

# Разработка управленческого решения

Доцент Гриненко Т.Г.

# понятие «разработка управленческого решения»

- Разработка управленческого решения представляет собой процесс, объединяющий основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль.

# Широкое и узкое определения принятия решения

- Широкое - отождествляет принятие решения со всем процессом управления.
- Узкое – трактует процесс как **выбор** наилучшего из множества альтернативных вариантов

# Понятие управленческого решения

Управленческим называется решение, принятое в социальной системе и направленное:

- на управление управленческой деятельностью;
- проектирование системы управления организации (методология, структура, процесс, механизм);
- стратегическое планирование;
- управление кадрами;
- управленческое консультирование;
- взаимодействие с внешней средой.

# Значения употребления понятия «управленческое решение»

- **Как процесс:** это поиск, переработка и анализ информации, разработка альтернатив, выбор лучшей из них, утверждение и реализация.
- **Как явление** – это план действий, приказ, программа, постановление, устное или письменное распоряжение.

# Сущность управленческих решений

- **Социальная сущность** заложена в механизме управления персоналом, который включает способы воздействия на людей с целью согласования их деятельности.
- **Экономическая сущность** заключается в том, что для разработки и реализации любого решения требуются финансовые, материальные, временные и иные затраты.
- **Организационная сущность** состоит в разработке и реализации инструментов организационного управления.
- **Правовая сущность** проявляется в точном соблюдении правовых норм при подготовке и реализации решения.
- **Технологическая сущность** заключается в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационно-коммуникационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решений.

# Особенности решений в системе муниципального управления

- Необходимость анализа мнений различных групп населения в процессе подготовки управленческих решений;
- Наиболее важные решения принимаются коллегиально, что соответствует федеральному законодательству и уставу муниципального образования;
- Необходимость разработки механизма взаимоотношений между отдельными органами местного самоуправления в процессе принятия управленческих решений;
- Наличие, помимо обычных видов контроля реализуемых управленческих решений, дополнительной формы контроля - общественного

# Стадии принятия решения в процессе управления

- Данные о состоянии внешней и внутренней среды муниципального образования

## ***Постановка задачи:***

- выявление и описание проблемной ситуации. Формулирование целей разработки управленческого решения;
- оценка времени и ресурсов, необходимых на разработку управленческого решения;



( 2 )

***Разработка решения:***

- анализ проблемной ситуации
- разработка возможных альтернативных вариантов управленческого решения;
- предварительный выбор лучшей альтернативы;

***Выбор альтернативы:***

- оценка альтернативы лицом, принимающим решения;
- экспериментальная проверка альтернатив;
- окончательный выбор наиболее привлекательной альтернативы

# Этапы технологии принятия решения в соц. управлении

1. Подготовка управленческого решения;
2. Обеспечение процедур принятия и принятие управленческого решения;
3. Выполнение управленческого решения.

# Подготовка управленческого решения

- Изучение социальных проблем (их оценивание и выбор приоритетных);
- Прогнозирование возможных вариантов решения приоритетной проблемы (их оценивание и выбор приоритетных);
- Разработка на основе приоритетных вариантов решения проблемы возможных целей деятельности (их оценивание и выбор приоритетных);
- Разработка на основе приоритетных целей проектов нормативных актов для решения проблемы (их оценивание и выбор приоритетных);
- Представление оптимального проекта нормативного акта для принятия решения (оценивание его готовности и выбор процедуры принятия решения).

# Обеспечение процедур принятия и принятие управленческого решения

- **Установление перечня государственных и негосударственных органов, которые обладают правом нормативной инициативы по данному государственному органу;**
- **Порядок внесения проектов нормативных актов в этот государственный орган;**
- **Подготовка нормативных актов к рассмотрению;**
- **Формирование планов рассмотрения нормативных актов;**
- **Подготовка заседаний для рассмотрения нормативных актов;**
- **Порядок проведения данных заседаний;**
- **Порядок принятия нормативных актов;**
- **Порядок информирования других государственных и иных органов, население о принятых нормативных актах.**

# Выполнение управленческого решения

- Планирование выполнения решения;
- Выполнение запланированного решения;
- Контроль за выполнением решения.

# Формы разработки управленческих решений (1)

- УКАЗ – решение верховного органа власти или главы государства, имеющего форму закона;
- УКАЗАНИЕ – решение, разрабатываемое органом государственного и муниципального управления по вопросам информационно-методического характера, а также по вопросам, связанным с организацией исполнения приказов, инструкций и других актов данного органа и вышестоящих органов управления, носящее методический, технологический характер. Указание реализуется в форме наставления или разъяснения.

