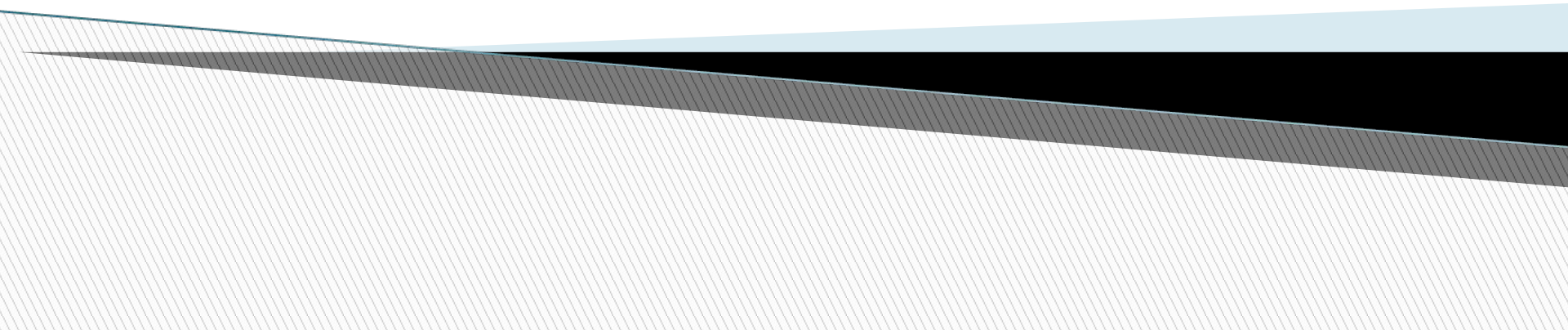


**ТЕМА 1.2.
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА
РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ**



ТЕМА 1.2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.2.1. Принципы разработки и принятия управленческих решений

1.2.2. Разработка алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента

1.2.3. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения

1.2.4. Анализ внешней среды и ее влияния на подготовку и реализацию управленческих решений

1.2.1. Принципы разработки и принятия управленческих решений

Существуют следующие **принципы** принятия управленческих решений:

- ▣ **единоначалие**
- ▣ **единогласие**
- ▣ **большинство**
- ▣ **консенсус**
- ▣ **компромисс**

1.2.2. Разработка алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента

Важнейший организационный аспект разработки и реализации управленческих решений — организация последовательности работ, необходимых для выполнения этого процесса. Здесь особое значение приобретает тип менеджмента, существующий на предприятии

1.2.2. Разработка алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента

Теория алгоритмов определяет понятие «алгоритм» как точное предписание, определяющее процесс преобразования информации. *Алгоритм разработки решений* — это логическая последовательность операций по разработке управленческого решения.

Алгоритм принятия решений при традиционном менеджменте

Такой алгоритм может включать следующие операции:

- обнаружение проблемы;
- сбор информации;
- анализ информации;
- определение целей управления при решении проблемы;
- разработка критерия эффективности решения;

1.2.2. Разработка алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента

- идентификация проблемы с ранее имевшей место в этой или другой организации;
- изучение приемов и их последствий, применявшихся при решении схожей проблемы;
- прогнозирование по аналогии с ранее наблюдавшимися последствиями использования изучаемых приемов (при прогнозировании по аналогии полагают, что применение тех же приемов приведет к тем же — аналогичным — результатам, что и в предыдущем случае);

1.2.2. Разработка алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента

- оценка и верификация вариантов решений;
- принятие, оформление, доведение до исполнителей решения, его исполнение и, наконец, контроль выполнения решений.

Алгоритм принятия решений при системном менеджменте

Алгоритм может включать следующие операции:

- обнаружение проблемы (контроль);
- сбор информации;
- анализ информации о системе и отношениях ее элементов;

1.2.2. Разработка алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента

- диагностика проблемы;
- определение целей управления элементом при решении проблемы на уровне системы;
- разработка критерия эффективности решения;
- генерация перечня возможных управляющих воздействий по отношению к подсистеме — источнику проблемы;

1.2.2. Разработка алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента

- прогнозирование последствий этих воздействий для более высокого иерархического уровня — уровня системы;
- оценка и верификация вариантов решений;
- принятие, оформление, доведение до исполнителей, исполнение, контроль выполнения решений.

