; неструктурированные проблемные ситуации, для которых не определены ни качественные, ни количественные зависимости между элементами;

4) В зависимости от масштаба реальных задач проблемные ситуации и могут быть региональные, областные, городские, местные, локальные.

5) По величине возможных потерь в случае непринятия или несвоевременного принятия решений - беспокоящие ситуации, когда величина потерь приближается к планируемой прибыли организации; угрожающие ситуации, когда величина потерь равна планируемой прибыли; критические ситуации, когда величина потерь больше планируемой прибыли; аварийные, когда организация на уровне банкротства.

Главное искусство руководителя - уметь представить ситуацию в виде множества жестко определенных элементов, сделать ее структуризацию.

Наличие проблемы можно представить как критическое рассогласование между желаемым положением и реальным.

Существуют два подхода к определению проблемы.

Согласно первому проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты.

Во втором случае в качестве проблемы рассматривают существующую потенциальную возможность. Осознание проблемы возникает при определенном критическом значении рассогласования между существующим и желаемым значениями эффекта. Это критическое значение определяют для каждой конкретной ситуации, используя типовые представления.

Индикатор проблемы — достижение одним или несколькими параметрами эффекта критического значения[[4]](#footnote-5). При этом выделяют:

- осознание проблемы — установление факта ее существования в результате контроля деятельности или исследования рыночных возможностей. Проблема, достигшая определенной остроты, трансформируется в мотив для деятельности организации и ее менеджеров;

- определение проблемы — ответ на вопросы: что действительно происходит в организации, каковы причины происходящего и что за всем этим стоит. Определение и последующее формулирование проблемы позволяет менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем. Кроме того, весьма важно, чтобы все лица, связанные с разработкой управленческого решения, одинаково (однозначно) понимали суть проблемы.

В основу определения приоритета проблемы могут быть положены следующие факторы[[5]](#footnote-6):

- последствия возникновения проблемы;

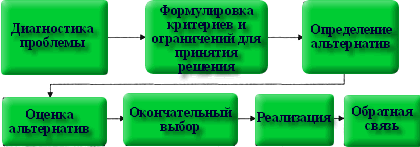
- воздействие проблемы на организацию;

- срочность разрешения проблемы и ограничения во времени;

- мотивированность и наличие соответствующих способностей у участников;

- возможность решения проблемы без участия менеджмента или в ходе решения других проблем.

2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ, ИНДИКАТОРЫ И ХАРАКТЕР ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



2.1 Диагностика проблемы

Диагностика проблемы включает в себя пять этапов[[6]](#footnote-7).

Первый этап в диагностировании сложной проблемы — выявление и осознание симптомов затруднений или имеющихся возможностей.

Вот эти симптомы: **низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты и большая текучесть кадров.**

Обычно несколько симптомов дополняют друг друга, например чрезмерные издержки и низкая прибыль.

Второй этап — установление причин возникновения проблемы.

С этой целью необходимо собрать и проанализировать внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию, для чего могут быть использованы как формальные методы (вне организации — анализ рынка, внутри нее — компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников), так и неформальные (беседы о сложившейся ситуации, личные наблюдения). Следует использовать только релевантную информацию, т.е. данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени. В силу сложных контактов и тесной взаимосвязи в организации зачастую определить проблему трудно. Работа управляющего маркетингом, например, влияет на работу управляющего по сбыту, мастеров на производстве, отдела исследований и раз­работок и любого другого человека в компании. В крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей, поэтому правильно определить проблему и поставить задачу на основе анализа проблемы — значит наполовину решить ее, но это трудноприменимо к организационным решениям. В результате диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Третий этап — определение характера проблемы.

Это один из важнейших этапов диагностики проблемы, поскольку от этого зависит выбор основных подходов к ее решению.

Проблема носит функциональный характер, если она проявляется и, соответственно, может быть решена на уровне функций организационно-производственной системы, т.е. если ее решение возможно[[7]](#footnote-8):

- при переходе на выпуск нового товара или услуги;

- при изменении рыночного сектора;

- при изменении положения и характера взаимоотношений с поставщиками, конкурентами, системой распределения;

- при изменении форм собственности;

- при изменении отраслевой принадлежности и других изменений, затрагивающих основы работы организационно-производственной системы.

Это наиболее сложные и ресурсоемкие проблемы, требующие перестройки и изменения всей организационно-производственной системы в целом. При изменении функций должны изменяться структура и значения параметров.

Проблема имеет структурный характер и, соответственно, может быть решена при изменении структуры организационно-производственной системы, если ее решение еще не требует изменения функций, но уже не может быть достигнуто путем изменения числовых значений отдельных параметров. Необходимость в структурных изменениях может возникать:

- при изменении маркетинговой стратегии;

- разработке нового товара, схожего с выпускаемым;

- перехода на новый тип договорных отношений с существующими партнерами (оферта, лизинг, факторинг и т.п.).

Проблема носит параметрический характер, если она может быть устранена изменением только параметров организационно-производственной системы.