## ( 2 )

- ЗАКОН – решение высшей государственной власти, носящее обязательный и непреложный характер;
- АКТ – решение широкого круга государственных и общественных организаций, подтверждающее установленные факты, события, действия;

# ( 3 )

- ПРИКАЗ – решение, принимаемое руководителем органа государственного и муниципального управления, действующего на основе единоначалия, в целях решения основных и оперативных задач, стоящих перед данным органом;
- РАСПОРЯЖЕНИЕ – решение руководителя, главным образом коллегиального органа государственного или муниципального управления, принимаемое в целях разрешения оперативных вопросов



# ( 4 )

- ПРОТОКОЛ – решение, принимаемое коллегиальным органом или группой лиц, по вопросам, требующим совместного обсуждения;
- ИНСТРУКЦИЯ – решение, устанавливающее порядок и правила выполнения каких-либо действий в определенной сфере деятельности;
- ДОГОВОР – решение двух и более сторон об установлении, изменении и прекращении правоотношений.;

# ( 5 )

- СОГЛАШЕНИЕ – решение, формирующее общую позитивную инфраструктуру для какой-либо деятельности;
- ПЛАН – решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации;
- КОНТРАКТ – решение коммерческого характера о выполнении совместной деятельности с указанием взаимных прав и обязательств;

# ( 6 )

- ПОЛОЖЕНИЕ – решение, представляющее собой набор законов, правил и инструкций, регламентирующих определенный вид деятельности;
- ПРАВИЛА – решение, представляющее набор предлагаемых для исполнения устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников;
- МОДЕЛЬ какого-либо процесса или явления – решение, включающее набор определенных элементов и связей, который с заданной точностью воспроизводит реакции реального процесса или явления на внешние воздействия.

# Формы реализации управленческих решений

- Деловая беседа;
- Предписание;
- Убеждение;
- Разъяснение;
- Принуждение;
- Наставление;
- Сообщение;
- Обучение;
- Совет;
- Деловая игра;
- Совещание;
- Заседание;
- Отчет.

# Системный подход (1)

Основой разработки и реализации управленческих решений выступает системный подход. Для решения многоцелевой, многоаспектной задачи выделяют сложные системы. Системный подход включает анализ и синтез системы управления, объектов управления и управленческих решений.

Управленческое решение представляет собой часть объективного мира и формирует условия для реализации основных потребностей общества в управлении и организации, безопасности и стабильности, материальных и культурных ресурсах. Для адекватной оценки любого управленческого решения следует выявить все взаимосвязи и определить возможное влияние решения на поведение всей системы.

# Системный подход (2)

Системный подход позволяет исследовать взаимосвязи и взаимозависимость элементов внутренней и внешней среды процесса разработки и реализации управленческого решения. Его требования заключаются в следующем:

- Соответствие целей системы целям внешней среды;
- Соответствие целей элементов и подсистем общим целям системы;
- Реализация цели оценивается с точки зрения ее эффективности;
- Мелкие цели и задачи должны приближать выполнение более крупной вышестоящей цели (иерархия целей).

# Целевая ориентация управленческих решений

*Определяющим принципом* системного анализа является ***целенаправленность***.

***ЦЕЛИ*** – это желаемые состояния или результаты функционирования системы, достижимые в пределах некоторого временного промежутка. Цели отражают существующие тенденции развития. Как явление цель определяет конечную стадию создания какого-либо продукта

# Классификация целей (1).

- **Уровень сложности:**
  - простые (однозначные)
  - сложные (многозначные);
- **Уровень стабильности:**
  - стабилизация
  - развития;
- **Срок исполнения:**
  - стратегические (долгосрочные)
  - тактические (среднесрочные)
  - оперативные ( текущие);
- **Содержание:** социальные, экономические, технические, политические, экологические и др.
- **Функциональный признак:** финансовые, производственные, снабженческие, кадровые, маркетинговые и др.



# Классификация целей (2)

- **Уровень управления:**
  - государственные
  - региональные;
  - на уровне отдельных организаций
  - внутри организаций;
- **Функции управления:**
  - плановые
  - организационные
  - мотивационные
  - контрольные;
- **Степень важности:**
  - жизненно важные
  - альтернативные;
- **Степень открытости:**
  - провозглашенные (открытые)
  - непровозглашенные (закрытые).

- Важное значение имеет **уровень стабильности**.

**Стабилизация** направлена на сохранение и поддержание уровня безопасности, занятости населения муниципального образования, обеспеченности услугами здравоохранения и образования. Цели стабилизации направлены и на поддержание уровня потребления и производства имеющих ценность ресурсов, таких как финансовые, энергетические, информационные, человеческие.