Алгоритм принятия решений при ситуационном менеджменте

Такой алгоритм может включать следующие операции:

- обнаружение (контроль) проблемы;
- сбор информации о ситуации;
- анализ информации о ситуации;

1.2.2. Разработка алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента

- диагностика проблемы и ситуации, в которой ее предстоит решить;
- определение целей управления ситуацией при решении проблемы;
- разработка критерия оценки эффективности решения;
- генерация перечня возможных управляющих воздействий по отношению к подсистеме — источнику проблемы;

1.2.2. Разработка алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента

- прогнозирование последствий ЭТИХ воздействий для ситуации (а не системы, как в предыдущем случае);
- верификация и оценка вариантов решений;
- принятие, оформление, доведение до исполнителей, исполнение, контроль выполнения решений.

Алгоритм принятия решений при социально-этическом менеджменте

Один из возможных вариантов такого специального алгоритма принятия решений включает:

- сбор информации относительно состояния объекта управления, возможных управляющих воздействий, параметров недопустимых состояний объекта управления;

1.2.2. Разработка алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента

- анализ этой информации;
- диагностика проблемы;
- определение целей управления при решении проблемы;
- разработка критерия оценки эффективности решения;
- прогноз последствий каждого из управляющих воздействий;
- оценка того, допустимы ли последствия каждого из располагаемых воздействий;

1.2.2. Разработка алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента

- разработка критерия оптимальности принимаемого решения;
- верификация и оценка вариантов решений;
- выбор из множества рассматриваемых решений наилучшего в соответствии с принятым критерием оптимальности;
- оформление принятого решения;

1.2.2. Разработка алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента

- доведение принятого решения до исполнителей или соответствующих органов управления;
- исполнение решения;
- контроль того, изменяются ли, и, если изменяются, то насколько критически, параметры недопустимых состояний объекта управления.

Алгоритм принятия решений при стабилизационном менеджменте

Такой алгоритм может включать следующие операции:

- обнаружение проблемы;
- сбор информации об изменении параметров;
- анализ информации;

1.2.2. Разработка алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента

- диагностика проблемы;
- определение целей управления при решении проблемы и разработка критерия эффективности решения;
- исследование изменения параметров объекта;
- оценка времени, располагаемого на выполнение операций управления (т.е. времени, в течение которого объект управления еще будет находиться в управляемом состоянии с вероятностью, не менее заданной);

1.2.2. Разработка алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента

- распределение времени на операции подготовки, принятия и исполнения решений с целью нахождения объекта в управляемом состоянии с вероятностью, не менее заданной;
- генерация компенсирующих (сводящих к нулю или уменьшающих проявление проблемы) воздействий;

1.2.2. Разработка алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента

- прогноз последствий их применения — оценка целесообразного уровня последствий компенсирующих воздействий в соответствии с проявлениями конкретной проблемы;
- определение интенсивности компенсирующих воздействий, обеспечивающих целесообразный уровень последствий;
- принятие, оформление, доведение до исполнителей, контроль выполнения и времени выполнения решений.

1.2.3. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения

Организация разработки и принятия управленческого решения — важный фактор обеспечения его качества, во многом определяющий затраты времени и средств на разработку решения.

Назначение лица, принимающего решение (ЛПР).

Возглавляет разработку управленческого решения лицо (или орган управления), принимающее решение.

ЛПР должен определить (сформулировать) проблему и задачи при ее решении, цели решения и возможные сценарии их достижения, распределение работ по подготовке управленческого решения, а также круг лиц, ответственных за их выполнение.

Факторы, влияющие на организацию процесса разработки решения:

- степень структурированности проблемы, по которой предстоит разработать и принять решение;
- степень загрузки лица, принимающего решение;
- наличие информации в распоряжении лица, принимающего решение;

1.2.3. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения

- степень неопределенности и формализованности информации;
- наличие людских, материальных, технических и прочих ресурсов в процессе разработки и принятия решения (например, наличие персональных вычислительных машин и соответствующего программного обеспечения);
- масштабность последствий принятого решения;

1.2.3. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения

- число и типы объектов, попадающих в сферу принятия решений;
- организационная структура предприятия;
- организационная культура предприятия и принятая процедура согласования решения в процессе его подготовки;
- квалификация и специальная подготовка разработчиков управленческого решения.

При разработке запрограммированного решения задача организации разработки управленческого решения в соответствии с типовым алгоритмом сводится:

- к распределению ресурсов (в первую очередь времени), выделенных на разработку решения;
- назначению с учетом названных выше факторов ответственных за выполнение соответствующих пунктов типового алгоритма разработчиков.

1.2.3. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения

- При разработке незапрограммированных решений по слабоструктурированным проблемам задача организации разработки управленческого решения отличается повышенной сложностью.

Проектирование организации незапрограммированных решений может включать следующие фазы:

1) изучение влияния такого решения на процесс его разработки.

