

## ЭКЗАМЕН РУР:

### Понятие «управленческое решение». Виды.

Принятие решения – важнейший пункт теории управления и важная составная часть управленческой деятельности. В управленческой практике **решением называется** выбор одного из альтернативных вариантов конечного результата управления, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции с учетом факторов внешней и внутренней среды организации и направленный на достижение целей организации. При этом **разработка решения** – это последовательность действий от выявления проблемы к практическому ее разрешению, а **реализация решения** – это само практическое решение, за которым следуют контроль, сравнение результатов с намеченными целями и (при необходимости) корректировка принятого решения в сторону намеченной цели.

Управленческие решения классифицируются по ряду признаков: 1) В зависимости от того, в какой руководящей инстанции они принимаются, решения бывают высшего, среднего или низшего уровня. 2) По решаемым задачам различают информационные, организационные и оперативные решения: • информационные решения имеют целью оценить получаемую информацию, ответить на вопрос: "Что является сущностью сообщения?"; • организационные решения призваны установить необходимую структуру управления, ответить на вопрос: "Какой должна быть организация?"; • оперативные решения есть решения действия и отвечают на вопрос: "Как действовать?". 3) По принципам выработки решений они делятся на алгоритмические и эвристические. Обоснование алгоритмических решений производится по определенным правилам — алгоритмам. Эти решения допускают строгую формализацию. Эвристические решения выполняются неформальным, творческим путем, без каких-либо строгих правил. 4) По методам обоснования решения бывают аналитические, статистические, математического программирования и игровые. 5) В зависимости от характера исходной информации решения принимают либо в условиях определенности (полная информация), либо в условиях неопределенности (неполная информация).

### Функции управленческих решений.

Согласно общей методологии управленческой деятельности подготовка и реализация УР включают определенную иерархию функций, процедур и операций

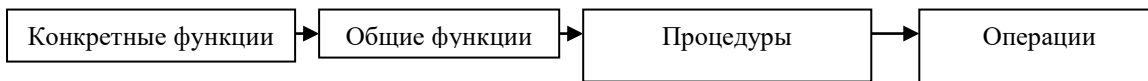


Рис. Иерархия функций, процедур и операций

Функция — это совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение заданной цели и подчиненной общей цели управления. В перечень конкретных функций РРУР включаются:

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- коммуникации с внешней и внутренней средой;
- управление человеческими ресурсами;
- управленческое консультирование;
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм, техника управления).

В зависимости от масштабности, трудоемкости или сложности конкретные функции РРУР могут быть разделены на более мелкие.

К общим функциям РРУР относятся:

- прогнозирование различных методов разработки, реализации и возможных последствий каждого УР;
- планирование состава и содержания выбранных методов разработки и реализации будущего УР;
- организация (административная, технологическая, финансовая и др.) разработки и выполнения УР;
- стимулирование исполнителей, выполняющих конкретные функции;
- координация, т.е. изменение принятого ранее порядка выполнения действий в связи с возникшими и непредусмотренными ранее обстоятельствами, мешающими или способствующими его выполнению;
- контроль выполнения действий;
- информирование инициатора разработки или реализации УР о ходе выполнения задания.

Каждая общая функция может включать два этапа и семь процедур. Этапы состоят из подготовки УР и реализации УР. Полный набор процедур включает: информационную подготовку, разработку вариантов УР, согласование вариантов с необходимыми специалистами, выбор одного УР, утверждение УР, организацию выполнения, контроль.

### Формы разработки управленческих решений.

В зависимости от условий разработки могут использоваться различные формы разработки:

- указ – решение главы государства, утвержденное парламентом
- указание – решение, носящее методический, технологический характер. Реализуется в форме наставления или разъяснения.
- закон – решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер. Пр. Конституция страны
- акт – решение широкого круга государственных и общественных организаций .Пр. акт о передаче чего-нибудь в собственность. М.б. междунаrodnym.
- Приказ (письменный или устный) – решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном ее подразделении. Обязателен для исполнения его подчиненными.

- Распоряжение – решение руководителя, не наделенного административными функциями. Обычно касается вопросов технологии, орг-ции труда и техники безо-пти. Обязательно для исполнения непосредственными подчиненными.
- Протокол – решение об отражении каких-либо событий, обстоятельств, правил. Пр. протокол прошедшего собрания.
- Инструкция – решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий. Пр. инстр-ция по работе с персоналом, по составлению бизнес-плана.
- Договор – решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств в коммерческих и некоммерческих сферах деятельности. Пр. учредительный договор о создании компании.
- Соглашение – решение, формирующее общую позитивную инфраструктуру для какой-либо деятельности. Пр. соглашение РФ и США об избежании двойного налогообложения, о разделе рынков сбыта.
- План – решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации. Пр. бизнес-план, план мероприятий по реформированию компании.
- Контракт – решение, обычно коммерческого характера, о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств. Является подвидом соглашения. Пр. брачный контракт, контракт купли-продажи.
- Оферта - решение, обычно коммерческого характера, о предложении конкретному лицу заключить сделку на указанных условиях. Является одной стороной контракта. Пр. оферта на оптовую закупку или продажу какого либо товара.
- Акцепт – решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях. Это вторая сторона контракта, Оферта и акцепт составляют контракт.
- Положение – решение, представляющее собой набор законов, правил и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность. Пр. положение о главном инженере, об отделе стандартизации
- Правила – решение, учитывающее традиции организации и представляющее набор предлагаемых для исполнения устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников Пр. правила внутреннего распорядка, дорожного движения.
- Модель какого-либо процесса или явления – решение, включающее набор определенных элементов и связей. Пр. модель завода

