

организации; 3) уникальные; 4) новые типичные проблемы. Типовые проблемы решаются с помощью запрограммированных решений, т.е. с использованием уже известных правил или принципов к конкретной ситуации. Уникальные проблемы нуждаются в принятии незапрограммированных решений.

2.2. Методы декомпозиции проблем

Основные методы анализа проблем – графические. Построение: «дерево проблем», «дерево целей и задач», «дерево решений», и структурная диаграмма Ишикавы «рыбий скелет».

Дерево проблем. Термин "дерево" (рис.8) в данном контексте предполагает использование иерархической структуры, полученной путем деления общей проблематики на основной тип проблематики (ствол), прочие присутствующие типы (ветви), подтипы (ответвления) и собственно проблемы (листья).



Рис.8. «Дерево проблем».

Метод "дерева проблем" ориентирован на получение относительно устойчивой структуры проблематики. Для достижения этого при построении первоначального варианта структуры учитывались закономерности и использовались принципы формирования иерархических структур.

Достоинства метода «дерева проблем».

- Дерево проблем позволяет представить значительный объем информации о проблематике менеджмента компактной форме.
- Дерево проблем отлично справляется с задачами выявления и ранжирования имеющихся в организации проблем, а так же с задачами классификации, т.е. распределения проблем по известным типам проблематики.
- Дерево проблем позволяет наглядно увидеть соотношение и взаимосвязь различных типов проблематики.
- Дерево проблем помогает выделить центральную - корневую проблему менеджмента и отследить ее влияние на различные типы проблематики.

Для построения «дерева проблем» необходимо разбить проблемное множество, ассоциированное с каждым типом проблем на подмножества, т.е. декомпозировать проблемы по их типам.

Последовательность построения «дерева проблем»:

1. Выявить и сформулировать основную проблему менеджмента организации.
4. Выявить основное множество проблем организации.
2. Установить преобладающий тип проблемы.
3. Проанализировать соотношение и взаимосвязь различных типов проблем.
5. Разбить проблемное множество на подмножества.
6. Распределить полученные группы по типам проблем.

Дерево целей и задач — развернутая, распределенная по уровням совокупность целей и задач принятия и реализации решений, построенная по

логической схеме: «цели — программы — задачи, которые надо решить для достижения этих целей, - мероприятия, обеспечивающие решение задач, — ресурсы, необходимые для проведения мероприятий» (рис.9, 10). «Дерево целей и задач» используется в программно-целевом планировании и управлении при разработке целевых комплексных программ.



Рис.9. «Дерево целей».



Рис.10. «Дерево задач».

Дерево решений — схематическое представление процесса принятия управленческих решений по определенной проблеме, изображаемое

графически в виде древовидной структуры (рис.11). Используется в менеджменте на подготовительных стадиях процесса выработки решений для выбора лучшего способа действий.