Например, решения по структурной перестройке обслуживания жилищного фонда затрагивает интересы многих (бюджета, местных администраций, ЖЭУ, населения, отраслевых балансодержателей строений и т.п.), а поэтому требует дополнительных процедур по верификации, прогнозу конфликтов и способов их разрешения и др.

1.2.3. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения

- 2) принятие решения о том, какой из типов менеджмента целесообразно применить при решении конкретной проблемы;
- 3) корректировка типового алгоритма принятия решений для соответствующего типа менеджмента с учетом особенностей решаемой проблемы;

1.2.3. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения

- 4) назначение ответственных за выполнение отдельных операций по подготовке конкретного решения;
- 5) разработка мер по стимулированию участников разработки управленческого решения;
- 6) верификация разработанного решения;

1.2.3. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения

- 7) разработка процедур координации и разрешения конфликтов в процессе подготовки управленческого решения;
- 8) разработка процедуры контроля и контроль выполнения заданий участниками разработки управленческого решения;

9) разработка рекомендаций по созданию временного творческого коллектива, переходу к матричной организационной структуре разработки управленческих решений. При этом если имеются основания считать, что проблема может стать на некоторый период типовой, то может рассматриваться вариант выделения в структуре предприятия функционального подразделения по разработке управленческих решений конкретного типа.

1.2.4. Анализ внешней среды и ее влияния на подготовку и реализацию управленческих решений

Внешняя среда рассматривается как набор реально существующих явлений и процессов, прямо или косвенно влияющих на деятельность компании, в том числе на уровень неопределенностей и рисков при подготовке и реализации УР

Внешняя среда для компаний имеет два кольца окружения:
ближнее и дальнее

К ближнему относятся те элементы, отношения с которыми регламентируются двухсторонними договорами, соглашениями или обязательствами по законодательству: клиенты, контролирующие организации, партнеры по бизнесу, финансово-кредитные учреждения, заинтересованные внешние физические и юридические лица, конкуренты, законодательная база в соответствующей области деятельности.

К дальнему окружению компании относятся те элементы, которые находятся вне сферы ее непосредственного влияния:

- система ценностей и их приоритеты в обществе;
- социальное и политическое развитие населения;
- обычаи местного и международного делового оборота;
- политическая обстановка в стране и мире;

1.2.4. Анализ внешней среды и ее влияния на подготовку и реализацию управленческих решений

- налоговая система;
- экономическая обстановка в отрасли, стране и мире;
- социальная и экологическая ответственность;
- институциональная структура;
- природные катаклизмы;
- народные волнения;
- криминализация внешних связей.

В литературе обобщенно рассматриваются **семь факторов**, используемых при анализе элементов внешней среды для конкретной компании. Таким образом, основным требованием к описанию элемента внешней среды должно быть наличие информации по конкретному фактору.

Схематично структура описания любого элемента внешней среды должна иметь следующий вид:

Конкурентная	Международная	Политическая	Рыночная
Социальная	Технологическая	Экономическая	Прочие части

Конкурентная часть включает информацию о конкурентах и клиентах:

- бизнес-планы,
- сильные и слабые стороны,
- источники сырья и информации.

Международная часть заполняется информацией о реакциях общественности, политических деятелей и бизнеса на состояние соответствующего элемента внешней среды.

Политическая часть состоит из сведений о внутренней стратегии государства и ее отношении к соответствующему элементу внешней среды.

Рыночная часть представляет информацию о положении соответствующего элемента внешней среды на кривой жизненного цикла, интерес к данному элементу со стороны покупателей.

Социальная часть включает информацию о степени реализации социальных потребностей и интересов общества или общественных групп по данному элементу внешней среды.

Технологическая часть описывает достигнутые уровни техники и технологии, технической и экологической безопасности в рассматриваемом элементе внешней среды.

Экономическая часть состоит из информации о затратах, прибыли, прогнозах экономического характера функционирования рассматриваемого элемента внешней среды.

В прочей части указываются другие сведения, представляющие интерес для заказчика описания элемента внешней среды.

В результате каждая компания по данным частям описания внешней среды сможет составить для себя объективную картину положительных и отрицательных сторон ее влияния. Состояние каждого элемента может по-разному оцениваться для каждой компании — на одних этот элемент вообще не окажет влияния, а на других его влияние будет существенным. Влияние внешней среды на процесс ПРУР может быть оценено и поэлементно, и в целом.

1.2.4. Анализ внешней среды и ее влияния на подготовку и реализацию управленческих решений

Рассмотрим более подробно описание и параметры наиболее существенных элементов внешней среды ближнего окружения (рис. 1).



