

# **Общие технологии разработки и реализации решений (РУР)**

---

Принятие управленческих решений  
Казакова Е.И., 2009

## Выделение базовых процессов (целевые доминанты)

---

- Выбор базового процесса зависит от сферы деятельности:
- Прибыль, объем продаж;
- Здоровье, питание, отдых;
- Информация, общение, управление, организация;
- Образование, культура

# Выделение базовых процессов (целевые доминанты)

---

□ Технологические этапы:

1. выделение базовых процессов;
2. выделение базовых процессов второго уровня (корректировка и согласование элементов и их приоритетов),
3. приближение процесса решения проблем к источникам информации об их возникновении и развитии.
4. целевой подход разработки управленческих решений

# Технологии разработки управленческих решений

---

- Умение руководителя осуществлять управленческое воздействие на персонал для достижения общих и ключевых целей организации.

## Технологии РУР включают:

- методы и средства сбора и обработки информации;
- приемы эффективного воздействия на персонал;
- Принципы, законы и закономерности организации и управления;
- системы контроля.

# Типология технологий РУР

---

- *Целевая технология* - это технология, основанная на приоритете целей над ситуациями. Данная технология направлена на достижение цели, а не на устранение возмущающих воздействий.

*К целевым относятся технологии:*

- **инициативно-целевая;**
- **программно-целевая;**
- **регламентная.**

# Инициативно-целевая технология

---

- *Инициативно-целевая технология* основана на выдаче заданий без указания средств и методов их выполнения и рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя.  
*Основные условия использования инициативно-целевой технологии*
- высокий профессионализм персонала;
- большое доверие к работникам со стороны руководителя;
- наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе;
- Незначительные сроки выполнения задачи и объемы организации

# Программно-целевая технология

---

- состоит в выдаче для исполнения заданий с указанием:
- средств; методов; времени их выполнения.

*Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль.*

## Основные условия применения программно-целевой технологии:

- определенность и доступность управленческих и производственных ресурсов;
- явно выраженное разделение управленческого и производственного труда;
- выпуск серийной и массовой продукции;
- большой объем типовых процедур, ситуаций и решений.

# Регламентная технология

---

- *Регламентная технология* состоит в выдаче для исполнения заданий (целей, задач) с указанием средств и их возможных ограничений, рекомендуемых методов и ориентировочного времени их выполнения.
- 
- *Технология предусматривает наличие жесткого контроля процесса достижения цели.*
- *Основные условия использования данной технологии:*
- возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов (финансовых, технологических, сырьевых и др.)



# Процессные технологии.

---

*Процессорные технологии* обслуживают целевые технологии и являются по отношению к ним инструментарием.

- Выделяют следующие разновидности процессных технологий управления:
- по результатам;
- путем постоянных проверок и указаний;
- в исключительных случаях;
- на базе:
- "искусственного интеллекта";
- активизации деятельности персонала;
- на базе «потребностей и интетсов»

# 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.*

# Управление на базе потребностей и интересов

---

- основана на *приоритете межличностных отношений над другими средствами и методами* для формирования взаимодействия между работниками, участвующими в реализации поставленной цели.
- *Задачи руководителя в рамках данной технологии:*
- *формирование набора потребностей и интересов для каждого работника;*
- *группировка работников по общности потребностей и интересов связанных с выполнением задания;*
- *согласование потребностей и интересов работников;*
- *распределение заданий, учитывая потребности и интересы работников;*
- *корректировка хода процесса реализации решений исходя из изменений, происходящих в межличностных и деловых коммуникациях.*

# *Управление путем постоянных проверок и указаний*

---

- *основана на приоритете контроля и жесткого управления персоналом над другими средствами и методами.*

## *К задачам руководителя относятся:*

- *формирование подробного плана работ для каждого работника указанием средств, методов и сроков выполнения этапов всего задания целиком;*
- *контроль текущего процесса выполнения задания каждым работником;*
- *выявление проблем, мешающих своевременному и качественному выполнению задания;*
- *создание информационной базы данных о профессионализме работников, приемлемом темпе работы.*

