Федеральное агентство по образованию

Федеральное образовательное бюджетное учреждение

Высшего профессионального образования

Югорский государственный университет

Юридический факультет

Кафедра менеджмента

Курсовая работа

по разработке управленческих решений

на тему: «Анализ и диагностика ситуации принятия управленческих решений»

#

Выполнила: студентка группы 7251

Евдокимова А.С.

Руководитель: старший преподаватель

Горбунова С.В.

Ханты-Мансийск – 2009 г.

Содержание

Введение

1. Теоретические основы анализа и диагностики ситуации принятия управленческих решений

1.1 Сущность анализа и диагностики ситуации

1.2 Основные этапы ситуационного анализа

2. Основные методы, применяемые при анализе и диагностики ситуации

2.1 Кейс метод и двухтуровое анкетирование

2.2 Факторный анализ и многомерное шкалирование

3. Анализ ситуации в органах государственной власти на примере Департамента анализа и прогноза развития здравоохранения и социально трудовой сферы

3.1 Полномочия Департамента анализа и прогноза развития здравоохранения и социально-трудовой сферы

3.2 Участие Департамента в межведомственной комиссии по анализу региональных программ улучшения демографической ситуации

Заключение

Список использованных источников

Введение

В настоящее время при принятии важных управленческих решений большое внимание уделяется анализу и диагностики ситуации. Для того чтобы принять эффективное решение, необходимо понимать, насколько важен подготовительный процесс, поэтому анализ ситуации и диагностика проблем являются необходимыми этапами процесса принятия управленческих решений.

Актуальность данной темы заключается в том, что анализ и диагностика ситуации помогают точно определить факторы, влияющие на ситуации, а следовательно, способствуют принятию правильного управленческого решения. На основании проведенного анализа можно определить негативные моменты, которые необходимо ликвидировать или так скорректировать, чтобы уровень отрицательного воздействия снизился. Решение этих проблем необходимо для предотвращения нежелательного развития ситуации. Технологии ситуационного анализа позволяют не ограничиваться принятием управленческого решения в конкретной ситуации, а позволяют, основываясь на более глубоком анализе ситуации, установлении тенденций, закономерностей и факторов, определяющих их развитие, более обоснованно принимать долговременные управленческие решения, вплоть до корректировки стратегических целей организации.

Цель курсовой работы – изучить основы анализа и диагностики ситуации принятия управленческих решений.

Достижение поставленной цели требует решения следующих задач:

1) определить теоретические основы анализа и диагностики ситуации;

2) рассмотреть этапы ситуационного анализа;

3) выявить основные методы, применяемые при анализе ситуации;

4) рассмотреть анализ ситуации в государственных органах власти на примере Департамента анализа и прогноза развития здравоохранения и социально-трудовой сферы.

В первой главе работы «Теоретические основы анализа и диагностики ситуации принятия управленческих решений» раскрыты сущность анализа и диагностики ситуации, а также основные этапы ситуационного анализа. анализ и диагностика ситуации являются неотъемлемыми этапами процесса принятия управленческих решений. Они способствуют установлению факторов и ключевых проблем развития ситуации, необходимых для принятия управленческого решения.

Во второй главе «Основные методы, применяемые при анализе и диагностики ситуации» раскрыты следующие методы организации экспертиз: кейс метод, двухтуровое анкетирование, факторный анализ и многомерное шкалирование.

В третьей главе «Анализ ситуации в органах государственной власти на примере Департамента анализа и прогноза развития здравоохранения и социально-трудовой сферы» раскрыты полномочия Департамента и приведен пример использовании анализа при принятии государственных решений.

При написании курсовой работы были использованы нормативно-правовые акты органов государственной власти Российской Федерации, труды известных специалистов таких как Б.Г. Литвак, А.И. Орлов, Ю.В. Вертакова, Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев и др.

1. Теоретические основы анализа и диагностики ситуации принятия управленческих решений

1.1 Сущность анализа и диагностики ситуации

Принятие решений является одним из основных составляющих любого управленческого процесса.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений и в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Тем не менее имеется общее, характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

Подготовка решений осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок.[[1]](#footnote-1)

Возможны разные способы представления процесса принятия решений, в основе которых лежат различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т. д.

Основное внимание уделяют ситуационному подходу, поскольку он наиболее полно отражает проблемы, возникающие при управленческой деятельности, универсален и, по существу, содержит основные методы, связанные с принятием управленческих решений и используемые в других подходах. На сегодняшний день ситуационный подход является одним из наиболее перспективных в современной науке об управлении.

Ситуационный подход позволяет руководителю наряду с целостным представлением объекта управления и его функционирования во внешней среде осуществлять эффективное управление конкретной ситуацией принятия управленческого решения.

Этот подход позволяет принимать решения, основываясь на анализе и понимании ситуации, динамики ее изменения, а не исходя из традиционного принципа проб и ошибок. Возможность осуществления предварительного анализа ситуации и предвидения ее ожидаемых изменений делает ситуационный подход гораздо более эффективным и позволяет избежать порой значительных потерь ресурсов и времени. В основу ситуационного подхода положен ситуационный анализ.[[2]](#footnote-2)

Для того чтобы принять эффективное решение, необходимо понимать, насколько важен подготовительный процесс, который, в свою очередь, состоит из семи значительных этапов. Весь процесс подготовки, как уже было сказано, состоит из семи этапов, таких как:

- получение информации о сложившейся ситуации на конкретный момент времени;

- проведение анализа данной ситуации;

- выявление всех существующих проблем ситуации, их ранжировка, выбор основной проблемы;

- диагностика основной проблемы;

- прогнозная разработка вероятного развития ситуации;

- постановка проблемы;

- формирование идей по поиску решений относительно данной ситуационной проблемы.