**Цели развития** – приобретение ресурсов, отсутствующих в данной системе, или достижение состояний, к которым она стремится (демографический рост, повышение качества образовательных услуг и т.д.)

# Основные условия формирования цели

- Она должна быть желаема для ее инициатора;
- Необходимо наличие экономических, технических и других возможностей для ее разработки и реализации;
- Она должна быть необходима для МО;
- Она должна быть приемлема для внешней среды;
- Необходимо наличие в тексте цели ключевого слова, означающего постоянное изменение («повышение», «снижение», «достижение», «улучшение», «развитие»).

# Свойства цели

- Суперзависимость – цели ослабляют или усиливают друг друга;
- Иерархия – цель должна быть разбита на более мелкие. Для каждой из них необходимо сформулировать не менее двух задач, иначе цели переродятся в задачи;
- Обратное преобразование – множество сложных задач представляют в виде нового набора целей с возможностью последующего формирования нового множества задач;
- Недостижимость абсолютных значений обусловливается тем, что процессы управления постоянно изменяются. Цель нужно ориентировать на динамику процесса, а не на абсолютное значение.

# Критерий достижения цели

*Критерий достижения цели выражается как показатель эффективности, определяющий меру или степень оценки достижения цели по сравнению с другими альтернативами.*

Он имеет количественную оценку и направлен на минимизацию или максимизацию определенного состояния. Так эффективность функционирования системы управления МО оценивают по следующим критериям:

- экономический эффект (повышение объема производства продукции в регионе, совершенствование структуры региональной экономики);

- социальный эффект (рост доходов населения, снижение дифференциации доходов между различными социальными группами, повышение уровня занятости населения);

- экологический эффект и др.

# Генеральная цель муниципальной деятельности

Генеральная цель муниципальной деятельности и стратегическая задача муниципальной политики – повышение качества жизни населения муниципального образования. Качество жизни – система показателей уровня жизни: безопасности, здоровья, обеспеченности жильем, материального благосостояния, состояния окружающей среды, возможности получить образование. Генеральная цель разбивается на отдельные частные цели, каждая из которых обеспечивает одну из составляющих качества жизни. Эти цели называются частными муниципальными политиками, каждая из которых реализуется органами местного самоуправления посредством предоставления конкретной муниципальной услуги (группы услуг) и обеспечивает достижение генеральной цели.

## Технологии разработки и реализации управленческих решений

Технологии включают в себя:

- Порядок сбора и обработки информации;
- Принципы организации и управления;
- Систему контроля

Технологии реализуются на двух уровнях:

- верхний: технологии целевого управления;
- нижний: технологии процессорного управления, инструментальные, определяемые верхним уровнем.

# Целевые технологии

Они основаны на приоритете целей относительно ситуаций и ориентируют решение на достижение цели, а не на устранение возмущающих воздействий.

Различают следующие целевые технологии:

- инициативно-целевую;
- программно-целевую;
- регламентную;



# **Инициативно-целевая технология разработки и реализации управленческих решений**

Подразумевает выдачу задания без указания средств и методов его реализации, определен только срок выполнения. Данная технология рассчитана на профессионального, инициативного исполнителя.

# Программно-целевая технология разработки и реализации управленческих решений

Руководитель формулирует задание с указанием средств, методов и сроков их исполнения.

Используется для решения повторяющихся проблем с применением стандартных средств и методов.

Предусматривает внешний или внутренний контроль промежуточных состояний в процессе выполнения задания. Успех и результаты определяются квалификацией руководителя, выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет второстепенную роль.

# Регламентная технология разработки и реализации управленческих решений

Выдается задание с указанием средств , их возможных ограничений, ориентировочного времени выполнения, рекомендуются методы.

Основана на соблюдении регламента безусловного неудаления от цели, на твердой уверенности руководителя в успешных результатах выполнения задания, даже если он не знает конкретных путей достижения цели.

Профессионализм выполнения определяется как квалификацией руководителя, так и квалификацией исполнителя.

# Инструментальные средства реализации целевых технологий РУР

*процессорные технологии* используются для реализации целевых и *являются инструментарием* по отношению к ним. Каждая целевая технология имеет свой набор процессорных. *К процессорным* технологиям управления относятся: -технология по результатам, -на базе потребностей и интересов, -путем постоянных проверок и указаний, -в исключительных случаях, -на базе искусственного интеллекта, -на базе активизации деятельности персонала.