# *Управление в исключительных случаях*

---

- Основана; *на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной и хорошо выполнимой производственной технологии на; другими средствами и методами для успешного выполнения порученных или выбранных заданий.*
  
- *Исключительный случай* — это устойчивый набор ситуаций, мешающих исполнителю надлежащим образом и в срок выполнить порученное задание. \
  
- Задачи руководителя в рамках данной технологии: формирование миссии организации и ее целей, согласование сроков их достижения с исполнителями; организация согласованности выполнения заданий; самостоятельное управление при наступлении исключительного случая или поручение управления другим исполнителям (внешним или внутренним);
  
- создание информационной базы данных.
- о профессионализме работников;
- об исключительных случаях и способах их разрешения.

## *Управление на базе "искусственного интеллекта"*

- основана на базе *отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов*, реализованных в виде баз данных с применением современных информационных компьютерных технологий.
- ***"Искусственный интеллект"*** — это система современных информационных технологий, моделирующих некоторые стороны мыслительной деятельности человека при разработке и реализации решений.
- Технология основана на том, что *подавляющее большинство отклонений в работе организаций являются штатными, т. е. повторяющимися*, с известным набором решений по их устранению.
- Данная технология требует *высокого уровня профессиональной подготовки специалистов по работе с информационными системами* и предусматривает функциональную структуру управления.



## *Управление на базе активизации деятельности персонала*

---

- основана на *приоритете стимулов и поощрений для работника над другими средствами и методами* для успешного выполнения порученных или выбранных заданий.
- *Тесно связана с технологией «управление на базе ценностей и организационной культуры»- см. ранее.*

# Эффективность управленческих решений

---

- Два аспекта эффективности управленческого решения.
- *целевой* - отражающий меру достижения целей организации (стратегическая эффективность);
- *затратный* — определяющий экономичность способов преобразования ресурсов в результаты производства (тактическая эффективность).



## Мертвая лошадь (Кейс А.А.Дульзона)

---

У индейцев Дакоты существует поговорка: «Если индеец скачет на лошади, а она поддыхает, он слазит с лошади».

- В современной практике управления программами и проектами обычно используется еще целый ряд альтернативных решений:
- – обзаводятся более крепкой плеткой;
- – меняют всадника;
- – говорят: «Что случилось, мы же всегда ездили на этой лошади?»;
- – выясняют, как другие обходятся с мертвыми лошадьми;
- – повышают стандарты качества езды на мертвых лошадях;
- – создают рабочую группу для оживления мертвой лошади;
- – создают тренировочное подразделение верховой езды;
- – проводят сравнение различных мертвых лошадей;
- – нанимают стороннего всадника, который умеет лучше обходиться с мертвыми лошадьми;
- – увеличивают бюджет для повышения силы лошади;
- – докупают что-нибудь, что может обеспечить ускорение езды мертвой лошади;
- – объясняют, что наша лошадь «лучше, быстрее и дешевле» мертва, чем лошадь конкурента.

# Эффективность управленческих решений

---

- Можно выделить дополнительно виды эффективности:
- организационная;
- экономическая;
- социальная;
- технологическая;
- правовая;
- Экологическая и т.д.

# Эффективность управленческих решений

---

- *Организационная эффективность УР*— это факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время.
  
- *Экономическая эффективность УР* — это соотношение:
  - стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР;
  - затрат на его:
    - разработку;
    - реализацию.

# Эффективность управленческих решений

---

- **Социальная эффективность УР** может рассматриваться как факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами.
- **Технологическая эффективность УР** — факт достижения определенных результатов с помощью применения определенных технологий.
- **Правовая эффективность УР** оценивается степенью достижения целей организации без нарушения действующего законодательства.
- **Экологическая эффективность УР** - это факт достижения экологических целей организации.

