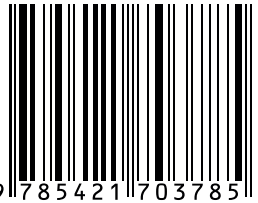


Е.Н. Ильченко, С.А. Суркова

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ:  
разработка, принятие  
и реализация**

ISBN 978-5-4217-0378-5



9 785421 703785

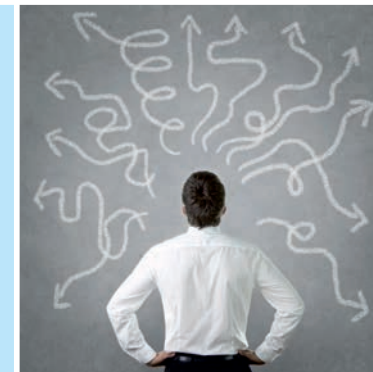
Курганский  
государственный  
университет



Библиотечно-издательский  
центр

65-48-12

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Курганский государственный университет»

**Е.Н. ИЛЬЧЕНКО, С.А. СУРКОВА**

**Управленческое решение:  
разработка, принятие и реализация**

**Учебное пособие**

Курган 2016

УДК 338.26.015 +351/354 (075.8)  
ББК 65.290-2я73  
И 45

#### Рецензенты

кафедра экономических дисциплин Курганского филиала НАЧОУВО «Уральский институт экономики, управления и права» (зав. кафедрой – д-р экон. наук Н.М. Логачева);

д-р экон. наук Е.Г. Мухина – декан экономического факультета, профессор кафедры экономической безопасности, анализа и статистики ФГБОУ ВО «Курганская государственная сельскохозяйственная академия имени Т.С. Мальцева».

*Печатается по решению методического совета Курганского государственного университета.*

Научный редактор – канд. экон. наук, доцент З.Н. Варламова.

#### **Ильченко Е. Н., Суркова С. А.**

Управленческое решение: разработка, принятие и реализация : учебное пособие. – Курган : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2016. – 124 с.

В учебном пособии раскрываются основные теоретические аспекты, принципы, методы и инструменты процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений применительно к сфере коммерческих организаций с учетом специфики деятельности органов государственной (муниципальной) власти и управления.

Предназначено для студентов вузов, обучающихся по направлениям управленческой подготовки, а также для специалистов управленческого профиля деятельности в коммерческой сфере и органах ГМУ.

Рис. – 11, таблиц – 16, библиограф. – 61 назв.

ISBN 978-5-4217-0378-5

УДК 338.26.015 +351/354 (075.8)  
ББК 65.290-2я73

© Курганский государственный университет, 2016  
© Ильченко Е.Н., Суркова С.А., 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
Глава 1. РЕШЕНИЕ КАК ОСНОВА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ.....	8
1.1 Основные понятия и сущность управленческих решений.....	8
1.2 Классификация управленческих решений.....	11
1.3 Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Условия и факторы качества управленческих решений.....	13
1.4 Специфичность государственного управленческого решения.....	14
Контрольные вопросы и задания по главе 1.....	22
Глава 2. СОДЕРЖАНИЕ ЗАДАЧИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	24
2.1 Теории принятия оптимальных решений.....	24
2.2 Классификация задач принятия решений.....	25
2.3 Содержание задач принятия решений.....	28
2.4 Управленческие задачи в структуре принятия государственных решений..	30
Контрольные вопросы и задания по главе 2.....	33
Глава 3. ПОДГОТОВКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ... 35	35
3.1 Характеристика процесса принятия решения.....	35
3.2 Целевая ориентация управленческих решений.....	39
3.3 Алгоритм и технологии принятия государственного управленческого решения.....	42
Контрольные вопросы и задания по главе 3.....	48
Глава 4. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАЗНЫХ УСЛОВИЯХ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ.....	50
4.1 Разработка и принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска.....	50
4.2 Риск-менеджмент.....	53
4.3 Принятие государственных решений в условиях постоянно меняющейся действительности.....	54
Контрольные вопросы и задания по главе 4.....	58
Глава 5. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.....	59
5.1 Методы оптимизации управленческих решений.....	59
5.2 Графические подходы к принятию управленческих решений.....	65
5.3 Методы принятия государственных решений.....	68
Контрольные вопросы и задания по главе 5.....	71
Глава 6. РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	72
6.1 Механизм реализации решений.....	72
6.2 Контроль реализации управленческих решений и ответственность.....	76
6.3 Эффективность решений.....	78