- ▣ *Клиенты* — это лица, пользующиеся услугами компании или покупающие у нее какую-либо ее продукцию. Для потенциальных клиентов компании обычно формируют рекламные материалы.

- ▣ *Контролирующие организации* — это налоговые, административные, санитарные и другие надзирающие инспекции; пенсионные, медицинские, социальные и другие фонды; различные комиссии.

- ▣ *Заинтересованные внешние физические и юридические лица* — это лица, заинтересованные в процветании компании исходя из своих личных или корпоративных интересов. К ним относятся члены семей работников компании, держатели ее ценных бумаг, пенсионеры, о которых дополнительно заботится компания; организации, чей бизнес существенно зависит от процветания компании (например, торговые, обслуживающие); вышестоящие материнские и другие компании.

- ▣ *Общественность (общественное мнение)* формирует в сознании населения отношение к компании и ее продукции.
- ▣ *Законодательная база в соответствующей области деятельности.*
- ▣ *Конкуренты (конкуренция)* — обязательный элемент рыночной экономики.

▣ *Партнеры по бизнесу* — это участники какой-либо совместной с компанией деятельности, которая может реализовываться в форме аренды, партнерства, подряда, договора, финансовых и компенсационных сделок.

▣ *Финансово-кредитные учреждения* — это организации, непосредственно участвующие в финансовом цикле компании. Они предназначены для выполнения расчетно-кассовых, ипотечных, кредитных и других операций.

ОСОБЕННОСТИ ЭЛЕМЕНТОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ **ДАЛЬНЕГО** ОКРУЖЕНИЯ КОМПАНИИ

Система ценностей и их приоритеты в обществе. К системе ценностей относятся материальные, общественно-политические и духовные ценности, в том числе представление о добре, справедливости, свободе, вере и т.д.

Этот набор может формировать как положительную систему ценностей, так и отрицательную. Руководитель компании должен ориентироваться в существующем раскладе ценностей и формировать совместимую с общественными нормами систему ценностей своей компании, включающую нормы нравственности, прогресс, культурное наследие, социальную ответственность.

Социальное и политическое развитие населения

Данное развитие может рассматриваться как процесс приближения социальных и политических потребностей и интересов населения к желаемому уровню. К социальным относятся потребности в информации, знаниях, общении, семье, творческом труде, самовыражении, отдыхе, к политическим — потребность в вере, патриотизме, власти и управлении.

Обычаи местного и международного делового оборота

Обычаи формируются на базе общепринятых норм цивилизованных отношений между участниками каких-либо соглашений, которые не регулируются законодательными актами. Развитие обычаев осуществляется за счет прецедентов, стабильно вошедших в систему отношений.

Политическая обстановка в стране и мире

Политическая обстановка в стране определяется деятельностью: органов государственного управления, характеризующей общественный строй и экономическую структуру общества; партийных организаций, общественных классов и группировок.

Основными параметрами данного элемента являются:

- **уровень доверия населения органам государственной власти;**
- **степень вовлеченности населения в реализацию главных программ государственной власти;**
- **количество активных партий и общественных движений;**
- **степень интеграции страны с мировым сообществом.**

Экономическая обстановка в отрасли, стране и мире

Она зависит от финансово-хозяйственной деятельности организации, структуры и состояния хозяйственной деятельности отрасли, страны или мирового региона.

К основным параметрам данного элемента можно отнести:

- уровень ликвидности основных акций или облигаций;
- уровень стабильности экономической обстановки;
- продолжительность цикла спада-подъема;
- уровень инфляции;
- степень привлекательности для инвесторов.

Институциональные структуры

Эти структуры состоят из обслуживающих компанию организаций, например, страховых, финансовых организаций, фондов, бирж, посреднических организаций, судов, охранных фирм и др.

К основным параметрам институциональных структур относятся:

- степень удовлетворения потребностей компаний в необходимых услугах;
- доступность услуг для пользователей.

Налоговая система

Определяет порядок расчета и организацию сборов обязательных платежей, взимаемых государством с физических и юридических лиц.

Характеризуется следующими основными параметрами:

- количеством налогов;
- уровнем налогообложения;
- характером стимулирования производства продукции;
- уровнем организации сбора налогов.

Природные и общественные катаклизмы

Данный элемент включает как форс-мажорные, так и характерные (часто повторяющиеся) природные или общественные аномалии. К природным катаклизмам относятся землетрясения, проливные дожди, ураганы, шаровые молнии и другие нарушения геомагнитной обстановки. К общественным — государственные перевороты, бандитские разборки.