### **Формы реализации**

Формы реализации — это деловая беседа, предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинги), совещания, заседания, отчет, деловое слово.

Предписание — официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок.

Деловая беседа — специально организованная руководителем встреча с подчиненным, группой подчиненных или приглашенными специалистами для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для компании.

Убеждение — деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного требуемых прочных взглядов или понятий по содержанию УР для его выполнения (например, убеждение в необходимости соблюдения техники безопасности на рабочем месте, убеждение в необходимости использования современных информационных технологий при РУР).

Разъяснение — деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание УР.

Принуждение — деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить УР путем угроз или повышенного вознаграждения.

Наставление — деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения УР.

Сообщение — деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения УР.

Личный пример — действия руководителя в среде подчиненных по заранее подготовленному сценарию для развития у них эффекта подражания авторитетам в технике выполнения УР.

Обучение — деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения УР.

Совет — деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами на пути выполнения УР. Совет не является обязательным для исполнения подчиненным.

Деловая игра (тренинг) — специально организованная интенсивная деятельность работников по разработке и реализации УР на основе имитационных моделей реальных процессов. В процессе деловой игры закрепляются навыки РУР многократным повторением однотипных ситуаций, методов и технологий РУР.

Совещания — коллективные деловые беседы, проводимые руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач, использования коллективного разума, обмена информацией и накопленным опытом для выполнения важных УР.

Заседания — узко профессиональные совещания для решения в основном организационных вопросов (например, заседание профкома, заседание президиума и т.д.).

Отчет — решение специалиста о результатах индивидуальной или коллективной проделанной работы по выполнению УР. Отчет может быть письменным и устным.

Деловое слово — твердое решение руководителя, данное подчиненному в устной форме, подкрепленное авторитетом руководителя, как среди подчиненных, так и среди вышестоящего руководства.

В качестве примера рассмотрим только одну форму реализации УР — деловую беседу. В деловой беседе принимают участие, с одной стороны, руководитель или команда специалистов, с другой — потенциальный исполнитель или группа исполнителей. Деловая беседа включает шесть этапов:

- создание взаимно заинтересованной обстановки беседы;
- согласование основных целевых установок будущего задания;
- ознакомление исполнителей с необходимой информацией;
- обоснование задания и аргументирование неясных положений;
- корректировка задания с учетом предложений исполнителя;
- принятие окончательного решения.

Д. Карнеги рекомендует для эффективного проведения деловой беседы соблюдать следующие принципы:

- внимательно выслушивайте собеседника до конца — это не только знак внимания, но и профессиональная необходимость;
- избегайте недоразумений и неверных толкований;
- изложение должно быть ясным, наглядным, систематизированным, сжатым, простым и понятным;
- уважайте личность собеседника;
- будьте вежливыми, дружелюбными и дипломатичными;
- любыми способами постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших предложений как не навязанных ему.

### **Эффективность управленческого решения. Понятие. Виды.**

**Эффективность управленческого решения** - это соотношение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов. К основным факторам, характеризующим эффективность управленческого решения, относятся: **1. Использование ресурсов.** Характеризует структуру, качество ресурсов, их экономию в процессах управления и возможность пополнения и накопления. **2. Фактор времени.** Отражает своевременность решения, экономию времени, использования новых технологий и потенциал персонала, способного решать проблемы достаточно оперативно и профессионально. **3. Целенаправленность управления.** Отражает реальность и значительность цели, в соответствии с которой и рассматривается результат деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития. Эффективность УР — это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс. В качестве ресурсов могут быть новое подразделение компании, финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др. В качестве затрат — старые подразделения, персонал, финансы и др. Основу каждого вида эффективности составляет степень удовлетворения потребностей и интересов человека, коллектива и компании в целом.

Организационная эффективность УР — это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени. Она связана с реализацией следующих потребностей:

- для человека — это потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке;
- для компании — это потребность в труде (спросе на продукцию), в организации и безопасности.

Результатом организационной эффективности может быть новый отдел, система стимулирования, группа превосходящих организаторов производства или управления, новый порядок и др.