6.4 Контроль и эффективность исполнения государственных решений.....	79
Контрольные вопросы и задания по главе 6.....	96
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ВСЕМУ КУРСУ .....	97
КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ ПО ВСЕМУ КУРСУ .....	101
ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ ПО ВСЕМУ КУРСУ .....	108
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	118

## ВВЕДЕНИЕ

В соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования (ФГОС ВО 3+) значительно возрастает доля самостоятельной работы студентов при одновременном сокращении объемов аудиторных занятий. Данное учебное пособие поможет студентам, обучающимся по направлениям «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление» и другим направлениям с управленческой подготовкой, сориентироваться в изучаемом курсе дисциплин, связанных с разработкой, принятием и реализацией управленческих решений («Разработка управленческого решения», «Принятие и исполнение государственных решений» и др.).

Значимость самостоятельной работы студентов при изучении дисциплин, связанных с разработкой, принятием и реализацией управленческих решений, обусловлена наличием большого количества проблемных и дискуссионных вопросов, требующих творческого подхода, широкого использования специальной литературы и ее глубокого осмысления.

Учебное пособие «Управленческое решение: разработка, принятие и реализация» должно способствовать формированию знаний, умений и навыков самостоятельного управленческого мышления. В пособии рассмотрены наиболее важные вопросы разработки, принятия и реализации управленческих решений, в том числе применительно к сфере государственного управления. Существенное внимание уделено технологиям принятия решений, проблемам реализации и оценки эффективности решений с учетом специфики коммерческих организаций, а также органов государственного (муниципального) управления.

Учебный материал пособия базируется на знаниях, умениях и компетенциях, сформированных при изучении таких дисциплин, как «Бизнес-планирование», «Деловые коммуникации», «Документирование управленческой деятельности», «Инновационный менеджмент», «Инвестиционный анализ», «Исследование систем управления», «Методы принятия управленческих решений», «Основы государственного и муниципального управления», «Основы математического моделирования социально-экономических процессов», «Прогнозирование и планирование», «Психология управления», «Системный анализ в управлении», «Стратегический

менеджмент», «Теория менеджмента», «Теория управления», «Управление качеством», «Управление операциями», «Управление проектами», «Финансовый менеджмент».

Рекомендуется следующая последовательность в овладении изучаемым курсом учебной дисциплины: вначале необходимо ознакомиться с рабочей программой учебной дисциплины, затем проработать материал учебного пособия, далее логично обратиться к дополнительной учебной и научной литературе, публикациям в научных журналах и интернет-источникам. Эффективным условием закрепления и углубления знаний является активное участие студентов в практических занятиях, подготовка к рубежному и текущему контролю, а также самостоятельное изучение отдельных тем и подготовка рефератов и докладов по наиболее заинтересовавшим вопросам дисциплины.

*Цель* данного пособия – сформировать и развить у обучающегося компетенции, направленные на приобретение знаний, умений и навыков в области принятия управленческих решений, в том числе и в сфере государственного управления.

В результате освоения материала учебного пособия «Управленческое решение: разработка, принятие и реализация» студент должен:

• *знать:*

- классификацию управленческих решений и ситуаций принятия решений;
- принципы и закономерности разработки управленческих решений;
- способы описания проблемных ситуаций и методы их анализа;
- основные методы принятия управленческих решений;
- различные виды и типы управленческих государственных решений;
- методы, механизмы, технологии и методики прогнозирования, проектирования, подготовки принятия и исполнения управленческих решений на государственном и муниципальном уровнях;

• *уметь:*

- идентифицировать и анализировать проблемную ситуацию;
- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией управленческих функций;

- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- самостоятельно разрабатывать решения и нести за них ответственность;
- применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации государственных управленческих решений;
- определять параметры качества государственных управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;
  - *владеть:*
    - методами и приемами отбора вариантов решения в различных проблемных ситуациях;
    - способностью принимать решения в условиях неопределенности и рисков;
    - навыками экспертного оценивания и приемами обработки экспертной информации с учетом многокритериального характера проблемных ситуаций;
    - методами разработки, принятия и реализации управленческого решения и применения их результатов на государственном и муниципальном уровнях.