В большей степени от того, насколько эффективно проведены стадии подготовки, зависит точность принятого решения.

Для адекватного представления ситуации, как правило, используются не только количественные данные, но и данные качественного характера. Это обеспечивается с помощью широко используемых в процессе принятия решений экспертных технологий, социологических опросов. Получаемая информация о ситуации принятия решения должна быть достоверной и достаточно полной. Недостоверная либо недостаточно полная информация может приводить к принятию ошибочных и неэффективных решений. Однако не меньшие трудности возникают и при наличии избыточной информации, поскольку возникает проблема отбора информации, действительно представляющей интерес и важной для своевременного принятия эффективного управленческого решения.

Целесообразной при получении и обработке информации о ситуации принятия решения является подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации. Естественно, что такой аналитический материал должен готовиться специалистами, обладающими достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит ситуация принятия управленческого решениям

Имея необходимую информацию о ситуации и зная цели, к достижению которых стремится организация, можно приступать к анализу ситуации.

Основной задачей анализа ситуации является выявление факторов, определяющих динамику ее развития.

Сначала проводится содержательный анализ и на качественном уровне устанавливаются основные моменты, позволяющие выявить факторы, к изменению степени и характера воздействия которых ситуация чувствительна.

Чтобы иметь возможность установить динамику развития ситуации под воздействием тех или иных факторов, необходимо перейти к количественным методам, вводя в рассмотрение количественные представления факторов в виде переменных, значения которых могут изменяться в том или ином диапазоне в зависимости от внешних или внутренних воздействий.

Для выявления факторов, определяющих развитие ситуации, могут быть использованы специально разработанные методы, такие, как факторный и корреляционный анализ, многомерное шкалирование и др.

Методы, позволяющие выявить факторы, определяющие развитие ситуации, могут быть также использованы, как правило, и для установления их сравнительной важности, весомости при формировании динамики развития ситуации, а также характера их влияния.

При наличии индексов либо переменных целесообразно также определение пороговых значений, превышение или приближение к которым должно вызывать соответствующие управленческие решения и действия со стороны лица, принимающего решение.

Полезен анализ и оценка устойчивости ситуации к изменению значений факторов, оказывающих наиболее значительное влияние на ее развитие, либо тех факторов, на изменение значений которых будет направлено управленческое воздействие.

При анализе ситуации важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом, а также характер их влияния. В этом и состоит задача диагностики ситуации.

На основании проведенного анализа ситуации определяются наиболее чувствительные моменты, которые могут привести к нежелательному развитию событий, и возникающие в связи с этим проблемы. Решение этих проблем необходимо для предотвращения нежелательного развития ситуации.

Достижение поставленных перед организацией целей (если только это не поддержание уровня уже достигнутых результатов), как правило, требует целенаправленных управленческих воздействий для обеспечения развития ситуации в желательном направлении.

Это может быть увеличение прибыльности предприятия, завоевание новых рынков сбыта, ввод в действие новых технологических линий и т.д.

Необходимо правильно оценить состояние ситуации принятия решения, характер ее изменения, с тем, чтобы были приняты решения и предприняты действия, обеспечивающие достижение желательного состояния ситуации.

Адекватному пониманию ситуации способствует определение:

1) основных возникающих проблем;

2) закономерностей, в соответствии с которыми происходит ее развитие;

3) механизмов, с помощью которых может быть оказано целенаправленное воздействие на ее развитие;

4) ресурсов, необходимых для приведения этих механизмов в действие;

5) активных составляющих ситуации, как внешних, так и внутренних, которые могут оказать существенное, а подчас и решающее воздействие на ее развитие.

Главной задачей диагностики ситуации является выявление ключевой проблемы, которая должна стоять первой в очереди на диагностику. На основании проведенного анализа можно определить негативные моменты, которые необходимо ликвидировать или так скорректировать, чтобы уровень отрицательного воздействия снизился. Адекватная диагностика ситуации должна способствовать принятию положительных решений.[[3]](#footnote-3)

Таким образом, анализ и диагностика ситуации являются неотъемлемыми этапами процесса принятия управленческих решений. Они способствуют установлению факторов и ключевых проблем развития ситуации, необходимых для принятия управленческого решения.

1.2 Основные этапы ситуационного анализа

Ситуационный анализ – это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых – анализ отдельно взятой управленческой ситуации.[[4]](#footnote-4)

Технологии ситуационного анализа позволяют не ограничиваться принятием управленческого решения в конкретной ситуации, а позволяют, основываясь на более глубоком анализе ситуации, установлении тенденций, закономерностей и факторов, определяющих их развитие, более обоснованно принимать долговременные управленческие решения, вплоть до корректировки стратегических целей организации.

Повседневные дела и текущие проблемы являются в первую очередь объектами ситуационного анализа. Правомернее было бы говорить о том , что организациям, руководству которых основное время приходится уделять решению «сиюминутных» проблем, более целесообразно двигаться к стратегическому управлению с использованием технологий ситуационного анализа. При проведении ситуационного анализа используются специально разработанные технологии, базирующиеся в значительной степени на использовании современных методов получения, анализа и обработки экспертной информации.

Центральную роль, при ситуационном подходе играет определение ситуационных переменных. Они — ключ к пониманию ситуации, а значит, к принятию эффективных управленческих решений.

Поэтому одной из основных проблем, решаемых ситуационным анализом, является установление факторов, определяющих развитие ситуации.