Экономическая эффективность УР — это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного УР и затрат на его подготовку и реализацию. Прибавочный продукт может быть представлен в виде прибыли, снижения затрат, получения кредитов. Экономическая эффективность связана с реализацией всех потребностей человека и компании.

Социальная эффективность УР рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Данная эффективность связана со следующими потребностями:

- для человека — это потребность в творческом труде, любви, общении, самовыражении и самопроявлении;
- для компании — это потребность в вере и саморазвитии.

Результатом социальной эффективности может быть хороший социально-психологический климат в подразделении, взаимопомощь, неформальные отношения.

Технологическая эффективность УР — это результат достижения отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства, запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или меньшими финансовыми затратами. Она определяется следующими потребностями:

- для человека — это потребность в творческом труде, в знаниях, информации, самопроявлении;
- для компании — это потребность в саморазвитии и интерес в современном производстве.

Результатом технологической эффективности могут быть современные приемы творческого труда, конкурентоспособность продукции, профессионализм персонала.

Психологическая эффективность УР — это результат достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими психологическими затратами. Она связана с реализацией следующих потребностей:

- для человека — это потребность в любви, семье, свободном времени, патриотизме, вере, общении;
- для компании — это потребность в стабильности, безопасности, вере, в развитии организационной культуры.

Результаты данной эффективности могут проявляться в корпоративной культуре компании, взаимопомощи, патриотизме и лояльности.

Правовая эффективность УР оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами.

Эффективность реализуется на базе следующих потребностей:

- для человека — это потребность в безопасности, организации и порядке, в организации жизни и деятельности,
- для компании — это потребность в безопасности и управлении.

Результатом правовой эффективности может быть переход на легальный бизнес, работа в правовом поле.

Экологическая эффективность УР — это результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Она определяется следующими потребностями:

- для человека — это потребность в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, физиологические;
- для компании — это потребность в прибавочном продукте, стабильности, создании приемлемого уровня жизни для работников.

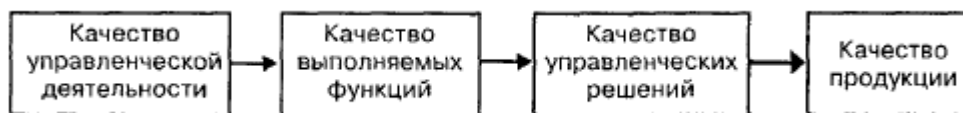
Результатом данной эффективности может быть производство экологически чистой продукции, достойные человека условия труда. Управление эффективностью УР осуществляется через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов.

## Качество управленческого решения. Понятие. Технология оценки качества управленческого решения.

**Качество управленческого решения** - это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его выполнения. К критериям качества управленческого решения относятся. **1. Показатель энтропии**, т. е. количественной неупорядоченности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражаются количественно, показатель энтропии приближается к единице. **2. Степень риска вложения инвестиций.** **3. Вероятность реализации решения** по показателям качества, затрат и сроков. **4. Степень адекватности** (или степень точности прогноза) теоретической модели фактическим данным, на основе которых она была разработана.

Качество — это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности человека или общества. Качество оценивают по функциональной пригодности, эксплуатационным характеристикам, степени безопасности и надежности и т.д. Признаком хорошего качества является наличие подтверждающих сертификатов, выданных авторитетными фирмами или персоналиями.

Качество управленческой деятельности — это степень соответствия ее общепринятым требованиям или стандартам. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений



Качество управленческого решения — это степень соответствия УР внутренним требованиям (стандартам) организации. При разработке и реализации УР руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации УР. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего УР. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству УР присваивается значение 0, а высшему — 1. Общее качество УР вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих ее этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.

На качество процесса подготовки и реализации УР оказывают существенное влияние: информация, набор целей управления, методы разработки УР, набор объектов, входящих в концептуальную модель компании, используемая управленческая технология, выбранное свойство процесса разработки УР, форма подачи УР, организационный аудит УР.