# Глава 1. РЕШЕНИЕ КАК ОСНОВА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1 Основные понятия и сущность управленческих решений

Среди многообразия проблем в современном менеджменте одной из важнейших на сегодняшний день является разработка, принятие и реализация управленческого решения (УР), являющегося основным инструментом управленческого воздействия.

Процесс принятия управленческих решений находится на центральном, иерархически главном месте во всей структуре управленческой деятельности, так как именно он определяет и содержание этой деятельности, и ее результаты.

Исследование науки принятия решений начато еще в первой половине XVIII века. В это время ученые установили, что функция полезности имеет нелинейный характер. В дальнейшем Pierre-Simon de Laplace доказал, что эта функция имеет логарифмическую форму. Большой вклад в разработку и принятие управленческих решений внес профессор математики John von Neumann, обосновавший теорию игр. Он утверждал, что многие игры с использованием теории вероятности могут разрешаться вполне рационально [19, с.10].

Достаточно большой вклад в развитие науки об управленческих решениях внесли и советские ученые. Так, в 1939 г. советский математик и экономист, академик Л.В. Канторович не только сформулировал задачу линейного программирования, но и разработал алгоритм её решения.

Необходимость решения сложных стратегических, геополитических задач XX века обусловила интенсивное развитие науки принятия решений. В дальнейшем она, расширив границы понимания, была распространена и на область экономического управления [19, с. 11].

Обобщая научную литературу и взгляды специалистов, можно заключить, что теория управленческих решений в своем становлении прошли три этапа.

*Первый этап* (начало 40-х годов XX века) – группе английских ученых было поручено принять решение по проблемам, связанным с боевыми действиями и обороной. В это время был разработан кибернетический подход к разработке решений, который в дальнейшем получил название

«теория принятия решений». Именно этот период ученые считают началом развития теоретических основ принятия управленческих решений.

*Второй этап* (50-60-е годы XX века) – Herbert A. Simon и James Gardner March создают новое научное направление, которое в американском менеджменте было обозначено как «школа принятия решений». В этот период уже сформированная система разработки и принятия управленческих решений была сформулирована и представлена во многих экономических дисциплинах.

*Третий этап* (последняя четверть XX века) – данный этап характеризуется оформлением теории управленческих решений в самостоятельное направление научного знания. В это время в развитии теории принятия решений принимают активное участие математики и философы, психологи и социологи, экономисты и юристы. Необходимость в принятии решений с применением научного подхода возникает на всех этапах процесса управления. Принятие решений рассматривается как составная часть управленческих функций [35, с. 4].

Многообразие научной литературы и взглядов специалистов на понятие «решение» позволяет представить его как произвольный акт выбора варианта в человеческом поведении; выбор альтернативы действия или направления действия; акт целенаправленного изменения ситуации, разрешения, формула действий, вариант воздействия; действие руководства, ведущее к разрешению противоречия и изменению ситуации; результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели; один из центральных процессов управления организацией; основанный на оценке издержек выбор из совокупности альтернативных действий.

Несмотря на достаточное количество взглядов на разнообразие формулировок управленческого решения, основные положения просматриваются через все определения. Абсолютно очевидно, что любое управленческое решение составляет основу процесса управления.

Наиболее четко понятия «решение» и «управленческое решение» сформулированы в работах В.Б. Ременникова. *Решение* – это выбор альтернативы в деятельности любого человека. *Управленческое решение* – это выбор альтернативы, осуществленный лицом, принимающим решение, в

рамках его полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации [35, с.8].