Если мы захотим выделить все факторы, в той или иной степени влияющие на развитие ситуации, то это будет задачей, с одной стороны, нереальной, а с другой — лишенной смысла.

Нереальной она будет потому, что на развитие ситуации влияние, может быть, незначительное, оказывает очень много факторов.

Кто поручится, что дождь и непогода за окном или семейные и прочие неурядицы не повлияли хоть в какой-то степени на настроение руководителя, проводящего важное совещание?

Задержки или брак в производстве какой-либо маловажной на первый взгляд детали могут привести к сбоям в работе главного конвейера.

Задача установления всех факторов, влияющих на развитие ситуации, является лишенной смысла потому, что сколько-нибудь полный, доведенный до конечной логической точки анализ ситуации становится практически невозможным. Все связи и взаимодействия факторов проследить невозможно. Трудоемкость анализа резко возрастает. Качество получаемого результата в силу перечисленных выше причине повышается, а снижается.[[5]](#footnote-5)

Ситуационный анализ состоит из 7 этапов.

Этап 1. Подготовка к ситуационному анализу.

Подготовку к проведению ситуационного анализа целесообразно начинать с четко определения ситуации принятия решения. Как известно, во многих случаях правильно поставленная задача – это половина успеха. А успех в данном случае – это прежде всего верно понятая ситуация и эффективное управленческое решение.

Проведению ситуационного анализа может предшествовать подготовка необходимого информационного обеспечения, позволяющего лучше представлять ситуацию, ее сильные и слабые стороны, основные факторы, определяющие ее развитие. Иногда представляется целесообразной подготовка специальных аналитических отчетов для специалистов, участвующих в проведении ситуационного анализа, членов экспертной комиссии, сформированной для оценки ситуации и выработки альтернативных вариантов управленческих воздействий.

Современные технологии проведения ситуационного анализа, которые должны обеспечить достаточно полный и глубокий анализ ситуации и выработку обоснованных управленческих решений, требуют соответствующего методического, организационного, информационного, компьютерного сопровождения.

Чтобы обеспечить проведение ситуационного анализа в соответствии с современными технологиями, необходимо наличие рабочей группы, которая должна обеспечить организационное сопровождение процедур ситуационного анализа, его техническую сторону.

Обеспечение методического, информационного и содержательной части компьютерного сопровождения лежит на аналитической группе, в состав которой должны входить как технологи по организации и проведению ситуационного анализа, так и аналитики – специалисты, профессионально работающие в той области, которой принадлежит объект ситуационного анализа.

Одной из основных задач аналитической группы является четкое определение целей и постановка задачи ситуационного анализа осуществляются аналитической группой в процессе совместной работы с ЛПР.

На этапе подготовки к проведению ситуационного анализа аналитической группой определяются профильные специализации экспертов 1-го уровня, необходимые для оценки ситуации по тем направлениям ситуационного анализа, которые определены при установлении целей проводимого анализа.

Определяются также требования, предъявляемые к экспертам 2-го уровня.

На подготовительном этапе осуществляется подбор экспертов 1-го и 2-го уровней – формирование экспертных комиссий для проведения ситуационного анализа с учетом их профессиональной подготовки.

Одной из основных задач этого этапа является также подготовка информации о ситуации, внутренних и внешних факторах, смежных проблемах и т.д., влияющих на ее развитие.

Целесообразной является подготовка содержательного описания ситуации, в том числе с помощью ключевых слов, что может оказаться полезным при формировании информационных потоков в процессе проведения ситуационного анализа.

Этап 2. Анализ информации.

Анализ поступившей информации о ситуации принятия решения начинается с поиска возможных аналогов. Информация об аналогах представлена в виде некоторого числа эталонных ситуаций. Эталонная ситуация характерна тем, что о ней достаточно много известно, в частности то, какие решения принимались, каковы результаты принятых решений и какие решения приводят к цели.

Если возникшая ситуация является одной из эталонных, то известно, как в ней надо действовать. Поэтому подготовка и принятие решения в такой ситуации, как выработка соответствующих рекомендаций, особо труда не вызывает. Информация об аналогичной эталонной ситуации передается экспертной комиссии для подготовки окончательного заключения.

Если возникшая ситуация такова, что кажется близкой к одной из эталонных ситуаций, то необходимо оценить, насколько существенны имеющиеся различия.

Иногда различия в ситуации, на первый взгляд не очень существенные, могут приводить при одних и тех же действиях к противоположным результатам. И в этом случае информация в соответствующей эталонной ситуации передается экспертной комиссии для выработки окончательного заключения.

При этом обязательно указываются установленные аналитической группой различия.

В банке ситуации наряду с эталонными может также храниться информация о других ситуациях, которые случались ранее.

Если возникшая ситуация такова, что близких эталонных ситуаций нет, то вся имеющаяся информация о ситуации вместе с информацией об имевших место ранее аналогичных (неэталонных) ситуациях передается аналитической группой экспертной комиссии.

При достаточно большом объеме информации о ситуации на этом этапе нередко оказывается целесообразным проведение предварительной экспертизы по отбраковке недостаточно содержательной или недостоверной информации.

Целесообразным в этом случае могут также оказаться оценка степени дублирования информации и классификация поступившей информации.

На основании проведенного анализа формируется пакет информации о ситуации, необходимой для ситуационного анализа.

Этап анализа информации может завершиться подготовкой аналитического обзора информации о ситуации для участников коллективной экспертизы по выработке стратегических и тактических решений.

Этап 3. Анализ ситуации.