## Ответственность за управленческие решения. Понятие. Виды.

**Ответственность** - это необходимость отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках и компенсировать неисполнение или ненадлежащее исполнение порученного действия. Руководитель организации может нести ответственность как гражданин и как должностное лицо. **Все эти виды ответственности можно классифицировать по следующим признакам:** - уровням ответственности (международный, государственный, уровень организации, и ее подразделений); - времени ответственности (за прошлые, настоящие или будущие результаты уже принятого решения); - ущерб, вызванному ошибочными решениями. **Принято делить виды ответственности на две группы: технологические и гуманитарные.** **К технологическим видам ответственности относятся:** профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая и материальная ответственность. **Суть профессиональной ответственности** руководителей организации, и ее подразделений отражается в типовых должностных инструкциях или уставе организации. Формы данного типа ответственности включают: взыскание, замечание, выговор, перевод на другую работу, предупреждение о несоответствии занимаемой должности, увольнение. **Дисциплинарная ответственность** руководителя отражается во внутренних регламентах организации (инструкциях, положениях и др.) и касается организационных аспектов деятельности руководителя. Она наступает за несоблюдение субординации, финансовой, плановой, договорной и технологической дисциплины. Формы ответственности такие же, как и при профессиональной ответственности. **Административная ответственность** наступает за гражданско-процессуальное нарушение прав и свобод граждан. Базой для реализации административной ответственности является административное и гражданское право и другие регламенты. Взыскание налагается должностным лицом организации или государственного органа. Основными формами административной ответственности являются: предупреждение, административный арест, конфискация незаконных предметов и др. **Юридическая ответственность** частично или полностью касается тех видов ответственности, которые регламентируются Гражданским и Уголовным кодексами. Юридическая ответственность реализуется в форме замечания, выполнения предписанных действий, заключения под стражу, ареста. **Экономическая ответственность** обычно рассматривается относительно юридического лица (организации) за невыполнение или ненадлежащее выполнение принятых обязательств. Она призвана компенсировать полный или частичный ущерб от УР и может выражаться в двух формах, экономические санкции и возмещение убытков. Экономические санкции содержат принудительные меры ограничительного характера, в том числе экономический бойкот, полное или частичное снятие льгот, замораживание кредитов и др. Возмещение убытков осуществляется в материальной или денежной форме. **Материальная ответственность** обычно рассматривается относительно физического лица (работника организации) за нанесение организации имущественного или денежного ущерба. Причиной этого могут быть непрофессиональные действия или халатность. Материальная ответственность может быть полной или частичной она исчисляется исходя из денежной величины ущерба или минимального размера оплаты труда. **К гуманитарным видам ответственности относятся:** социальная, экологическая, партийная и этическая. **Социальная ответственность** характеризует личностные качества человека. Социальная ответственность заложена в природе человека и может быть усилена за счет воспитания и учета моральных норм общества. Социальная ответственность реализуется в форме замечания, осуждения, изменения общественного мнения о руководителе, вынесения общественного порицания, объявления о несоответствии должности по общечеловеческим или экологическим соображениям. Социальная ответственность организации явно или неявно отражается в ее уставных документах. Особенно это проявляется в миссии и основных целях организации. Если основная цель организации направлена на максимальное удовлетворение потребностей и интересов персонала и клиентов - это высшее проявление социальной ответственности. Если

же основной целью является получение максимальной прибыли в интересах учредителей — это означает минимальную социальную ответственность компании. **Экологическая ответственность** возникла из-за угрозы экологического кризиса локального и стратегического характера. **Партийная ответственность** наступает за деятельность партийного функционера, существенно расходящуюся с уставными документами и решениями представляемой им политической организации. Ответственность реализуется в форме осуждения, исключения из партии, вывода из руководящего состава партии. **Этическая ответственность** наступает в случае нарушения руководителем этических норм, соблюдение которых обязательно для всех работников организации. Контроль за соблюдением этической ответственности осуществляет как сам человек, так и представители внешней среды в лице коллектива, а также вышестоящих руководителей. Ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесении ему общественного порицания, объявления о несоответствии должности по этическим соображениям.

### **Индуктивная и дедуктивная модели процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.**

Индуктивные модели строятся путем обобщения наблюдений по единичным частным фактам, которые считаются важными для принятия управленческого решения. Качество индуктивной модели определяется тем, насколько с одной стороны, удается упростить описание ситуации принятия решения, а с другой – насколько верно удастся отразить основные свойства моделируемой ситуации. При разработке дедуктивных моделей исходят не из анализа конкретных фактов, а из упрощенной системы гипотетических ситуаций. Здесь путь создания модели – от абстрактного представления управленческой ситуации к ее конкретной реальности.

### **Дескриптивная и нормативная модели процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.**

Дескриптивные модели применяются для описания свойств и параметров процесса принятия решений в целях прогнозирования его хода в будущем. Успех применения дескриптивных моделей в значительной степени зависит от точности описания законов и закономерностей функционирования объекта управления. Нормативные модели применяются для управления процессом принятия решения, для формирования его существенных элементов и его развития. Нормативные модели предполагают активное участие в процессе принятия решений и его моделировании участников процесса.

### **Многоцелевая и одноцелевая модели процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.**

Нередко для оценки альтернативного варианта решения необходимо использовать «сколько достаточно разнородных, независимых критериев, ориентированных на достижение различных, подчас трудно сопоставимых целей. Однако решение должно приниматься одно, и наиболее непочтительный вариант решения должен быть обязательно определен. Одноцелевыми называются модели, имеющие четко определенную цель, к достижению которой стремится организация, либо несколько целей, агрегированных в виде одного комплекса цели. В последнем случае степень достижения цели определяется с помощью специально разрабатываемого комплексного критерия. Многоцелевыми называются модели, в которых предполагается стремление к достижению нескольких независимых целей, несводимых к одной комплексной. Существуют методы, позволяющие сопоставлять альтернативные варианты по нескольким критериям и осуществлять их оптимизацию. В некоторых случаях часть целей (критериев) удается записать в виде ограничений соответствующей экономико-математической модели.