# Технология управления по результатам (1)

Основана на приоритете результатов над планированием и прогнозированием. Руководитель корректирует действия и решения в зависимости от полученных результатов.

Применяется если:

- интервалы от принятия решения до его выполнения невелики;
- имеются необходимые для выполнения задания ресурсы;
- имеется опытный профессиональный руководитель;
- интенсивно применяются современные технологии, повышающие эффективность работы.

# Технология управления по результатам ( 2 )

Руководитель:

- формулирует перечень задач;
- объем необходимых ресурсов;
- предлагает вариант предполагаемого решения;
- контролирует использование ресурсов;
- вносит изменения в ход процесса выполнения задания, основываясь на величине отклонения текущего результата от запланированного.

# Этапы технологии управления по результатам

- Разработка и принятие нового или выбор типового решения, его последующая реализация до достижения первого результата;
- Сопоставление результата с установленными нормативами.

Если отклонение показателей превосходит допустимые значения, в решение вносятся изменения. При допустимых отклонениях решение не корректируется, а реализация технологии продолжается.

# Технология управления на базе потребностей и интересов ( 1 )

Данная технология связана с приоритетом межличностных отношений над другими инструментами и методами формирования взаимодействия между работниками, участвующими в процессе достижения поставленной цели.



# Технология управления на базе потребностей и интересов ( 2 )

Руководитель в рамках этой технологии:

- **разрабатывает подробный план работ для каждого исполнителя с указанием средств, методов и сроков реализации этапов и всего задания в целом;**
- **контролирует текущий процесс выполнения задания каждым работником;**
- **определяет проблемы и ситуации, которые мешают своевременному и качественному выполнению заданий;**
- **исправляет ошибки работников, отклонившихся от графика;**
- **накапливает информацию о профессионализме работников, особенностях их психологического состояния.**

# Технология управления в исключительных случаях ( 1 )

Основана на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной методики над другими средствами и методами для успешного выполнения порученных или выбранных заданий. реализуется в небольших социально-экономических системах, работа в которых жестко регламентирована, или в системах с доверительной структурой управления.

# Технология управления в исключительных случаях ( 2 )

Данная технология основана **на линейно-патронажной структуре управления.** Руководитель воздействует на все участки процесса реализации задания в рамках административных функций, а в рамках экономических, технологических и других вопросов оказывает подчиненным и коллегам содействие (патронаж). Он ведет себя как равный среди равных. Исполнители передают часть своих работ на нижестоящий уровень и выступают по отношению к нему как линейные руководители или советники.

# Технология управления в ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ случаях ( 3 )

Руководитель в рамках данной технологии:

- разрабатывает миссию и ее цели, согласовывает сроки их достижения с исполнителями;
- поручает исполнителям точно следовать рекомендованной технологии;
- контролирует согласованность выполнения заданий;
- в исключительных случаях берет управление на себя или поручает его конкретным исполнителям;
- собирает статистическую информацию о профессионализме работников, исключительных случаях и способах решения проблем.

# Технология управления на базе искусственного интеллекта

подразумевает приоритет накопленной практики, статистики и современных экономико-математических методов, реализованных в виде баз знаний или данных с применением современных информационных компьютерных технологий

# Технология управления на базе активизации деятельности персонала

Основана **на приоритете стимулов и поощрений** по сравнению с другими методами успешного выполнения порученных заданий. **Активизация** деятельности объединяет два понятия: **стимулирование и мобилизацию**.

**Стимулирование** предполагает выдачу ответственных заданий, доверие и благодарности, денежные выплаты, предоставление услуг, знаний и информации.

**Мобилизация** трактуется как формирование в работнике моральных ценностей и установок для достижения поставленных целей (лозунги, призывы, просьбы, приказы, личный пример руководителя). Работник основывается на собственных решениях, влияние руководителя минимально.

# Процедуры разработки и выбора управленческих решений ( 1 )

Методы разработки и выбора управленческих решений включают три набора процедур:

- разработка, согласование, принятие, утверждение, реализация, контроль, информирование и архивирование;
- корректировка ранее разработанных решений, согласование, принятие, утверждение, реализация, контроль, информирование и архивирование;
- выбор из набора предыдущих решений, согласование, принятие, утверждение, реализация, контроль и архивирование

# Процедуры разработки и выбора управленческих решений ( 2 )

Для каждой процедуры должны быть четко определены следующие параметры: **время, персонал, ресурсы, финансы, критерии оценки.**

Главное основание для разработки нового управленческого решения – наличие проблемы в сферах стратегического планирования, управления персоналом, управленческого консультирования, управления управленческой деятельностью, управления производством и обслуживающей деятельностью, внешних коммуникаций.