Если ситуация не относиться к числу эталонных, то одной из центральных задач этого этапа является выявление основных факторов, определяющих развитие ситуации. Наиболее распространенный путь решения этой задачи – использование метода экспертных оценок. Для решения этой задачи может быть использован, в частности, метод «мозговой атаки», как один из наиболее эффективных способов работы экспертной комиссии при установлении основных факторов, определяющих развитие ситуации.

После того как факторы установлены, определяется их сравнительная значимость, т.е. степень их влияния на развитие ситуации.

Может быть предусмотрено формирование индексов – специальных оценочных систем, предназначенных для оценки состояния ситуации с точки зрения ЛПР и стратегических целей развития ситуации.

Для того чтобы было обеспечено реальное использование оценочных систем, необходимо определение шкал, в которых предполагается изменение каждого из основных факторов, включенных в оценочную систему.

После того как установлены основные факторы, определяющие развитее ситуации, их сравнительная значимость и шкалы, в которых предполагается измерение каждого фактора, можно переходить к формированию решающих правил для оценки ситуации.

Примером применения решающего правила может являться использование приведенной выше зависимости, характеризующей экономическую деятельность предприятия с помощью таких основных факторов, влияющих на прибыль, получаемую предприятием, как конкурентоспособность выпускаемой продукции, объем производства, себестоимость выпускаемой продукции и текущий спрос на продукцию не рынке сбыта.

Если прибыль оказывается в запланированных диапазонах, то необходимость в дополнительных управляющих воздействиях отсутствует.

Если же прибыль оказывается ниже допустимого порогового значения, то необходимо принятие мер, которые способствовали бы более успешной экономической деятельности предприятия.

Как видно из приведенного выше примера, наряду с критерием, которым является зависимость, характеризующая экономическую успешность деятельности предприятия, в решающем правиле должно присутствовать пороговое значение (пороговые значения), с помощью которого определяется необходимость принятия того или иного управленческого решения.

Пороговые значения в решающем правиле соответствуют различным уровням состояния ситуации – от критического (недопустимого) до наиболее предпочтительного.

В решающем правиле пороговых значений может быть несколько. В зависимости от того, какое значение приняла зависимость, характеризующая состояние ситуации, и как оно соотносится с пороговыми значениями, анализируемая ситуация получает ту или иную оценку, те или иные рекомендации могут быть даны по целесообразности действий, которые стоит предпринять. Именно с использованием решающих правил определяются состояния ситуации, в которых необходимо применение тех или иных управляющих воздействий.

При формировании решающих правил могут использоваться индексы, характеризующие состояние ситуации.

Одной из основных задач этого этапа ситуационного анализа является проведение анализа ключевых профильных проблем ситуации, включая оценку слабых и сильных сторон, опасностей и рисков, перспектив развития ситуации в рамках рассматриваемых проблем.

Результатом такого анализа является более четкое представление проблем, возникающих для организации в связи со сложившейся ситуацией.

Анализ профильных проблем ситуации, позволяющий при принятии управленческих решений достаточно полно представить проблемы, которые должны решаться руководством организации, позволяет перейти к анализу ситуации в целом.

Проведение анализа ситуации в целом также предполагает также оценку слабых и сильных сторон ситуации в целом, опасностей и рисков, перспектив развития ситуации.

Задача этапа анализа ситуации считается выполненной, если в результате его проведения ЛПР получит четкое, достаточно полное представление о ситуации, необходимое для принятия важных управленческих решений.

Самым лучшим результатом проведения ситуационного анализа будет, если, основываясь на нем, ЛПР или аналитическая группа смогут увидеть путь, обеспечивающий достижение стоящих перед организацией целей с наименьшими затратами ресурсов.

Завершает этап анализа ситуации оценка устойчивости ситуации к возможным изменениям внешней и внутренней среды, к наиболее вероятным изменениям показателей, характеризующих динамику развития ситуации.

Этап 4. Разработка сценариев возможного развития ситуации.

Разработка сценариев начинается с содержательного описания и определения перечня наиболее вероятных сценариев развития ситуации.

Для решения этой задачи может быть использован метод «мозговой атаки». Определение перечня наиболее вероятных сценариев развития ситуации развития ситуации формирует основную направленность аналитической работы по определению наиболее вероятных направлений развития ситуации.

Наиболее распространенные способы разработки сценариев предполагают формирование перечня основных факторов, влияющих на развитие ситуации.

С использованием выявленных факторов формируются модели развития ситуации. При формировании моделей ситуации могут быть использоваться индексы, характеризующие ее состояние.

Различные варианты изменения значений факторов в соответствии с разработанными моделями приводят к различным вариантам изменения ситуации – к различным сценариям ее развития.

Прогнозные оценки изменения значений основных факторов определяются экспертами. При определении динамики изменения значений факторов может использоваться метод построения экспертных кривых.

Результатом работы экспертов на этом этапе является разработка экспертного прогноза изменения факторов и индексов, характеризующих ситуацию, представленного в виде наиболее вероятных сценариев развития ситуации.

Этап завершается оценкой ожидаемой устойчивости ситуации для разработанных альтернативных сценариев ее развития.

Этап 5. Оценка ситуации.

Оценка развития ситуации на этом этапе дается как экспертами 1-го уровня в части профильных проблем, возникающих при ожидаемом развитии ситуации, так и экспертами 2-го уровня в части развития ситуации в целом с точки зрения достижения целей, стоящих перед организацией.

Оценка ситуации может, в зависимости от предусмотренной процедуры, осуществляется экспертами индивидуально, а может - в процессе коллективной работы экспертной комиссии.