### **Стохастическая и детерминированная модели процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений**

В детерминированных моделях все факторы, оказывающие влияние на развитие ситуации принятия решения, однозначно определены и их значения известны в момент принятия решения. Стохастические модели предполагают наличие элемента неопределенности, учитывают возможное вероятностное распределение значений факторов и параметров, определяющих развитие ситуации. Следует отметить, что детерминированные модели, с одной стороны, являются более упрощенными, поскольку не позволяют достаточно полно учитывать элемент неопределенности. С другой стороны, они позволяют учесть многие дополнительные факторы, зачастую недоступные стохастическим моделям. Здесь также нередко оказывается справедливой известная закономерность: учитывая одни факторы при моделировании, мы нередко забываем о других. И это естественно. Никакая модель не может учесть абсолютно все факторы. Но профессионально разработанная модель отличается тем, что позволяет учесть наиболее существенные из них.

### **Многопериодная и однопериодная модели процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.**

Однопериодные модели исходят из предположения, что сумма оптимальных единичных решений в отдельные периоды принятия решений в целом за весь период принятия решений также дает оптимальное решение. Этот подход не всегда оправдан. Иногда выигрыш на отдельном этапе может приводить к большим потерям для организации, если рассматривать весь период, на котором принимаются решения. Многопериодные модели предполагают комплексное решение управленческой проблемы с учетом всего периода принятия управленческого решения. Однопериодные модели могут использоваться при разработке многопериодной модели с целью более адекватного представления ситуации принятия решения.

## **Программно-целевая технология принятия управленческих решений.**

Наиболее часто в компаниях используется **программно-целевая технология (ПЦТ)**. Она состоит в выдаче руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения. Обычно эта технология используется для типовых работ использованием стандартных средств и методов. Технология предусматривает внешний или внутренний контроль промежуточных состояний этого выполнения. Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль. Например, при разработке политической платформы какой-либо политической организации, в которой ее лидер является идеологом и проводником комплекса мероприятий.

Использование ПЦТ может привести к трем основным результатам:

- достижение цели в заданный срок при приемлемых отклонениях от заданных промежуточных значений;
- достижение цели в заданный срок при существенных отклонениях от заданных промежуточных значений. Если какое-либо заданное промежуточное значение не достигнуто, то на его выполнение выделяются дополнительные ресурсы, если заданное промежуточное значение превосходит запланированное, то часть ресурсов переводится на другие нужды и при этом цель будет достигнута в предусмотренные сроки;

- устойчивое недостижение цели в заданный срок.

Основные условия для эффективного использования данной технологии:

- решение разрабатывается для персонала численностью не более 1000—1500 человек;
- время выполнения задания не должно превышать 1 года со дня его выдачи;
- обеспечение определенности и доступности управленческих и производственных ресурсов;
- наличие явно выраженной разделения управленческой и производственной труда;
- направленность УР на выпуск серийной и массовой продукции в течение длительного времени;
- наличие большого объема типовых процедур, ситуаций и решений.

Программно-целевая технология РУР базируется на современных знаниях об эвристических методах и приемах РУР, экономико-математических методах и информационных технологиях. Для данной технологии эффективна кольцевая схема организационных отношений.

Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдающего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль. Технология формирует УР для управления по упреждению.

## **Технология принятия управленческих решений на основе «искусственного интеллекта».**

Технология «Управление на базе искусственного интеллекта» основана на приоритете отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов, реализованных в виде баз знаний или баз данных в ауре современных информационных компьютерных технологий. Искусственный интеллект — это система современных информационных технологий, моделирующих некоторые стороны мыслительной деятельности человека при подготовке и реализации решений. Технология основана на том, что подавляющее большинство отклонений в работе организации являются штатными, то есть повторяющимися с известным набором решений по их устранению. Внештатные отклонения обычно возникают на базе штатных, поэтому набор решений по их устранению может быть получен путем корреляции штатных методов решений с помощью информационной системы. Данная технология особо эффективна для организаций, часто меняющих номенклатуру выпускаемой продукции, и для организаций, имеющих большой объем сложных типовых процедур.

## **Инициативно-целевая технология принятия управленческих решений.**

**Инициативно-целевая технология** основана на выдаче заданий для разработки или реализации УР, без указания средств и методов их выполнения. Она рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя. Технология предусматривает разработку руководителем только конечной цели управления и сопутствующих ей задач, а также срока выполнения (Твып.) без указания механизма ее достижения. Это обусловлено тем, что руководителю самому не известны конкретные пути достижения цели и он предоставляет исполнителям право на инициативу. Обычно такая ситуация складывается при инновационной деятельности, а также при недостаточном профессиональном уровне руководителя или другого инициатора УР.