Любое управленческие решение готовится, разрабатывается и принимается в какой-либо ситуации и, как правило, с целью решения какой-либо проблемы. Этим обусловлена связь понятия «управленческое решение» с такими важными понятиями, как «ситуация» и «проблема» [35].

*Ситуация* – это некое состояние управляемой системы, оцениваемое целями экономической организации.

*Управленческая ситуация* – определенная производственная обстановка, создающаяся в силу ряда конкретных условий и обстоятельств.

*Проблема* – это ведущее противоречие цели и ситуации.

На практике выделяют два аспекта проблемы:

1) *осознание проблемы*. Заключается в установлении факта ее существования. Например, «снижение спроса на конкретный товар» является проблемой. Да, для нас очевидна данная проблема, и мы это осознаем, но в силу каких причин это произошло?

2) *определение проблемы*. Это ответ на вопросы: что действительно происходит в организации и каковы причины происходящего? Так по каким же причинам произошло снижение спроса на данный товар? Может быть, появился конкурент? Может, изменились предпочтения потребителей? Может, изменилась покупательская способность? Безусловно, невозможно решить проблему, не осознав ее и не определив причины происходящего.

«Управленческое решение» может рассматриваться и как процесс, и как явление [19, с. 18; 40, с. 13].

*Как процесс* управленческое решение представляет собой поиск, группировку и анализ требуемой информации в интересах разработки, утверждения и реализации задуманного.

*Как явление* управленческое решение – это план мероприятий, постановление, директива, устное или письменное распоряжение.

Сущность управленческого решения характеризуется рядом аспектов [35]:

– *экономический аспект* заключается в том, что на разработку и реализацию любого управленческого решения требуются затраты, соответственно, каждое управленческое решение имеет реальную стоимость;

- *организационный* аспект заключается в формировании работоспособного коллектива с распределением прав, обязанностей и ответственности. Данный аспект затрагивает механизмы контроля управления и выделение необходимых ресурсов;
- *социальный* аспект затрагивает систему управления персоналом;
- *правовой* аспект заключается в соблюдении как требований законодательства, так и требований, установленных самой организацией;
- *технологический* аспект состоит в обеспечении необходимыми средствами и ресурсами для разработки, принятия и реализации управленческого решения [35, с. 9-11; 40, с. 14-15].

## **1.2 Классификация управленческих решений**

В научной литературе предлагается достаточное количество классификаций управленческих решений. Обобщив данное многообразие, рассмотрим виды управленческих решений по общим классификационным признакам:

1 По функциям управления – управленческие решения могут быть плановые; организационные; мотивационные; координационные; контрольные.

2 По содержанию – управленческие решения могут подразделяться на социальные; экономические; технические; политические и т.д.

3 По содержательно-функциональному признаку – управленческие решения принимаются относительно финансов; производства; снабжения; персонала; маркетинга.

4 По лицу, принимающему решения – индивидуальные; групповые. В теории принятия решений есть специальный термин – *лицо, принимающее решение (ЛПР)*. Индивидуальные решения принимаются единолично. Индивидуальное ЛПР, как правило, это тот, кто подписывает документ, в котором выражено решение, и на ком лежит ответственность за его выполнение. Но встречаются ситуации, когда проект решения готовит группа экспертов, в этом случае речь идет о коллективном или групповом ЛПР.

5 По управленческой ситуации – принятие решения может происходить как процесс, а может происходить как выбор.

6 По степени полноты информации – управленческие решения мо-

гут приниматься в условиях определенности, в условиях неопределенности и в условиях риска.

7 По количеству целей – выделяют одноцелевые и многоцелевые решения.

8 По сроку действия – управленческие решения принимаются на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях. Стратегические решения связаны с разработкой стратегических документов (концепции развития, стратегические планы и программы). Такие решения ориентированы на длительную перспективу. Тактические решения направлены на детализацию стратегических решений и связаны с выбором способа, метода реализации стратегических решений. Оперативные решения непосредственно воздействуют на процесс реализации стратегических и тактических решений. Они определяют содержание текущей деятельности организации и лежат в основе оперативных планов.