Параллельно с оценкой наиболее вероятных сценариев развития ситуации на это этапе предполагается также генерирование предложений для выработки альтернативных вариантов тактических решений по ключевым профильным проблемам ситуации экспертами 1-го уровня и экспертами 2-го уровня – для выработки альтернативных вариантов стратегических и тактических решений в анализируемой ситуации.

Основная цель проведения экспертиз на этом этапе – генерирование для дальнейшего рассмотрения и анализа обоснованных управленческих решений и управляющих решений и управляющих воздействий для достижения стоящих перед организацией целей.

Этап 6. Обработка и оценка результатов экспертизы. Разработка сценариев возможного развития ситуации требует соответствующей обработки данных, в том числе математической. В частности, обязательная обработка данных, полученных от экспертов, требуется при коллективной экспертизе, когда необходимо определение результирующего мнения экспертов.

Обработка данных требуется при определении факторов, установлении зависимостей и индексов, характеризующих ситуацию. Математическая обработка требуется и при разработке прогнозов, когда строятся экстраполяционные зависимости, экспертные кривые, определяются наиболее вероятные тенденции изменения значений основных факторов.

После того как предварительные данные результатов экспертиз при ситуационном анализе получены, необходимо проведение работы по их анализу.

Обработка данных при анализе результатов экспертиз необходима для:

1) оценки согласованности экспертов;

2)оценки степени противоречивости экспертных оценок;

3) априорной и апостериорной оценки точности экспертных оценок.

Результатом работы экспертов на этом этапе ситуационного анализа является оценка полученных при проведенном ситуационном анализе альтернативных вариантов управленческих решений, определение рекомендаций и предложений для ЛПР по результатам проведенной работы.

Этап 7. Подготовка аналитических материалов по результатам ситуационного анализа.

Этот этап является заключительным, В нем подводиться итог всей проделанной работы. Основная задача этого этапа состоит в том, чтобы подготовить аналитические материалы, содержащие рекомендации по:

1) принятию стратегических и тактических решений в анализируем ой ситуации;

2)механизмам их выполнения;

3) контролю за исполнением решений;

4) сопровождению хода реализации принимаемых решений;

5) анализу результатов, включающему оценку эффективности принятых решений и их выполнения.

Вся работа по организации и проведению ситуационного анализа на всех этапах, его методическому и информационному сопровождению осуществляется аналитической и рабочей группами соответственно с поставленными перед ними задачами и делегированными им полномочиями.[[6]](#footnote-6)

Таким образом, ситуационный анализ состоит из семи этапов, которые позволяют установить тенденции, закономерности и факторы, определяющие развитие ситуации, и помогают более обоснованно принимать долговременные управленческие решения.

2. Методы, применяемые при анализе и диагностики ситуации

2.1 Кейс метод и двухтуровое анкетирование

Пошаговый разбор ситуации (кейс-метод) – эффективный способ анализа управленческих ситуаций. В этом случае предлагаемые ситуации должны быть близки к проблемам, с которыми менеджерам приходится сталкиваться в жизни. Навыки, полученные в результате анализа, могут пригодиться в дальнейшей практической деятельности.

Анализ состоит из четырех шагов:

1. индивидуальная подготовка анализа;
2. неформальное обсуждение отдельными группами;
3. обсуждение в аудитории;
4. обобщение результатов обучения в конце занятия.

Общая схема анализа ситуаций:

1. краткое изложение событий – краткий пересказ ситуации (в письменной форме), который помог бы человеку, не знакомому с самой ситуацией, понять суть происходящего;
2. проблема – краткая формулировка проблемы (задачи), стоящей в данный момент перед руководством компании или отдельным менеджером. Формулировка должна иметь вид законченного предложения, содержащего подлежащее и сказуемое. Как правило, это фраза типа: «Кто-либо должен что-либо сделать»;
3. характеристика действующих лиц – характеристика участников (описание их достоинств и недостатков) с использованием информации, почерпнутой из описания ситуации;
4. хронология событий – изложение происшедших событий так, что наиболее поздние по времени события находятся в начале хронологии, а наиболее ранние – в конце;
5. конфликт – ответ на вопрос, обострения какого рода противоречий послужили причиной конфликтной ситуации. Отдельное внимание следует уделить глобальной ситуации на предприятии, которая скрывается за небольшим, локальным конфликтом;
6. варианты решения проблемы – оценка всех возможных вариантов решения проблемы, определение достоинств и недостатков каждого из предложенных вариантов;
7. рекомендации – более подробное, чем на шестом этапе, рассмотрение и обоснование целесообразности выбранного варианта действий;
8. план по осуществлению выбранного варианта действий – изложение сути шагов, которые необходимо предпринять, чтобы успешно разрешить проблему.

Результатами обсуждения должны служить ответы на следующие вопросы:

а) кто в данной ситуации действующее лицо;

б) каковы его (ее) цели (скрытые, явные);

в) какие решения (скрытые или явные) я должен принять;

г) каковы проблемы, с которыми я сталкиваюсь;

д) какие возможности у меня есть и на какой риск я иду, будучи на месте главного действующего лица;

е) какими данными для принятия решения я обладаю;

ж) какие альтернативные подходы к решению проблемы имеются?

Двухтуровое анкетирование. Установление факторов, определяющих развитие ситуации, необязательно предполагает использование процедуры открытого обсуждения.

В ряде случаев более целесообразным оказывается использование метода двухтурового анкетирования, при котором предполагается индивидуальная работа специалистов по установлению наиболее важных факторов.