# Управление эффективностью при принятии решений

---

- **Управление эффективностью УР** осуществляется через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов эффективности выпускаемой продукции и деятельности самой компании.
- К таким показателям, нормам и стандартам относятся данные в области:
  - деятельности компании:
  - в целом;
  - на конкретном рынке;
  - степени удовлетворения потребностей и интересов персонала;
  - использования материальных и интеллектуальных ресурсов.
- **Приемлемыми** (допустимыми) называются **решения**, удовлетворяющие множеству ограничений. Таким образом, сужение множества приемлемых решений до множества эффективных решений осуществляется на основе анализа предпочтений.

# Условия эффективности управленческих решений.

---

1. Принято выделять следующие *условия эффективности УР*.
  - *обоснованность;*
  - *своевременность;*
  - *содержание;*
  - *соответствие затраченным на его исполнение силам и средствам.*
2. *Обоснованность решения* не должна вызывать сомнения у исполнителей. Наряду с ответом на главный вопрос, что нужно сделать, *исполнители должны также знать:*
  - *почему* нужно сделать именно так, а не иначе;
  - *нем лучше прежнего* новый порядок вещей;
  - *насколько это соответствует* не только интересам предприятия, но и каждого работника.

# Условия эффективности управленческих решений.

---

**3. Своевременность решения** означает, что запоздалое решение не исправляет положения. На разрешение проблем требуется определенное время. Чем больше времени отводит себе руководитель на подготовку и принятие решения, тем меньше остается его для исполнения. Ставя подчиненных в ограниченные временные рамки, руководителем заведомо наносится ущерб эффективности процесса исполнения будущего решения.

# Условия эффективности управленческих решений

---

4. *Содержание решений* может не соответствовать в полной мере ожиданиям подчиненных.

Решения могут восприниматься как:

- запрещающие;
- разрешающие;
- конструктивные.



# Свойство самореализации

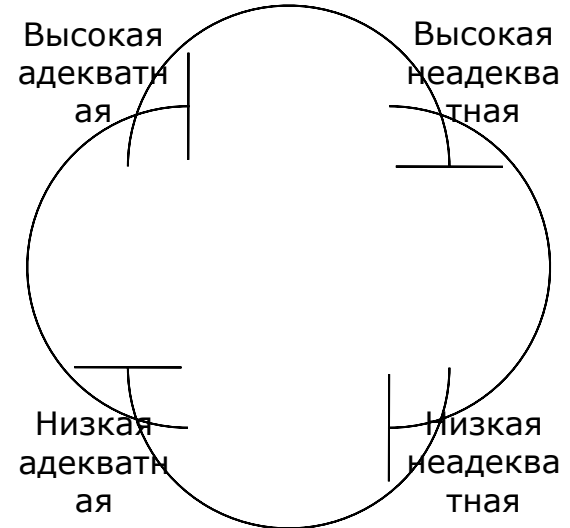
---

- «Дилемма контролера» или «синдром нарастания недоверия». Это явление, которое в больших организациях, а также в органах государственного управления, где дистанция между руководителями и подчиненными зачастую весьма значительна, встречается достаточно часто.
- Когда работники чувствуют недостаток доверия или признания своей деятельности, они обычно реагируют на это снижением уровня своей деятельности, в частности, теряют желание бороться за свои идеи.
- Неприятное свойство этого синдрома заключается в том, что процесс развивается сам по спирали, поскольку недоверие руководителя стимулирует соответствующее поведение подчиненного, которое, в свою очередь, вызывает нарастание недоверия.

# Условия эффективности управленческих решений

5.

*Соответствие  
решения силам и  
средствам его  
выполнения:  
Проблемы  
самооценки:*



# Условия эффективности управленческих решений

---

**В состав качественных показателей могут быть включены:**

- своевременность представления проекта решения;
- степень научной обоснованности решений;
- многовариантность расчетов;
- применение технических средств;



# Условия эффективности управленческих решений

---

**В состав качественных показателей могут быть включены:**

- ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта;
- расходы, связанные с разработкой проектов решений;
- численность занятых в разработке решений;
- стоимость и сроки реализации проекта;
- количество соисполнителей на этапе разработки решений;
- использование внешних консультантов в ходе разработки вариантов решений;
- степень риска в реализации решений и др.