При этом возможны различные варианты выполнения работ:

- цель может быть не реализована по каким-либо причинам. Например, в процессе ее выполнения уволился специалист, существенно уменьшились необходимые ресурсы и др.;
- цель может быть достигнута в предусмотренные сроки в пределах допустимого временного диапазона;
- цель может быть достигнута за пределами установленного срока. Возможно, что такой исход будет допустимым, а возможно, что к моменту достижения цели она станет неактуальной или просто ненужной.

Инициативно-целевая технология дает большой простор для инициативных решений подчиненных.

Основные условия эффективного использования данной технологии:

- решение разрабатывается для персонала численностью не более 10 человек, чтобы возможные неудачи не принесли больших убытков компании;
- время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи также во избежание убытков;
- наличие высокого уровня профессионализма персонала или большого доверия к нему со стороны руководителя;
- производство новых товаров, услуг, информации или знаний;

наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе, для ускорения получения помощи в процессе выполнения задания.

## **Технология принятия управленческих решений на основе постоянных проверок и указаний.**

Технология «Управление путем постоянных проверок и указаний» основана на приоритете контроля и жесткого управления персоналом.

При такой технологии управления человек лучше реализует свои потребности в самовыражении, самопроявлении, стабильности и порядке. Жесткое управление ничего общего не имеет с жестоким и волонтаристским управлением.

Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях, где авторитет и профессионализм руководителя вне сомнений — в новых наукоемких организациях, учебных заведениях.

## **Регламентная технология принятия управленческих решений.**

### **Регламентная технология.**

Технология состоит в выдаче руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств и их возможных ограничений, ориентировочных методов и времени их выполнения. Эта технология основана на соблюдении требования (регламента) о безусловном неудаении от цели, то есть возможны, либо приближение к цели, либо неизменяемость результатов в течение краткого срока. Она обусловлена твердой уверенностью руководителя в положительных результатах УР, хотя он точно не знает конкретных путей достижения цели. Обычно такая ситуация складывается при разработке или реализации УР, касающихся больших масс людей, страны или миропорядка в целом. Технология предусматривает жесткий контроль над динамикой процесса выполнения задания.

Регламентная технология может привести к двум основным результатам:

- достижение ощутимых положительных результатов от самого процесса выполнения цели (даже не от результатов),
- отсутствие существенных положительных результатов в течение приемлемого времени (топтание на месте).

Основные условия эффективного использования данной технологии:

- решение разрабатывается для персонала или населения численностью не менее 10 тысяч человек;
- время выполнения задания не должно быть точно задано (важен сам процесс достижения цели);
- наличие практической возможности существенного и непрогнозируемого ограничения ресурсов (финансовых, технологических, интеллектуальных, сырьевых и др.);
- инновационный или длительный характер ПРУР.

## **Технология принятия управленческих решений в исключительных случаях.**

Технология «Управление в исключительных случаях» основана на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной и хорошо выполнимой производственной технологии. Исключительный случай — это устойчивый набор ситуаций, мешающий исполнителю надлежащим образом и в срок выполнить порученное задание.

Исключительный случай не относится к форс-мажорным ситуациям. Обычно интеллектуальный уровень исключительного случая (помехи) значительно ниже уровня предмета деятельности специалистов. Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях либо с жестко регламентированной технологией, либо с доверительной (функциональной) структурой управления.

## **Технология принятия управленческих решений по результатам деятельности персонала.**

Технология «Управление по результатам» основана на приоритете конечных результатов над планированием и прогнозированием. Основной функцией, реализуемой руководителями, является координация (корректировка) действий и решений в зависимости от полученного результата. Данная технология хорошо реализуется для средних и малых компаний или их подразделений, в которых:

- время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней);
- отсутствуют непреодолимые трудности быстрого приобретения требуемых ресурсов или возврата невостребованных;
- профессионализм руководителя организации или руководителя проекта достаточно высок;
- производство преимущественно механизировано.

В зависимости от ситуации и конечного результата руководитель должен постоянно корректировать расстановку и обучение кадров, технологию и организацию труда, номенклатуру и качество применяемых материалов, реализацию продукции и прибыльность организации.

Действие технологии завершается по достижении поставленной цели.

## **Технология принятия управленческих решений на основе активизации деятельности персонала.**

Технология «Управление на базе активизации деятельности персонала» основана на приоритете стимулов и поощрений работника. Она эффективна при преимущественно ручном производстве, когда производительность труда и качество выпускаемой продукции в основном определяются настроением, психологией и состоянием здоровья работника, а также социально-психологическим климатом в коллективе. Штат сотрудников не ограничен. Технология требует наличия системы слежения за влиянием стимулов и поощрений на деятельность каждого работника или коллектива. В мировой практике активизации деятельности персонала успешно применяется ряд теорий мотивации (побуждения) к эффективному труду. К ним относятся: теория Х, теория Y, теория ожидания, теория справедливости.