В первом туре двухтурового анкетирования каждый из специалистов, приглашенных руководителем для участия в работе, заполняет специально разработанную анкету, в которой указывает факторы, определяющие развитие ситуации, и дает обоснование их отнесения к числу наиболее важных. Внесенные в анкету факторы ранжируются специалистом по степени их влияния на развитие ситуации.

Во втором туре проводится перекрестное рецензирование заполненных в первом туре анкет. Это означает, что анкеты, заполненные одним специалистом, оценивают другие и соглашаются либо не соглашаются со сделанными им оценками. Несогласие с мнениями специалиста обязательно аргументируется. Специалисты, производящие оценку, также производят ранжирование представленных в анкете факторов.

Результаты второго тура обрабатываются аналитической группой, формирующей на основании данных, представленных в анкетах, перечень факторов, которые, по мнению специалистов, определяют развитие ситуации.

При этом учитываются результаты ранжирования факторов, указанных каждым из специалистов, а также оценивавшими его мнение другими специалистами. Аналитическая группа определяет также результирующее ранжирование факторов, указанных специалистами.

Вся полученная от специалистов информация после обработки ее аналитической группой поступает руководителю для принятия окончательного решения о факторах, определяющих развитие ситуации.[[7]](#footnote-7)

Таким образом, кейс метод и двухтуровое анкетирование являются методами ситуационного анализа, в результате проведения которых определяются факторы, влияющие на развитие ситуации.

2.2 Факторный анализ и многомерное шкалирование

В основе факторного анализа – предположение о том, что на основании статистических данных может быть получена аналитическая зависимость, отражающая степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию.

Факторный анализ решает задачи определения:

1) факторов, необходимых для выявления всех существенных зависимостей, влияющих на развитие ситуации;

2) коэффициентов (называемых иногда нагрузками), характеризующих влияние каждого из выявленных факторов на показатели, отражающие состояние и развитие ситуации.

Применение метода факторного анализа позволяет на основе обработки статистической информации классифицировать факторы на существенные и несущественные, основные и неосновные, внутренние и внешние.

По результатам обработки статистических данных может производиться детализация либо, наоборот, укрупнение факторов.

Рассчитанные на основании обработки данных коэффициенты влияния каждого из выделенных факторов позволяют, с одной стороны, определить ранжирование факторов по важности, т. е. расположить факторы в порядке убывания их важности, а с другой – получить формулу для расчета ожидаемых значений показателей, характеризующих ситуацию, при том или ином изменении значений факторов.

Благодаря полученным при использовании факторного анализа результатам можно более обоснованно оценивать ожидаемые изменения ситуации при тех или иных ожидаемых изменениях факторов вследствие наметившихся тенденций либо управленческих воздействий, целесообразность которых устанавливается в процессе использования технологий ситуационного анализа.

Многомерное шкалирование. Избыток информации о факторах, определяющих развитие ситуации, нередко приводит к снижению качества проводимого ситуационного анализа. Основная задача метода многомерного шкалирования как раз и состоит в том, чтобы уменьшить число факторов, которые необходимо принимать во внимание при анализе и оценке ожидаемых изменений ситуации в результате тех или иных управленческих решений.

Уменьшение числа факторов, которые необходимо принимать во внимание при ситуационном анализе, называется иногда понижением размерности задачи принятия решения.

Не менее важная задача, решаемая методом многомерного шкалирования, наряду с понижением размерности, - содержательная интерпретация получаемого набора факторов.

Исходной информацией при многомерном шкалировании могут служить оценка специалистами близости и различия вариантов развития ситуации.

 Они оцениваются с помощью различных значений показателей, характеризующих состояние ситуации. Исходное число предварительных частных критериев, как правило, превышает число действительно важных критериев. При использовании метода многомерного шкалирования факторы, действительно определяющие развития ситуации, могут быть неизвестны. Они устанавливаются в процессе применения метода на основании математической обработки исходной информации.

Свое название метод многомерного шкалирования получил потому, что в результате преобразования исходной информации основные показатели, характеризующие изменения ситуации, оказываются оцененными по сравнительно небольшому числу факторов, измерены в сравнительно небольшом числе шкал. Каждый выделенный таким образом фактор получает со стороны специалистов, участвующих в проведении ситуационного анализа, содержательную интерпретацию.

Использование метода многомерного шкалирования способствует установлению наиболее существенных факторов, определяющих развитие ситуации.[[8]](#footnote-8)

Таким образом, факторный анализ и многомерное шкалирование – два метода установления факторов, определяющих развитие ситуации, разработанные специально для решения управленческих задач. Разнообразие методов, применяемых при анализе, предоставляют возможность руководителям организаций выбирать наиболее походящий метод для установления факторов, закономерностей развития той или иной ситуации при принятии управленческих решений.

3. Анализ ситуации в государственных органах власти на примере Департаменте анализа и прогноза развития здравоохранения и социально-трудовой сферы

3.1 Полномочия Департамента анализа и прогноза развития здравоохранения и социально-трудовой сферы

Департамент анализа и прогноза развития здравоохранения и социально-трудовой сферы (далее - Департамент) является структурным подразделением Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (далее - Министерство) и обеспечивает деятельность Министерства по вопросам, относящимся к его ведению.[[9]](#footnote-9)

К ведению Департамента относятся следующие вопросы:

1) разработки основных направлений и приоритетов государственной политики, программ и стратегий социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную и долгосрочную перспективу, программных документов Правительства Российской Федерации в сфере здравоохранения, труда и занятости, социального развития;

2) статистики, анализа и прогнозирования развития здравоохранения, труда, занятости, социальной защиты, социального обеспечения, выработки на этой основе рекомендаций по планированию и реализации мероприятий, включенных в программные документы Правительства Российской Федерации и Министерства;

3) политики доходов и уровня жизни населения;

4) демографической политики;

5) комплексного анализа реализации государственной политики в сфере здравоохранения и социального развития в субъектах Российской Федерации и оценки ситуации в указанной сфере деятельности.