# Этап развития ситуации и характер решений

В зависимости от этапа развития проблемной ситуации решения могут быть:

- начальный этап развития, когда масштаб проблемы не внушает опасений. Принятое решение будет упреждающим.
- этап устойчивого развития, когда масштаб проблемы оказывает негативное воздействие на процесс управления. Принятое решение будет действовать с запозданием.
- этап стабилизации, когда станут ясны масштаб и опасность проблемы. Принятое решение будет действовать в режиме реального времени.

# Понятие «проблема»

проблема

-трактруется как разность между  
характеристиками цели и ситуации

# Алгоритм формирования управленческого решения

- Руководитель осуществляет поиск в базе данных аналогичных исходных ситуаций, вариантов реализованных решений и полученных в итоге результатов;
- Если найденная версия исходной ситуации полностью тождественна имеющейся, то руководитель без изменений использует те же методы;
- Если найденная версия исходной ситуации незначительно отличается, то руководитель принимает найденный вариант решения за основу и осуществляет необходимые доработки;
- Если не удастся найти аналог, то руководитель разрабатывает новое решение.

# Генеральная стратегическая цель

***Генеральной стратегической целью управления на уровне города является повышение качества жизни населения.***

Стратегическое управление - деятельность, ориентированная на достижение целей в условиях нестабильной, конкурентной среды, включающая анализ состояния региона, стратегическое планирование и реализацию выбранной стратегии.

# Применение SWOT-анализа при разработке стратегических решений



# Оценка содержания факторов внешней среды муниципального образования

| Фактор   | Содержание  |
|--|---|
| <p>Политические тенденции развития общества</p> <p>Правовое регулирование</p> <p>Экология и охрана окружающей среды.</p> | <p>Государственная политика, отношение к отраслям и регионам. Политическая идеология, стабильность правительства, общественные движения</p> <p>Перспективы изменения законодательной базы. Государственные концепции и программы развития страны.</p> <p>Нормативные и законодательные акты по охране окружающей среды. Деятельность общественных организаций, политика федеральных и региональных властей. Уровень экологической опасности различных видов деятельности. Экологическая обстановка.</p> |

# Матрица SWOT-анализа уровня развития МО ( 1 )

## 1. Природные ресурсы и пространственная организация

|  |  |
|--|--|
| <b>Сильные стороны</b>   | <b>Слабые стороны</b>                                  |
| Наличие рекреационных зон, природных водных бассейнов; наличие участков, пригодных для инвестиций; наличие земельного и градостроительного кадастров; современной градостроительной документации | Отсутствие рационального природопользования            |
| <b>Возможности</b>   | <b>Угрозы</b>  |
| Относительная близость производственных зон и жилья  | Загрязнение окружающей среды из-за близости мегаполиса |

( 2 )

## 2. Население

| <b>Сильные стороны</b>  | <b>Слабые стороны</b>  |
|---|--|
| Высококвалифицированная рабочая сила, большое число работников с высшим образованием, возможность привлечения рабочей силы из соседних регионов | Естественная убыль населения, старение населения, ограниченность местных трудовых ресурсов |
| <b>Возможности</b>  | <b>Угрозы</b>  |
| Улучшение качества рабочей силы за счет внешней миграции, наличие значительного количества учебных заведений различной специализации            | Неблагоприятные изменения структуры населения за счет неконтролируемой миграции            |



( 3 )

### 3. Экономика

| <b>Сильные стороны</b>  | <b>Слабые стороны</b>  |
|---|--|
| <p>Близость к емкому рынку (крупный мегаполис); значительные ресурсы сельскохозяйственного сырья в районе; многоотраслевая структура экономики</p>        | <p>Недостаточные темпы диверсификации и реструктуризации предприятий реального сектора экономики, недостаточная развитость малого бизнеса в производственной сфере, наличие значительного неформального сектора экономики; высокая степень износа производственных фондов.</p> |
| <b>Возможности</b>  | <b>Угрозы</b>  |
| <p>Благоприятный инвестиционный климат в области; реализация крупных инвестиционных проектов в пригородной зоне; развитая система внешнего транспорта</p> | <p>Серьезная конкуренция со стороны других муниципальных образований (в частности, мегаполиса)</p>   |
|   |  |

# Условия неопределенности и риска

в органах государственного и муниципального управления руководителям часто приходится разрабатывать и принимать управленческие решения в условиях неполной и ненадежной информации, а результаты реализации управленческого решения не всегда совпадают с запланированными показателями. Эти условия классифицируются как обстоятельства **неопределенности и риска**.