## **Технология принятия управленческих решений на основе учета интересов и потребностей персонала.**

Технология «Управление на базе потребностей и интересов» основана на приоритете межличностных отношений. Взаимодействие между руководителем и подчиненным при реализации данной технологии может возникнуть только при условии, что выполняемое задание затрагивает потребности и интересы как самого руководителя, так и подчиненного.

Условия применения технологии.

- большой временной интервал между принятием или корректировкой решения и получением результата;

преимущественно коллективный характер работы;

- наличие тесных семейных, бытовых и производственных связей с большинством организаций, расположенных в том же административном регионе: селе, поселке и т.д.

- наличие рынка специалистов.

Данная технология позволяет руководителю непосредственно воздействовать на потребности и интересы работников, а не косвенно.

## **Применение статистических методов в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.**

Статистический метод (аналогично аналитическому) представляет собой набор приемов для выбора и точного выполнения правил и инструкций при ПРУР. Он использует в качестве модели информацию о прошлом удачном опыте каких-либо компаний при подготовке или реализации УР. Модель включает набор инструкций, рекомендаций, отзывов, примеров и другой справочной и описательной информации.

Модель может быть представлена в виде релевантной информации, сайта в Интернете или в письменном виде. Модель формируется в процессе сбора, обработки и анализа статистических материалов, полученных в результате реальных действий и выработанных искусственно, путем статистического моделирования. Статистический метод очень распространен из-за его простоты и очевидной, сиюминутной полезности. Так, руководители многих компаний периодически собираются для обсуждения опыта работы, используя для этого, рыбалку, баню, охоту и др. Симпозиумы, конференции, собрания также являются элементом статистического метода. Основные условия эффективного использования данного метода:

- штат исполнителей, привлеченных к выполнению УР, неограничен;
- время выполнения УР должно быть ограничено в соответствии с жизненным циклом функционирования модели;
- характер ПРУР, объекта управления и потребителя решения — типовой.

## **Метод «Дельфи» в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.**

### **Понятие. Требования.**

метод Дельфи, который реализуется следующим образом.

- приглашают 5—12 экспертов, которые не знакомы друг с другом;
- каждому эксперту дается предмет оценки (процесс или явление);
- письменные мнения экспертов разделяют на две части по близости результата оценки. Возможно, что все придут к одинаковому мнению, а возможно, и нет. Если оценки экспертов будут очень близкими, то они и принимаются за окончательный результат. Если имеются существенные различия, то процесс экспертизы продолжается;

- оценки и аргументация меньшинства экспертной комиссии передаются большинству для анализа;
- если большинство экспертов соглашается с аргументацией и оценками меньшинства, то процесс экспертизы заканчивается. В случае когда большинство не согласно с оценками и аргументацией меньшинства, процесс экспертизы продолжается;

- оценки и аргументация большинства экспертов передаются меньшинству для анализа;
- этот процесс согласований продолжается либо до полного согласия, либо до категорического противостояния;
- в случае согласия процесс экспертизы заканчивается, а в случае противостояния организатор экспертизы доводит до сведения руководителя разные результаты экспертизы. Руководитель может на свою ответственность принять тот или иной результат экспертизы.

## **Метод «мозгового штурма» в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений. Понятие. Требования.**

Новаторские идеи, требующиеся для обеспечения достижения в реальной деятельности организации каждого из критериев, обеспечиваются чаще всего через использование менеджером принципа «мозговой атаки» или какой-либо другой формы группового творчества или экспертного метода принятия управленческих решений. Принцип «мозговой атаки» — форма коллективного творчества по поиску эффективного решения для разрешения конкретной проблемы. Обычно такой принцип реализуется через организацию менеджером совещания с подчиненными, в ходе которого менеджер обрисовывает характер возникшей проблемы, описывает желательный результат ее разрешения и просит выдвигать идеи, использование которых может обеспечить эффективное разрешение такой проблемы.

Участники такого совещания, т.е. процедуры «мозговой атаки», по очереди вслух выдвигают (формулируют) возможные идеи («Штурмуют проблему», а точнее — способ ее разрешения), которые тут же подвергаются оценке другие участники совещания. Если цель не достигается, то такое мероприятие повторяется через определенное время, которое используется участниками такой группы для более глубокого осмысления проблемы и поиска возможных способов ее разрешения.

## **Метод «сценариев» в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.**

### **Понятие. Требования.**

Метод сценариев. Типовой вид сценария. Метод сценариев представляет собой набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также возможным положительным и отрицательным последствиям. Сценарии по каждому решению обычно фиксируются на бумаге, в памяти компьютера, на магнитной ленте. Они напоминают литературные сценарии с прологом, основной частью и эпилогом.

Сценарии всех спектаклей по сути также представляют прогнозы решений необычных или классических жизненных проблем, при этом зрители играют роль арбитров. Спектакли с плохими вариантами решений являются провальными и их обычно не спасает талантливая игра актеров.