9 По возможности программирования – программируемые и непрограммируемые.

10 По обязательности выполнения – директивные и рекомендательные.

11 По срочности решения – срочные и несрочные, это необходимо знать для расстановки приоритетов.

12 По уровню управления – УР могут приниматься на региональном уровне, на уровне отдельных организаций и внутри организации.

13 По уровню творчества – выделяют рутинные и творческие управленческие решения. Рутинные УР принимаются по проблемам, часто повторяющимся в организации. Такие решения принимаются быстро, без особых раздумий. Творческие УР основаны на инновациях, на умении нестандартно взглянуть на проблему. Альтернативы для таких решений заранее не известны.

14 По подходу к принятию решения – УР могут приниматься на основании трех подходов:

- первый подход – «интуитивный». Представляет собой выбор, при котором не используются методы, не проводится оценка вариантов, т.е. решение принимается интуитивно, посредством одномоментного подсознательного вывода, основанного на воображении и предшествующем опыте, чутье и проницательности ЛПР. Однако при таком подходе высока

вероятность неудачи;

- второй подход – «основанный на суждениях». Такие решения принимаются на основе прошлого опыта. Логика не очевидна, но чрезмерная ориентация на прошлый опыт может привести к исключению новых альтернатив;

- третий подход – «рациональный». Рациональные решения принимаются как процесс, т.е. поэтапно, исходя из логики и расчетов [35, с. 13; 33, с. 14].

### **1.3 Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Условия и факторы качества управленческих решений**

Процесс разработки и принятия решения должен соответствовать ряду требований, а именно:

- *управленческое решение должно быть реальным*, то есть исходить из реально достижимых целей, реально имеющихся ресурсов, времени и возможностей для реализации;

- *управленческое решение должно содержать механизмы его реализации*, то есть содержание решения должно включать такие разделы, как планирование, организация, координация, мотивация и контроль;

- *управленческое решение должно быть устойчивым к допущенным ошибкам* при сборе и обработке информации для принятия решений;

- *управленческое решение должно готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени* тех процессов, которыми управляют;

- *управленческое решение должно быть реализуемым*, т.е. ЛПР должно учитывать все ограничения и обеспечить возможность его реализации;

- *управленческое решение должно быть гибким*, то есть несмотря на измените условий в процессе принятия решения, должна оставаться возможность его корректировки. При этом цели и задачи должны реально соотноситься с располагаемыми ресурсами, способами и технологиями [35, с.19].

Одной из проблем в принятии управленческих решений является

обеспечение его высокого качества. Управленческое решение, которое соответствует установленным требованиям, признается качественным.

*Качество управленческого решения* определяется как степень соответствия параметров определенной альтернативы установленной системе характеристик [19, с. 10].

На качество управленческого решения влияет:

- научное обоснование альтернатив;
- исследование влияния экономических законов на эффективность решения;
- сбор полной, достоверной, насыщенной информации и ее объективная интерпретация;
- применение методов прогнозирования, математического моделирования и экономического обоснования каждой альтернативы;
- применение структурированного подхода к разработке и принятию управленческого решения;
- правовое обеспечение реализации управленческого решения;
- автоматизированные системы управления;
- правильное распределение прав, полномочий и ответственности;
- наличие систем мотивации исполнителей;
- функционирование механизма реализации решения;
- наличие альтернатив решений (не менее трех) [40, с. 222].

Таким образом, можно сделать вывод, что в управленческой деятельности функции управления тесно взаимосвязаны с процедурой принятия управленческих решений. Знание научных методов управления, эффективное определение средств и выбор оптимальных критериев являются необходимыми условиями для принятия качественного решения.

#### **1.4 Специфичность государственного управленческого решения**

В государственном (муниципальном) управлении принятие решений имеет определенную специфичность и всегда носит формализованный характер, так как принимаемое и реализуемое решение касается не одной личности или даже группы людей, а общества в целом или единых общественных отношений в рамках отдельных территориальных образований –

государства, федерального округа, субъекта Федерации, муниципального образования<sup>1</sup> [4].