**Неопределенность** связывают с разработкой управленческого решения,

а **риск** - с результатами реализации

Неопределенности являются основной причиной появления рисков.

# Неопределенность как явление и процесс

Как **явление** неопределенность представляет собой набор нечетких ситуаций, неполную и взаимоисключающую информацию. К явлениям относятся и непредвиденные события, возникающие помимо воли руководителя и способные изменить ход запланированных мероприятий.

Как **процесс** неопределенность – это деятельность некомпетентного управленца, который принимает неверные решения.

На практике **неопределенность** рассматривают как **единое целое**, так как явление создается процессом, а процесс формирует явление.

# Уровни неопределенности

- Низкий: не влияет на основные этапы процесса разработки и реализации управленческого решения;
- Средний: требует пересмотра некоторых этапов разработки и реализации решения;
- Высокий: подразумевает разработку новых процедур;
- Сверхвысокий: не позволяет оценивать и адекватно интерпретировать данные о складывающейся ситуации.

# Причины неопределенности в процессе РУР

- Отсутствие достоверной информации;
- Сложность при обработке информации;
- Монополизация необходимых данных внешними органами управления;
- Ограничения на ресурсы;
- Непреодолимые обстоятельства;
- Субъективизм при делегировании решения большому числу исполнителей;
- Низкая профессиональная подготовка;
- Несоответствие решения ожиданию объекта управления.

# Ошибки управленческой деятельности, увеличивающие неопределенность

## 1. Организационная составляющая

### Решаемые задачи

Выбор или создание и пополнение базы данных

Выбор схемы организации процесса управления

Выбор и разработка организационной структуры управления (ОСУ) для организации и ее подразделений

Формирование и выбор внешней структуры взаимоотношений

### Возможные ошибки

Ошибка в архитектуре базы данных, ошибка в указании адреса выбора базы данных

Ошибка в выборе варианта схемы организации, ошибка самой схемы организации, ошибка в исходных данных при выборе схемы организации

Ошибка в выборе и разработке вариантов ОСУ для организации или ее подразделений; ошибка в самом варианте ОСУ; ошибка в исходных данных для выбора варианта ОСУ

Ошибка в выборе и разработке варианта внешних структур; ошибка в самом варианте внешней структуры; ошибка в исходных данных для выбора варианта внешней структуры

# 1. Организационная составляющая (2)

## Решаемые задачи

Выбор и сопоставление сценариев проведения собраний и совещаний

Организация информационного исследования

Выбор или разработка набора должностных инструкций для персонала

Накопление статистических данных

## Возможные ошибки

Ошибка в выборе варианта сценария проведения собрания или совещания, ошибка в самом сценарии, ошибка в исходных данных для выбора сценария

Ошибка в выборе метода информационного исследования; ошибка в результатах информационного исследования; ошибка в организации информационного исследования; дезинформация объекта информационного исследования

Ошибка выбора варианта набора, ошибка самого набора; ошибка при разработке средств реализации

Ошибка в архитектуре набора статистических данных, ошибка в самом наборе статистических данных, ошибка ввода данных в набор

# Ошибки управленческой деятельности, увеличивающие неопределенность

## 2. Технологическая составляющая

### Решаемые задачи

Разработка или выбор технологий управления организацией и ее подразделениями

Выбор, закупка и установка организационной, информационной и другой техники, а также программного обеспечения

Выбор или разработка методов при разработке и реализации управленческих решений

### Возможные ошибки

Ошибка выбора необходимой технологии управления; ошибки при формировании правильно выбранной технологии управления; ошибки при текущей реализации технологии

Несистемность закупленного и установленного оборудования, программного обеспечения; несоответствие уровня оборудования квалификации обслуживающего персонала; серьезное несоответствие уровня управленческого оборудования уровню технологического оборудования основного производства

Ошибка при выборе метода, ошибка при разработке средств для реализации метода, ошибка при разработке управленческого решения предложенными методами



## 2. Технологическая составляющая (2)

### Решаемые задачи

Разработка или закупка системы безопасности для информации, документооборота, персонала и организации

Подбор и расстановка кадров

Составление перечня функций управления и выбор методики их распределения

Составление перечня целей и задач, а также средств и методов их реализации

### Возможные ошибки

Ошибка при расчете уровня требуемой безопасности, ошибка при выборе системы безопасности для утвержденного уровня безопасности; большое несоответствие технического уровня системы безопасности уровню квалификации персонала

Ошибка при выборе методики подбора и расстановки кадров, ошибка в оценке рынка персонала, ошибка в приеме персонала, ошибка в расстановке персонала

Ошибка в составлении перечня функций управления; ошибка в выборе методики распределения функций управления, ошибка распределения функций управления среди персонала

Ошибка в определении главной цели управления, ошибка при составлении или выборе перечня целей и задач, раскрывающих главную цель управления, ошибка при выборе или разработке средств и методов реализации целей, ошибка при распределении ответственности за достижение целей.