Основными параметрами катаклизмов являются:

- характерный перечень природных и общественных катаклизмов;
- частота повторений;
- характер и уровень ущерба, вызванного катаклизмами;
- уровень защитных мер по уменьшению возможного ущерба

Народные волнения

Элемент связан с несоответствием общественно необходимого уровня удовлетворения Потребностей большинства Населения с реально существующим уровнем. Это касается материальных и социальных потребностей.

Основными параметрами данного элемента являются:

- процент людей, живущих за чертой бедности;
- уровень и структура безработицы;
- наличие объединяющих целей или идей;
- уровень расслоения общества.

Криминализация внешних для компании связей

К данному элементу относится коррупция и рэкет как формы вымогательства чужих доходов (коррупция — это неявное, а рэкет — явное вымогательство).

Коррупция имеет большее отношение к государственным чиновникам, так или иначе связанным с надзирательской или контрольной деятельностью над компаниями. Коррупция встречается и среди служащих высших эшелонов власти в объединениях организаций. Вымогательство путем шантажа или угроз также иногда замечается со стороны как государственных, так и частных преступных группировок.

Основными параметрами для данного элемента являются:

- реальный прожиточный уровень большинства населения;
- объем теневого бизнеса;
- величина упущенной прибыли компании;
- моральный ущерб.

Каждый из перечисленных элементов в конкретный момент имеет определенное значение своих параметров. Внешняя среда формирует набор приемлемых и (или) неприемлемых значений параметров этих элементов для руководителя, принимающего решения.

В зависимости от управленческой стратегии руководитель может:

- принимать и учитывать значения этих параметров как должное в деятельности компании. При этом внешняя среда играет роль пассивного ограничителя или ускорителя подготовки, реализаций УР и получения результата;

1.2.4. Анализ внешней среды и ее влияния на подготовку и реализацию управленческих решений

- лоббировать усиление или ослабление действий параметров внешней среды для своего бизнеса;
- заранее учитывать элементы внешней среды, добиваясь их положительного влияния на деятельность компании.

Для определения состояния внешней среды относительно компании необходимо проанализировать 8 элементов ближнего и 11 элементов дальнего окружения внешней среды. Каждый элемент имеет до семи частей описания (от двух для элемента «общественность» до семи для элементов «конкуренты, институциональная структура, криминализация связей»)

К основным параметрам процесса анализа элементов внешней среды относятся: объемность, сложность, подвижность, неопределенность и коммуникабельность

- ▣ **Объемность** определяется числом элементов внешней среды, которые в первую очередь должна учитывать компания при подготовке и реализации управленческих решений. Принято выделять большую, среднюю и малую объемности.

Большой объемности соответствует 15-17 учитываемых в первую очередь элементов, средней объемности — 8-10 элементов и малой объемности — 3-5 элементов. Большая объемность увеличивает точность оценки влияния внешней среды на компанию, но при этом существенно увеличиваются затраты на проведение этого процесса. Малая объемность снижает точность, однако проведение такого анализа потребует относительно меньших затрат. Нулевая объемность недопустима для профессионального управления

▣ **Сложность** определяется количеством анализируемых частей в каждом элементе внешней среды. Выделяют три уровня сложности: высокий, средний и низкий. Высокий уровень соответствует 100%-му охвату составных частей элемента. Например, для элемента «обычай делового оборота» этот уровень соответствует анализу 6 частей. Средний уровень составляет 60-70% анализируемых частей элемента. Низкий уровень соответствует 15-29%.

▣ **Подвижность** (Π) внешней среды определяется скоростью искусственного или естественного изменения или обновления значений параметров ее элементов:

$$\Pi = K/T,$$

где K — количество измененных или обновленных значений параметров;

T — календарное время изменений или обновлений (месяц, год, 10 лет).

Выделяют большую и низкую подвижность.
Основным критерием оценки подвижности является знакомство заинтересованного населения с параметрами элементов внешней среды.

▣ **Неопределенность** характеризуется неполнотой или неточностью информации о текущем и перспективном состоянии элементов внешней среды, например, информации о времени принятия новых законов и их содержании. Она обусловлена прежде всего ненадежностью источника информации, ошибками по ее обработке и т.д.

▣ **Коммуникабельность** характеризуется уровнем отношений между частями одного элемента и элементами внешней среды между собой. Различают три уровня коммуникабельности: полное взаимодействие, преимущественное взаимодействие и преимущественное противодействие. Так, эффективные параметры конкурентной части элемента внешней среды могут мешать хорошей реализации экономической части элемента.

Таким образом, части элементов и сами элементы внешней среды могут быть в гармонии друг с другом, а могут и мешать друг другу.