Государственное (муниципальное) решение следует рассматривать как особый вид управленческого решения, при котором субъектом управления выступает государство – в широком понимании или органы государственного (муниципального) управления и государственные (муниципальные) служащие – в узком понимании. Объектом государственного (муниципального) управления являются социально-экономические процессы, общественные институты, социальные группы.

При этом в данной работе авторы не планируют выделять специфику предметной области отдельно для государственного управленческого решения и отдельно для муниципального управленческого решения, поэтому государственное (муниципальное) решение в работе рассматривается с точки зрения их общих объединяющих черт как элемент единых публично-властных отношений в обществе и будет именоваться как государственное решение (ГР).

Исходя из данной трактовки следует остановиться на раскрытии сути ГР в виде публично-государственного управленческого решения, которое А.А. Дегтярев рассматривает как «...основной компонент государственной политики и политико-управленческого процесса, характеризующийся воздействием органов публичной власти на общественные структуры, взаимодействием элитных, бюрократических и гражданских группировок и также представляющий собой:

- во-первых, рациональный и целеориентированный выбор альтернативы преодоления социальной проблемы легитимным политическим агентом, призванным максимизировать результаты деятельности при минимизации затрат на средства их достижения;

- во-вторых, продукт функционирования организационного комплекса, который образует скоординированная и субординированная деятельность политиков и чиновников, работающих в государственном аппарате и опирающихся на заданные им функции и правила, регламенты и

---

<sup>1</sup> Согласно ст. 2 ФЗ-131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» выделяются следующие виды муниципальных образований: сельское поселение, городское поселение, муниципальный район, городской округ, городской округ с внутригородским делением, внутригородской район, внутригородская территория (внутригородское муниципальное образование) города федерального значения.



процедуры;

– в-третьих, содержащий «формулу интересов» дизайн политической акции, который является обобщенным результатом взаимодействия (игры-торга) относительно автономных социально-политических акторов, обладающих собственными интересами и целями, позициями и ресурсами, стратегией и тактикой» [18, с. 25-26].

В литературе рассматриваются следующие подходы к пониманию места государственного решения в системе управленческого процесса:

– «широкая» трактовка (авторы Г. Саймон, М. Мескон и др.), когда управленческое решение выступает аналогом процесса управления, то есть оно рассматривается как связующий процесс, пронизывающий все функции процесса управления – планирование, организацию, реализацию, контроля, координацию и другие;

– «узкая» трактовка (авторы Дж. Андерсон, М. Хилл и др.), когда принятие и реализация решений являются всего лишь одной из фаз управленческого процесса.

В практике принятия и исполнения ГР преобладает «узкая» трактовка, когда государственное решение преимущественно доминирует «в рамках фазы, обозначаемой как фаза реализации (implementation) решений, чем на стадии выработки и принятия (policy-making phase) внутри политико-управленческого процесса» [61, с. 7].

ГР характеризуется следующими отличительными признаками:

- 1) директивность, обязательность для выполнения;
- 2) многоцелевой характер;
- 3) регламетность процесса принятия и реализации;
- 4) взаимодействие при принятии и исполнении решения с широким кругом заинтересованных субъектов и объектов;
- 5) легитимность и обоснованность;
- 6) широкий диапазон;
- 7) обязательный характер информационной обеспеченности;
- 8) соответствие технологии и стиля принятия решения подходам при формулировании целей и при выборе средств для осуществления;
- 9) доминирование демократического и/или авторитарного стилей принятия решений;
- 10) практическая значимость.