Судить о том, носит проблема внешний или внутренний характер, можно по тому, какая комбинация критических рассогласований параметров наблюдается. Если критическое рассогласование наблюдается только для выходных параметров, а входные находятся в норме, то проблема имеет внутренний характер. Если одновременно наблюдается критическое рассогласование как входных, так и выходных параметров, то проблема безусловно имеет внешние причины и возможно наличие внутренних причин.

Необходимо помнить, что, как правило, изменение функций потребует больших ресурсов, чем изменение структуры, а изменение структуры — больших ресурсов, чем изменение параметров.

2.2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений

Весьма важное условие правильного формирования альтернатив решений и выбора наиболее предпочтительной — определение ограничений и формулировка критериев принятия решения.

Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей.

Можно выделить следующие общие ограничения[[8]](#footnote-9):

- ограничения несоответствия (неадекватность ресурсов);

- кадровые ограничения (недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт);

- финансовые ограничения (неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам);

- ограничения научно-технического прогресса (потребность в еще не разработанной технологии);

- рыночные ограничения (жесткая конкуренция);

правовые и морально-этические ограничения (законы и нравственно-этические нормы поведения);

- ограничения полномочий.

Как правило, для крупных организаций существует меньше ограничений, чем для малых или одолеваемых множеством трудностей.

Кроме ограничений, руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора, т.е. должна быть определена мера сравнения альтернатив. Такими критериями при заключении договора с производственным предприятием могут быть:

- качество продукции;

- оптовая цена;

- сроки исполнения заказа;

- имидж предприятия;

- дополнительные услуги.

Весьма важно также учитывать приоритет критерия, так как от этого также зависит выбор решения.

2.3. Определение, оценка и выбор альтернатив

В идеале желательно выявить все возможные варианты решения проблемы, т.е. сформировать «поле альтернатив». Однако на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу, поэтому он, как правило, ограничивает число вариантов сравнения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее подходящими.

С этой целью нередко используют метод морфологического анализа (построение морфологических карт). Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив.

Оценка альтернатив

После составления перечня вариантов решения следует переходить к оценке каждой альтернативы. Оценка альтернатив включает определение достоинств и недостатков каждой из них и возможных последствий ее выбора. В силу неизбежности негативных по­следствий, связанных с любой альтернативой, почти все важные управленческие решения разрабатываются с учетом компромисса.

Для сравнения решений используют критерии принятия решений, установленные на этапе формулировки ограничений и критериев. Некоторые из критериев выбора имеют количественное выражение, другие — качественную характеристику. Если какая-либо альтернатива не может удовлетворить одному или нескольким установленным критериям, ее нельзя рассматривать как реалистичную.

Все решения необходимо представлять в сопоставимой форме. Желательно, чтобы это была та же форма, в которой выражена цель. Для успешной реализации управленческого решения необходимо также выполнить следующие условия[[9]](#footnote-10):

- обеспечить достаточную мотивацию исполнителей;

- предотвратить возможность возникновения искажений в понимании исполнителями принятого решения и, как следствие, риска ущерба.

Важный момент в оценке решений — определение вероятности осуществления каждого из них в соответствии с намерениями. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска. Важнейшие аспекты проблемы принятия решений в условиях неопределенности и риска будут рассмотрены на дальнейших занятиях.

Выбор альтернативы

Если предыдущие этапы разработки управленческих решений выполнены тщательно, альтернативные решения взвешены и оценены, то руководитель выбирает альтернативу с наиболее благоприятными оценками и последствиями. Нередко в случае решения сложных проблем приходится идти на компромиссы.

К сожалению, не всегда удается найти оптимальное решение из-за нехватки времени, невозможности учесть всю необходимую информацию и все альтернативы, поэтому руководитель выбирает то решение, которое, очевидно, наиболее приемлемо, при этом не обязательно, что оно наилучшее из возможных.

2.4. Реализация решений. Обратная связь

Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Для успешного разрешения проблемы с помощью выбранной альтернативы необходимо в процессе реализации решения эффективно организовать и мотивировать исполнителей.

Обратная связь (контроль выполнения решения)

После того как решение начало действовать, необходимо установить обратную связь для контроля и обеспечения соответствия фактических результатов тем, что планировались в период принятия решения. На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь — это поступление информации о том, что происходило до, в процессе и после реализации решения. Она позволяет руководителю скорректировать действия, не допустив значительного ущерб[[10]](#footnote-11)а.

В каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, обусловленные характером и спецификой деятельности, ее структурой, действующей системой ком­муникаций, внутренней культурой. Однако общее, характерное для любого процесса принятия решений, заложено в основу технологии разработки и принятия решений, используемой в любой организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, выводы:

-Наличие проблемы - критическое рассогласование между желаемым положением и реальным, необходимость разработки управленческого решения возникает только в случае наличия индикатора проблемы.

- Индикатор проблемы - достижение одним или несколькими параметрами критического значения. Осознание проблемы состоит в установлении факта ее существования по результатам контроля деятельности. Возникает оно при определенном критическом значении рассогласования между существующим и желаемым значением, критическое значение определяется для каждой конкретной ситуации.