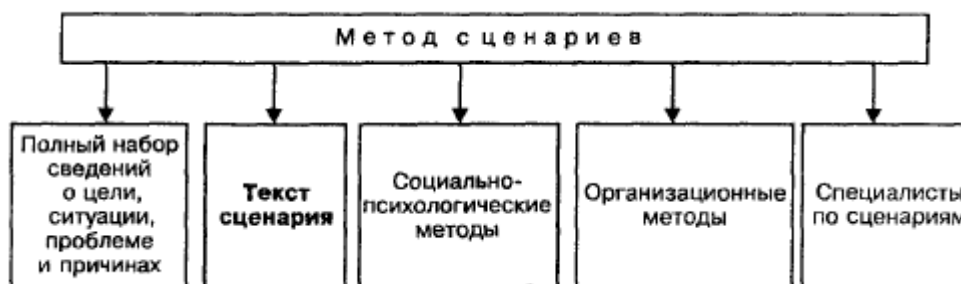
- Сценарий для УР. При разработке, выборе или реализации УР метод сценариев выполняется следующим образом:
- руководитель подразделения составляет подробное описание задания: цели, существующую ситуацию и проблему;
  - одному из опытных работников поручается разработать варианты решения проблемы;
  - специалисту, обладающему еще и литературными способностями, дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов, а также реакций на эти результаты заинтересованных специалистов;
  - текст сценария рассылается всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения;
  - созывается совещание по обсуждению сценария. Возможны три варианта результатов обсуждения:
    - полное одобрение сценария и утверждение технологии разработки и реализации решения, внесение в него коррективов, утверждение технологии разработки и реализации решения, очевидное несогласие и переделка сценария;
    - составление окончательного сценария для ввода в базу данных компании.

Структура сценария состоит из содержательной части и количественных параметров. В состав содержательной части рекомендуется включать:

- историю развития объекта управления;
- ситуацию, приведшую к необходимости РУР, и исторические параллели решения аналогичных проблем;
- цель, вытекающую из иницирующей ситуации;
- действующих лиц внешней и внутренней для организации среды;
- психологический конфликт между участниками внутренней и внешней среды;
- перечень технических и социальных проблем исходя из цели;
- решения по каждой проблеме;
- возможные результаты.

Сценарий (по литературной версии) — это краткое изложение содержания пьесы, сюжетная схема, по которой создаются спектакли.

Метод сценариев — это совокупность приемов изящного изложения процедур подготовки и реализации любых решений, в том числе и управленческих. В состав метода сценариев входят 5 элементов.



Сценарий по каждой проблеме обычно записывается на любой носитель (на бумагу, в память компьютера, на магнитную ленту)

Его структура аналогична структуре литературного сценария — пролог, основная часть и эпилог. Метод предусматривает проведение совещаний в форме репетиций для доведения текста сценария и понимания цели, ситуации и проблемы до процедуры разработки и реализации решения. Количество репетиций ограничивается временем и ресурсами, обычно их 4—8.

## Метод «дерева решений» в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений. Понятие. Требования.

*Дерево решений* — метод науки управления — схематичное представление проблемы принятия решений — используется для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов.

Метод дерева решений может применяться как в ситуациях, в которых применяется платежная матрица, так и в более сложных ситуациях, в которых результаты одного решения влияют на последующие решения, т.е. дерево решений — удобный метод для принятия последовательных решений.

Он позволяет руководителю визуально оценить результаты действия различных решений и выбрать наилучший их набор. Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса. Модель представляет графическое изображение связей основных и последующих вариантов УР. В ней приводятся сведения о наименованиях УР, основных предполагаемых результатов каждого решения и ожидаемой эффективности. Это очень полезный метод, в случае тупикового варианта он позволяет отменить дальнейшую проработку всех решений, стоящих до него.

Данный метод хорошо сочетается с экспертными методами, так как ряд этапов требуют оценки результатов специалистами.

Реализация метода эффективна для типовых управленческих процессов, по которым накоплен значительный опыт и имеется обширная документация о решениях, условиях их реализации и самих результатах.

Основные этапы разработки или выбора УР по методу «дерева решений»:

- 1 — составление новой цели развития или совершенствования компании;
- 2 — сбор материалов о реальном состоянии дел в компании по новой цели;
- 3 — формулирование проблем как разность между новой целью и обобщенной ситуацией в компании;

- 4 — выбор или разработка критериев оценки проблемы;
- 5 — декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части;
- 6 — поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблем,
- 7 — разработка вариантов основных решений и их предполагаемая эффективность;
- 8 — разработка вариантов детализирующих решений для каждого варианта основных решений;
- 9 — разработка вариантов очередного набора детализирующих решений для каждого варианта предыдущих детализирующих решений и т.д.;
- 10 — оценка каждой ветви следующих друг за другом решений на эффективность действий и возможность достижения цели;
- 11 — выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений;
- 12 — практическая реализация выбранного варианта сочетаний решений.