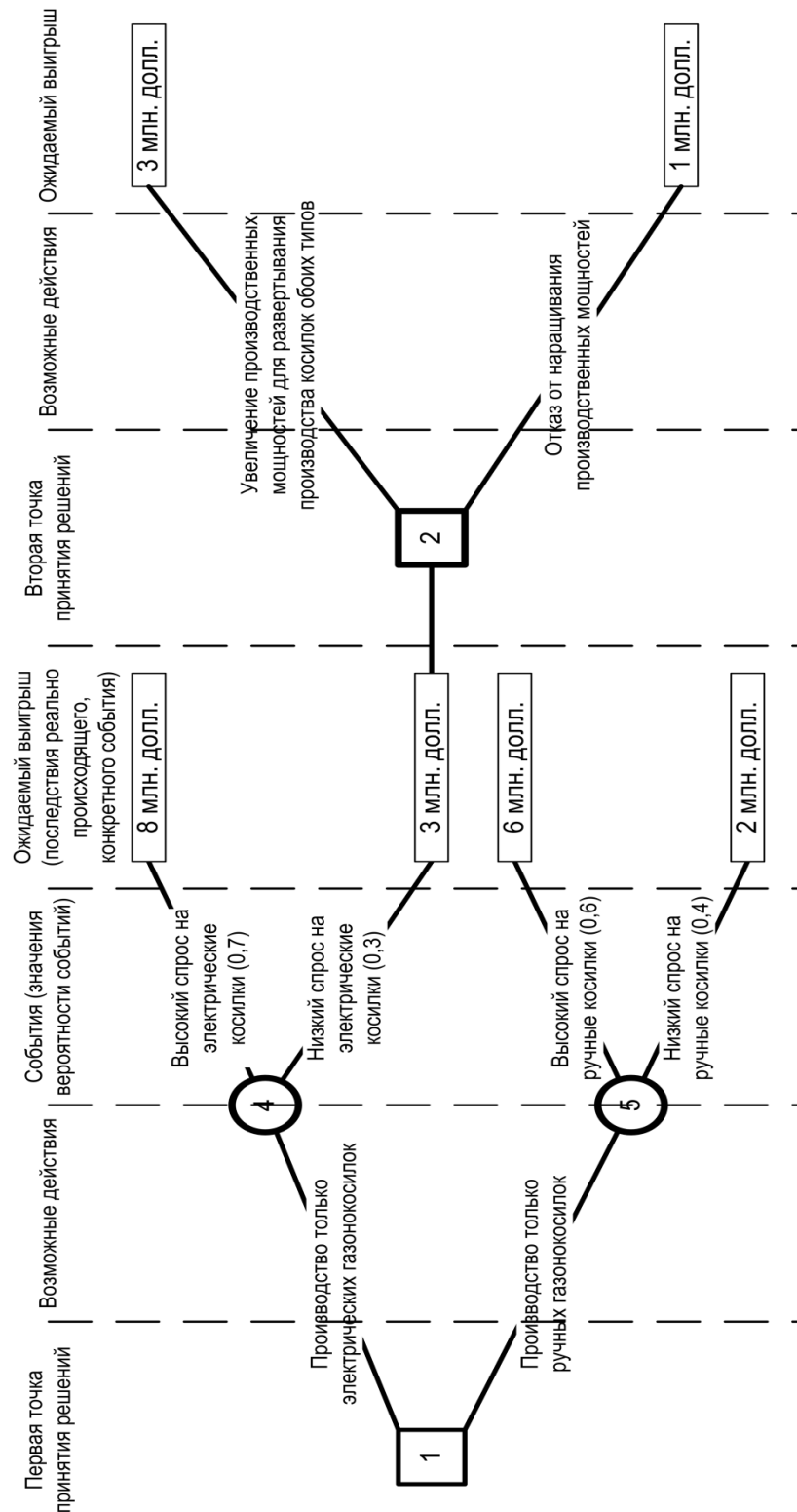


Рис.11. «Дерево решений».

Структурная диаграмма Ишикавы «рыбий скелет». Построение причинно-следственной диаграммы «рыбий скелет» включает следующие этапы: выбор результативного признака; выбор главных причин - «большие кости»; выбор вторичных причин – «средние кости»; выбор (описание) причин третичного порядка – «мелкие кости»; ранжирование факторов по их значимости и выделение наиболее важных. Схема причинно-следственной диаграммы «рыбий скелет» представлена на рис.12.

Данный метод может применяться для анализа качества управленческих решений и отдельных этапов процесса принятия решений, т.к. состоит в формировании показателей качества, характеризующего результат альтернативы, и факторные показатели.

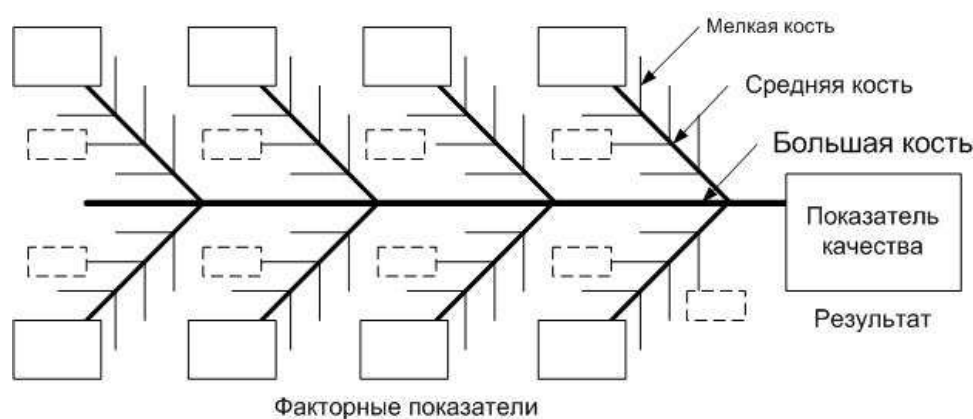


Рис.12. Структурная диаграмма Ишикавы «рыбий скелет».

2.3. Методы сравнительного и факторного анализа

Сравнение наиболее распространенный способ анализа состояния управляемого объекта: целевого (запланированного) и фактического (реального) по определенной сумме параметров. Существует несколько форм сравнения: с планом; с прошлым периодом; с лучшим (бенчмаркинг); со средними данными. Основная проблема сравнения – сопоставимость данных., что особенно актуально при проведении сравнения с прошлыми