- Определение проблемы - это ответ на вопрос: что происходит, каковы причины происходящего, каково место данной проблемы по ее последствиям, срочности, воздействию.

Если проблема состоит в том, что организация не достигает поставленных целей, то осознание проблемы происходит тогда, когда в результате контроля установлено критическое значение параметров, а определение проблемы включает диагностику причин ее возникновения.

- Контроль проблемы - это наблюдение параметров объекта управления с целью установления факта критического рассогласования между желаемыми, планируемыми и наблюдаемыми значениями параметров.

- Диагностика осуществляется после обнаружения проблемы в результате контроля (контроль - осознание - определение - диагностика). Диагноз требует знания структуры и значения параметров объекта управления при нормальном его функционировании, определения симптомов затруднений, т. е. в какой области есть предвестники снижения уровня показателей развития.

- Для диагностики надо знать тип проблемы. Если проблема будет носить функциональный характер, то ее решение потребует изменения форм собственности, характера взаимоотношений с поставщиками, изменения рыночного сектора и т.д. Если проблема носит структурный характер, то ее решения лежат в области изменения структуры объекта управления. Если проблема носит параметрический характер, то надо изменять параметры функционирования системы. Изменение функций требует более значительных ресурсов, чем изменение структуры объекта управления, а изменение структуры - более значительных ресурсов, чем изменение параметров объекта управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абакумова О. Г. Разработка управленческих решений. Конспект лекций. - М.: Приор-издат. 2006. - 261 с.
2. Балдин К. В. и др. Управленческие решения: Учебник/ Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2007. - 496 c.
3. Батрик Р. Техника принятия управленческих решений. 2-е изд. пер с англ. - СПб.: Питер, 2006. - 416 с
4. Вертакова Ю. В. Управленческие решения: разработка и выбор: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2005. -352 с.
5. Глущенко В. В., Глущенко И. И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование. Теория проектирования экспериментов. - 2-е изд., испр. - Железнодорожный, Моск. обл.: Крылья, 2000. - 400 c. - (Общество - Экономика - Человек).
6. Жигарь О.В. Разработка управленческого решения/учебное пособие, часть 1, 2. Под ред О.В. Жигарь – Челябинск 2008. – 270 с.
7. Иванов А. Н., Малявина А. В. Разработка управленческих решений: Учеб. пособие. - М.: МАЭП: Калита, 2008. - 112 c.
8. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 2007. – 368 с.
9. Ларичев О.И. Hаука и искусство пpинятия решений. – М.; 2007. - – 390с.
10. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента /Учеб. пособ. под ред. д-ра эконом. наук, проф. О.Т. Лебедева. Изд. 2-е, доп. – Дизайн обл. А.С. Андреев. –СПб.: ИД «МиМ», 2007. - 192с.
11. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 6-е изд., испр. и доп. - М.: Дело, 2006. - 440 c.
12. Орлов А. И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. - М.; Ростов-на-Дону: МарТ, 2005. - 496 c. - (Учебный курс).
13. Орлов А. И. Теория Принятия решений: учебник - М.: Издательство "экзамен", 2006. – 430 с.
14. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 271 c.
15. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, -2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 669с.
16. Эффективное принятие решений. пер с англ.. - М.: Альпина-Бизнес Букс, 2006. -184 с.
17. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Издательский дом «Дашков и Ко», 2006. С. 184.

1. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Издательский дом «Дашков и Ко», 2006. С. 104. [↑](#footnote-ref-2)
2. Иванов А. Н., Малявина А. В. Разработка управленческих решений: Учеб. пособие. - М.: МАЭП: Калита, 2008. - c. 61. [↑](#footnote-ref-3)
3. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента /Учеб. пособ. под ред. д-ра эконом. наук, проф. О.Т. Лебедева. Изд. 2-е, доп. – Дизайн обл. А.С. Андреев. –СПб.: ИД «МиМ», 2007. - с. 50. [↑](#footnote-ref-4)
4. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ, 2007. –с. 71. [↑](#footnote-ref-5)
5. Жигарь О.В. Разработка управленческого решения/учебное пособие, часть 1. Под ред О.В. Жигарь – Челябинск 2008. [↑](#footnote-ref-6)
6. Ларичев О.И. Hаука и искусство пpинятия решений. – М.; 2007. с. 117 [↑](#footnote-ref-7)
7. Эффективное принятие решений. пер с англ.. - М.: Альпина-Бизнес Букс, 2006. - с. 93. [↑](#footnote-ref-8)
8. Батрик Р. Техника принятия управленческих решений. 2-е изд. пер с англ. - СПб.: Питер, 2006. - с. 78 [↑](#footnote-ref-9)
9. Абакумова О. Г. Разработка управленческих решений. Конспект лекций. - М.: Приор-издат. 2006. - с. 83 [↑](#footnote-ref-10)
10. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 6-е изд., испр. и доп. - М.: Дело, 2006. - c. 70 [↑](#footnote-ref-11)