Департамент осуществляет совместно со структурными подразделениями Министерства, федеральными службами и агентством, государственными внебюджетными фондами анализ вопросов, представляемых на рассмотрение на заседаниях Правительства Российской Федерации и Президиума Правительства Российской Федерации, в части определения социальных последствий предлагаемых решений, готовит соответствующие заключения руководству Министерства.

Департамент проводит анализ статистической информации по социально-экономическим вопросам, получаемой от Росстата, систематизирует эту информацию и доводит до подразделений Министерства.

Департамент проводит анализ материалов средств массовой информации и коммуникаций по проблемам здравоохранения и социального развития и подготавливает предложения и рекомендации по коммуникативным действиям для их решения.

Директор Департамента назначается на должность и освобождается от должности Министром. В настоящее время директором Департамента является В.Ф. Колбанов, который имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности Министром.

Директор Департамента:

а) осуществляет непосредственное руководство Департаментом и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Департамент функций и состояние исполнительской дисциплины;

б) представляет Министру и его заместителям предложения по вопросам, относящимся к ведению Департамента;

в) вносит на рассмотрение Министру предложения о структуре и штатной численности Департамента, служебном распорядке, административных и должностных регламентах;

г) участвует в совещаниях у Министра и его заместителей, проводимых по вопросам, отнесенным к компетенции Департамента;

д) участвует по поручению Министра в межведомственных рабочих группах, совещаниях и иных мероприятиях по вопросам, отнесенным к компетенции Департамента;

е) по поручению Министра и его заместителей участвует в заседаниях коллегиальных и совещательных органов, в составе которых присутствует Министерство;

ж) направляет по решению Министра и его заместителей работников Департамента для участия в межведомственных рабочих группах, совещаний и иных мероприятиях по вопросам, отнесенным к компетенции Департамента;

з) рассматривает поступившие в Министерство проекты федеральных законов и иных нормативных правовых актов по вопросам, относящимся к ведению Департамента, визирует указанные проекты и подписывает экспертные заключения на них;

и) несет персональную ответственность за организацию работы коллегии Министерства и подготовку ее заседаний.

Заместители директора Департамента обеспечивают организацию работы по выполнению функций Департамента в соответствии с утвержденным директором Департамента распределением обязанностей между ним и его заместителями и их должностными регламентами.

Заместители директора Департамента подписывают документы (письма и служебные записки) в пределах своей компетенции по поручению директора Департамента.[[10]](#footnote-10)

Таким образом, Департамент анализа и прогноза развития здравоохранения и социально-трудовой сферы осуществляет анализ и прогнозирование развития здравоохранения, труда, занятости, социальной защиты, социального обеспечения и на этой основе вырабатывает рекомендации по планированию и реализации мероприятий в сфере здравоохранения и социального развития.

3.2 Участие Департамента в межведомственной комиссии по анализу региональных программ улучшения демографической ситуации

Департамент анализа и прогноза развития здравоохранения и социально-трудовой сферы принимает непосредственно участие в межведомственных рабочих группах, совещаниях и иных мероприятиях по вопросам, отнесенным к компетенции Департамента. В 2007 году проходила межведомственная комиссия, на которой были проанализированы региональные программы улучшения демографического развития.

По информации, поступившей из субъектов Российской Федерации, в 32 субъектах Российской Федерации были приняты и в настоящее время реализуются концепции региональной демографической политики; в 8 субъектах - региональные программы улучшения демографической ситуации; в 10 – региональные планы мероприятий по улучшению демографической ситуации.

В ходе работы Межведомственной комиссии по анализу региональных программ демографического развития, утвержденной приказом Минздравсоцразвития России от 25 июня 2007 года № 441, и пяти рабочих групп комиссии проанализированы региональные программы демографического развития 31 субъекта Российской Федерации.

Анализ представленных региональных демографических программ показал, что органами государственной власти субъектов Российской Федерации активно была проведена работа по подготовке региональных программ демографического развития.

Региональные программы (концепции, планы мероприятий) демографического развития направлены на стабилизацию и увеличение численности населения, повышение уровня рождаемости и снижение смертности населения, регулирование миграционных процессов.

В целом представленные проекты региональных документов по демографическому развитию нуждались в доработки с учетом подробного анализа демографической ситуации в субъекте Российской Федерации. Конкретные рекомендации для каждого субъекта Российской Федерации по доработке программ были сформулированы в протокольном решении соответствующей рабочей группы.

В ходе обсуждения информационного материала по анализу региональных программ демографического развития членами Межведомственной комиссии, экспертами, учеными-демографами было высказано мнение об актуальности верификации статистических сведений о смертности населения, ожидаемой продолжительности жизни при рождении, а также качестве проводимой экспертной оценки причин смерти в ряде субъектов Российской Федерации.

В целях усиления координации работы по утверждению региональных программ демографического развития, обеспечению законодательной поддержки инициатив органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, в том числе и в ходе региональных бюджетных процессов, члены Межведомственной комиссии предложили провести расширенное заседание с представителями Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации и полномочными представителями Президента Российской Федерации в федеральных округах.

По итогам обсуждения результатов проведенного анализа региональных программ демографического развития было принято решение:

1. Принять к сведению информацию директора Департамента анализа и прогноза развития здравоохранения и социально-трудовой сферы Колбанова В.Ф., руководителей рабочих групп комиссии о результатах проведенного анализа региональных программ демографического развития.