# Количественная оценка эффективности

---

- управленческий труд, в том числе по выработке и принятию решений, преимущественно творческий, трудно поддающийся нормированию и учету из-за различных психофизиологических возможностей людей;
- фактические результаты, как и затраты на реализацию конкретного решения, далеко не всегда можно учесть количественно из-за отсутствия соответствующей документации;

# Количественная оценка эффективности

---

- реализация решений сопряжена с определенными социально-психологическими результатами, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем экономических
- результаты реализации решений проявляются опосредованно через деятельность коллектива организации в целом, в котором можно выделить долю затрат труда управленческого.

# Количественная оценка эффективности

---

- 1. Косвенный метод предполагает анализ рыночной стоимости управленческого решения и затрат на него путем анализа вариантов управленческого решения для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях.
- $Ээ = (П_{2т:32т} - П_{1т:3,т}) \times 100\%$ ,  
где  $П_{1т}$  — прибыль, полученная от реализации товара при первом управленческом решении;  
 $З_{1т}$  — затраты при первом варианте управленческого решения;  
 $П_{2т}, 32т$  — прибыль и затраты при втором варианте управленческого решения.



## Количественная оценка эффективности

---

2. Метод определения по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной части:

$$Ээ = (П \times К) : Оз,$$

где П — прибыль, полученная от реализации товара; Оз — общие затраты;

К — доля управленческого решения в эффективности производства (20—30%).

## Количественная оценка эффективности

---

- 3. Метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от управленческого решения при достижении целей, реализации функций, методов и пр.
- $E_1 = (C_1.: P_1.) \times 100\%$ ,  
С — стандартное использование ресурса для разработки и реализации управленческого решения; P1 — реальное использование 1-го ресурса для разработки и реализации управленческого решения.
- При расчете суммарной эффективности Э данным методом необходимо определить значение экономической эффективности по нескольким ресурсам (т) и затем по приоритетности ресурсов (П,.).



# Количественная оценка эффективности

---

«97% всего, что имеет значение для благополучия организации, не поддается измерению»

Э. Деминг

<https://obzor.westsib.ru/article/517833---obozrevatel-to-v-londone-chast-ii-sekretnaja-studija-aleksandra-dzhejm>

sa

- 
1. Дайте определение понятию «управленческое решение».
  2. Как бы вы сформулировали суть управленческой проблемы, которой посвящена данная статья. Используйте при ответе понятие «противоречие».
  3. Каковы общие критерии эффективности управленческого решения? Какие критерии эффективности решения для данной ситуации Вы могли бы предложить? Приведите ряд показателей для критерия (одного или несколько). Какие показатели эффективности используются в статье?
  4. Какие риски и ограничения порождает предлагаемое решение? Какую роль в принятии решения играет «снятие неопределенности». Какие методы снятия неопределенности Вы могли бы предложить для этой ситуации?
  5. В чем состоит сущность SWOT-анализа? В какой ситуации он применяется? Проведите краткий swot-анализ данной ситуации.
  6. Что такое «время принятия решений»? Какие действия в логике рационального подхода должны быть реализованы ЛПР за это время? Какие группы ЛПР присутствуют в этом кейсе.
  7. Какими принципами руководствуются авторы проекта при принятии решений. Приведите не менее 3-х со ссылкой на статью.
  8. Какую роль в принятии решении играют прогнозные сценарии. На чем основан позитивный прогноз авторов данного проекта?
  9. В какой мере личностный фактор влияет на принятие управленческих решений. Какими качествами, на Ваш взгляд обладают авторы данного проекта?
  10. Статье в журнале «Эксперт» предпослан вопрос: зачем запускать Новый телеканал в период кризиса? Как бы вы ответили на этот вопрос, если бы вам гос-во предложило статус эксперта по данной проблеме. Предложите свое экспертное видение.