# Ошибки управленческой деятельности, увеличивающие неопределенность

## 3. Социальная составляющая

### Решаемые задачи

Выбор или разработка методики оценки персонала

Выбор или разработка методики управления противоречиями

Разработка методики внутреннего профессионального обучения

### Возможные ошибки

Ошибка при выборе или разработке вариантов методик оценки персонала, ошибка в выбранном варианте методики оценки персонала, ошибка в исходных данных для выбора варианта методики оценки персонала

Ошибка при выборе или разработке вариантов методик управления противоречиями, ошибка в выбранном варианте методики управления противоречиями, ошибка в исходных данных для выбора варианта методики управления противоречиями

Ошибка при выборе или разработке вариантов методик внутреннего профессионального обучения, ошибка в выбранном варианте методики внутреннего профессионального обучения, ошибка в исходных данных для выбора варианта методики внутреннего профессионального обучения

# Составляющие риска

- Индивидуальная:
  - профессия
  - должность
  - права
  - полномочия
  - жизненный опыт
  - статус
- Ситуационная:
  - время
  - ресурсы
  - информация
  - интересы других действующих лиц

# Источники индивидуального риска

- Инициативы:
  - авантюризм
  - честолюбие
  - эгоизм
  - стремление к лидерству
- Статус:
  - исполнение функций управления
  - исполнение задач
  - исполнение обязанностей

# Источники ситуационного риска

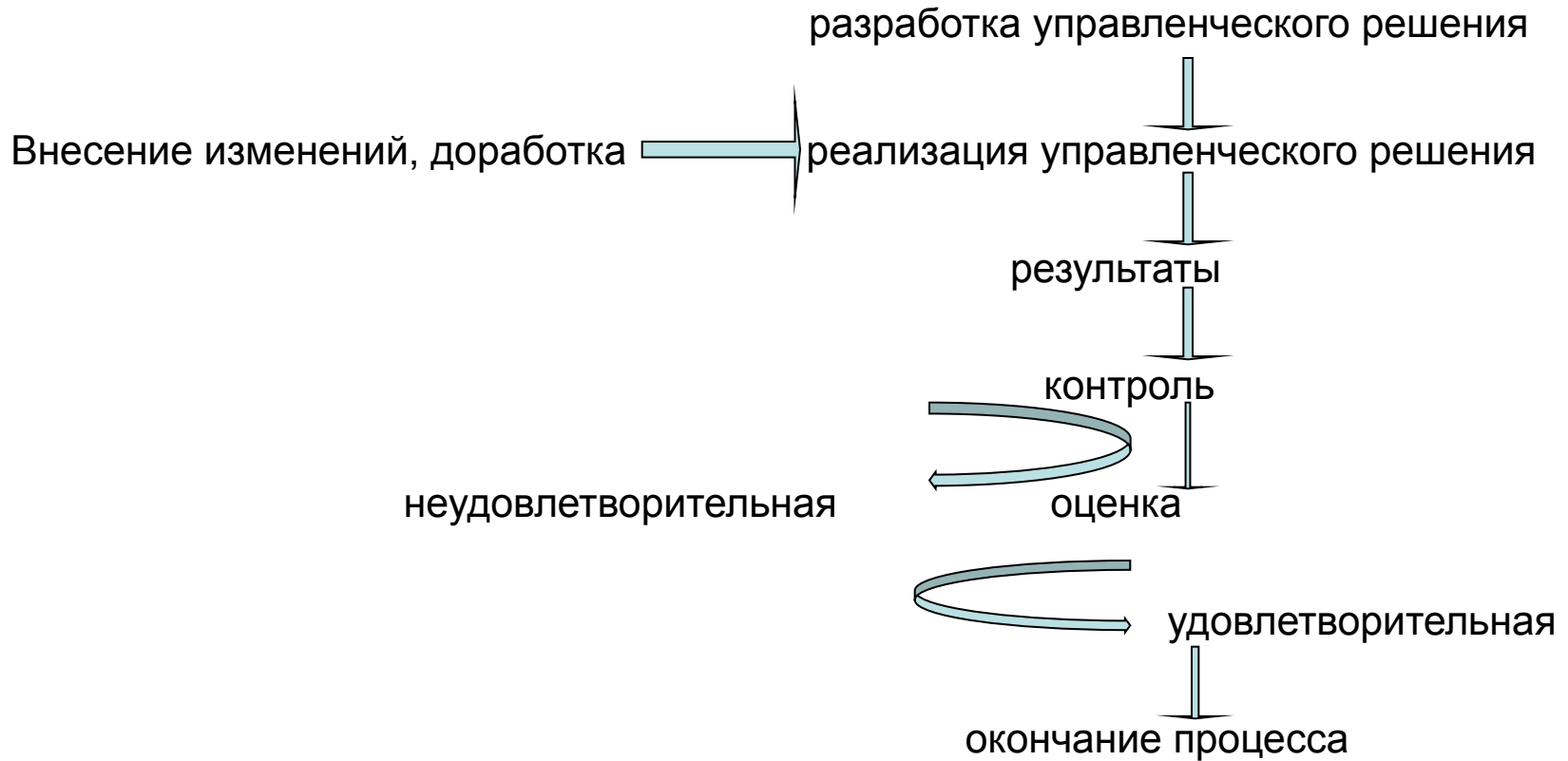
- **Время:**
  - дефицит времени для принятия решения
  - временная отдаленность будущих последствий
- **Ресурсы:**
  - недостаток ресурсов
  - ограниченность резерва
- **Информация:**
  - о результатах реализации решения
  - об уровне возможных результатов
- **Интересы и действия других лиц:**
  - индивидуум
  - организованная группа
  - неорганизованная группа