Одобрить в основном представленные на заседание Межведомственной комиссии информационные материалы «О результатах анализа региональных программ улучшения демографической ситуации».

2. Департаменту анализа и прогноза развития здравоохранения и социально-трудовой сферы (Колбанову В.Ф.):

2.1. Подготовить доклад «Об анализе региональных программ демографического развития» с учетом состоявшегося обсуждения, обратив особое внимание на:

- анализ и уточнение тенденций демографического развития субъекта Российской Федерации;

- выработку единых рекомендаций субъектам Российской Федерации по разработке, принятию и реализации региональных программ демографического развития.

2.2. Подготовить план-график повторного рассмотрения проектов региональных программ демографического развития, доработанных с учетом предложений и рекомендаций рабочих групп комиссии, пяти субъектов Российской Федерации в октябре 2007 года.

3. Провести расширенное заседание с представителями Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации и полномочными представителями Президента Российской Федерации в федеральных округах по вопросу утверждения региональных программ демографического развития, обеспечения законодательной поддержки инициатив органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, в том числе и в ходе региональных бюджетных процессов (IV квартал 2007 года).[[11]](#footnote-11)

Таким образом, Департамент анализа и прогноза развития здравоохранения и социально-трудовой сферы играет важную роль при принятии государственных управленческих решений, а в частности, проводит анализ социально-демографических ситуаций и принимает непосредственное участие в межведомственных комиссиях.

Заключение

В ходе работы поставленная цель достигнута, задачи выполнены, что подтверждается нижеследующими выводами и положениями. В работе рассмотрены теоретические основы анализа и диагностики ситуации, этапы ситуационного анализа, основные методы, применяемые при анализе ситуации, а также анализ ситуации в государственных органах власти на примере Департамента анализа и прогноза развития здравоохранения и социально-трудовой сферы.

Анализ и диагностика ситуации являются неотъемлемыми этапами процесса принятия управленческих решений. Они способствуют установлению факторов и ключевых проблем развития ситуации, необходимых для принятия управленческого решения.

Ситуационный анализ состоит из семи этапов, которые позволяют установить тенденции, закономерности и факторы, определяющие развитие ситуации, и помогают более обоснованно принимать долговременные управленческие решения.

Кейс метод и двухтуровое анкетирование являются методами ситуационного анализа, в результате проведения которых определяются факторы, влияющие на развитие ситуации. Факторный анализ и многомерное шкалирование – два метода установления факторов, определяющих развитие ситуации, разработанные специально для решения управленческих задач. Разнообразие методов, применяемых при анализе, предоставляют возможность руководителям организаций выбирать наиболее походящий метод для установления факторов, закономерностей развития той или иной ситуации при принятии управленческих решений.

Департамент анализа и прогноза развития здравоохранения и социально-трудовой сферы осуществляет анализ и прогнозирование развития здравоохранения, труда, занятости, социальной защиты, социального обеспечения и на этой основе вырабатывает рекомендации по планированию и реализации мероприятий в сфере здравоохранения и социального развития.

Департамент анализа и прогноза развития здравоохранения и социально-трудовой сферы играет важную роль при принятии государственных управленческих решений, а в частности, проводит анализ социально-демографических ситуаций и принимает непосредственное участие в межведомственных комиссиях.

Таким образом, органы государственной власти в своей деятельности применяют анализ ситуации, а также проводят диагностику проблем при принятии управленческих решений.

Список использованных источников

1. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 6 июля 2005 года № 441 «Об утверждении Положения о Департаменте анализа и прогноза здравоохранения и социально-трудовой сферы Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации»

2. Положение о Департаменте анализа и прогноза здравоохранения и социально-трудовой сферы Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (в ред. от 27 августа 2008 года № 461)

3. Протокол заседания №3 Межведомственной комиссии по анализу региональных программ улучшения демографической ситуации

4. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор: учебное пособие / Ю.В. Вертакова, Н.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев; под общ. ред. проф. Э.Н. Кузьбожева. – М.: КНОРУС, 2005. – 357 с.

5. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие.- К.: МАУП, 2000.- 256 с.

6. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004. – 416 с.

7. Лукичев Л.Н., Егорычев Д.Н. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.Н. Лукичев, Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П. Анискина. – 4-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 386 с.

8. Орлов А.И. Теория принятия решений. Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2006. – 576с.

9. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 158 с.

10. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М. - 2001. – 367 с.

1. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 158 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Орлов А.И. Теория принятия решений. Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2006. – 576с. [↑](#footnote-ref-2)
3. См.: Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004. – 416 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М. - 2001. – 367 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие.- К.: МАУП, 2000.- 256 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. См.: Лукичев Л.Н., Егорычев Д.Н. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.Н. Лукичев, Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П. Анискина. – 4-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 386 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. См.: Лукичев Л.Н., Егорычев Д.Н. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.Н. Лукичев, Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П. Анискина. – 4-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – 386 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. См.: Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004. – 416 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 6 июля 2005 года № 441 «Об утверждении Положения о Департаменте анализа и прогноза здравоохранения и социально-трудовой сферы Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации» [↑](#footnote-ref-9)
10. См.: Положение о Департаменте анализа и прогноза здравоохранения и социально-трудовой сферы Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (в ред. от 27 августа 2008 года № 461) [↑](#footnote-ref-10)
11. Протокол заседания №3 Межведомственной комиссии по анализу региональных программ улучшения демографической ситуации. http: //www.minzdravsoc.ru/docs [↑](#footnote-ref-11)