# Контроль реализации управленческих решений

Контроль сопутствует всем этапам процесса.  
По этому признаку различают следующие  
виды контроля:

- Предварительный
- Текущий
- Корректирующий
- Заключительный:
  1. по результатам
  2. по упреждению.

# Процесс контроля по результатам



# Составляющие контроллинга

Контроллинг управленческих решений:

- Административный контроль;
- Технологический контроль;
- Ревизия;
- Аудит



# Эффективная система контроля

Подразумевает:

- **Тщательное планирование всех мероприятий, проведение которых необходимо для достижения целей;**
- **Оценка ресурсов и времени, необходимых для выполнения намеченных планов;**
- **Сопоставление достигнутых результатов и использованных ресурсов с учетом временных характеристик;**
- **Корректировка планов по временным и материальным затратам, необходимым для выполнения оставшейся работы;**
- **Периодическое сопоставление полученных результатов и затрат с планом и бюджетом**

# Эффективная система контроля

Обладает четко отлаженными механизмами:

1. Коммуникации;
2. Координации контроля;
3. Своевременности контроля;
4. Гибкости системы контроля;
5. Экономичности контроля;
6. Четко структурированными планами, лежащими в основе контроля
7. Эффективной системой отчетности
8. Системой анализа фактических показателей и тенденций

# Ответственность при реализации управленческих решений

Ответственность- обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках.

**Ответственность** классифицируется:

- **уровням:** международный, государственный, муниципального образования, организации и ее подразделений, индивидуальный;
- **времени:** за прошлые, настоящие или будущие результаты уже принятых решений;
- **ущербу,** вызванному ошибочными решениями

# Виды ответственности

- Профессиональная
- Юридическая
- Социальная
- Экологическая
- Экономическая
- Этическая
- Дисциплинарная
- Административная
- Материальная

# Параметры, влияющие на ответственность (1)

## **За выданное подчиненному задание:**

- Способность личности сформулировать и выдать задание
- Наличие прав и ответственности для выдачи задания
- Способность личности предотвратить возмущающие воздействия
- Степень ответственности за условия выполнения задания

# Параметры, влияющие на ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

## **За порученное руководителем задание:**

- Способность личности понять и выполнить задание
- Наличие у личности ресурсов для выполнения задания
- Способность личности справляться с возмущающими воздействиями
- Степень ответственности за результаты выполнения задания

# Эффективность управленческих решений

Отношение результата и затрат характеризует эффективность какой-либо деятельности или явления.

***Эффективность управленческого решения определяется как результативность ресурсов,*** полученная в результате разработки и реализации управленческого решения. В качестве ресурсов выступают финансы, материалы, здоровье и квалификация персонала, организация труда

# Виды эффективности управленческих решений

- Организационная
- Экономическая
- Социальная
- Этическая
- Правовая
- Технологическая
- Психологическая
- Экологическая
- Политическая



# Методики оценки эффективности управленческого решения

- Косвенный метод сопоставления различных вариантов;
- Метод определения по конечным результатам.