Специфичность государственного управленческого решения проявляется также в существующем многообразии классификационных подходов к построению типологических групп критериев и видов управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления. Обобщенная классификация типологических групп критериев и видов управленческих решений в сфере государственного (муниципального) управления представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация типологических групп критериев и видов управленческих решений в сфере государственного (муниципального) управления

<i>Критерий</i>	<i>Вид решения</i>
1	2
1 По субъектам принятия	1.1 <i>общенародные</i> (выборы, референдумы)
	1.2 <i>по институтам и ветвям власти</i> (решения законодательной власти, исполнительной власти, судебной власти)
	1.3 <i>по уровням власти</i> (государственное федеральное решение, государственное региональное решение, муниципальное решение)
	1.4 <i>по институтам и органам власти</i> (например, решения Президента РФ, Федерального собрания РФ, Правительства РФ, Конституционного суда РФ, Генеральной прокуратуры РФ, Центрального банка РФ, Губернатора Курганской области, Правительства Курганской области, Главы города Кургана, Шатровской районной Думы и др.)
2 По количественной характеристике ЛПР	2.1 <i>единоличные</i> (например, решения Президента РФ, Полномочного представителя Президента РФ в УФО, Губернатора Курганской области, Главы города Кургана и др.)
	2.2 <i>коллегиальные</i> (например, решения Государственной Думы РФ, Аппарата Правительства РФ, Избирательной комиссии Курганской области, Курганской городской Думы и др.)
3 По целям и времени действия	3.1 <i>оперативные</i> (краткосрочные – менее 3 лет <sup>2</sup> ) [2]
	3.2 <i>тактические</i> (среднесрочные – от 3 до 6 лет <sup>3</sup> )
	3.3 <i>стратегические</i> (долгосрочные – более 6 лет <sup>4</sup> )

<sup>2</sup> Согласно п. 18 ст. 3 Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

<sup>3</sup> Согласно п. 19 ст. 3 ФЗ-172.

<sup>4</sup> Согласно п. 20 ст. 3 ФЗ-172.

4 По масштабу действия	4.1 <i>общегосударственные</i>	
	4.2 <i>локальные</i> (в пределах административно-территориальной единицы)	
	4.3 <i>межведомственные</i>	
	4.4 <i>внутриведомственные</i>	
5 По нормативной природе	5.1 <i>общие</i> (нормативные)	
	5.2 <i>частные</i> (ненормативные)	
6 По юридической силе	6.1 <i>высшие</i> (конституционные)	
	6.2 <i>законодательные</i>	
	6.3 <i>подзаконные</i>	
7 По видам государственного управления	7.1 <i>гражданские</i>	
	7.2 <i>военные</i>	
8 По формам правовых актов	8.1 <i>законы/декреты</i> (конституционные, кодексы, федеральные, субъектов Федерации)	
	8.2 <i>указы</i> (президентские, губернаторские)	
	8.3 <i>постановления</i> (парламента РФ и его палат, Правительства РФ, суда, прокуратуры, представительных и исполнительных органов субъектов РФ)	
	8.4 <i>распоряжения</i> (Президента РФ, Правительства РФ, руководителей законодательных и исполнительных органов)	
	8.5 <i>приказы</i> (руководителей органов власти)	
	8.6 <i>приговоры</i> (суда)	
	8.7 <i>санкции</i> (следственных, прокурорских органов)	
	8.8 <i>положения, уставы</i>	
	8.9 <i>программы, прогнозы, «дорожные карты»</i>	
	8.10 <i>декларации, хартии, межгосударственные договоры и соглашения</i>	
	8.11 <i>указания, предписания, инструкции, справки, методики, рекомендации, регламенты, декларации и т.д.</i>	
	9 По способу оформления и придания юридической силы	9.1 <i>первичные</i> , т.е. непосредственно приобретающие юридическую силу (законы, указы, постановления и т.п.)
		9.2 <i>вторичные</i> , т.е. вводимые в действие и утверждаемые другими решениями (например, инструкция, утверждаемая приказом министра; положение, утверждаемое постановлением главы администрации, и т.п.)
10 По методам разработки	10.1 <i>типичные</i> (аналогичные)	
	10.2 <i>нетипичные</i> (оригинальные)	

11 По содержанию	11.1 <i>политические</i>
	11.2 <i>административные</i>
	11.3 <i>социальные</i>
	11.4 <i>экономические</i>
	11.5 <i>организационные</i>
	11.6 <i>правовые</i>
	11.7 <i>технологические и др.</i>
12 По форме изложения	12.1 <i>устные</i>
	12.2 <i>письменные</i>
	12.3 <i>электронные</i>
13 По механизму действия	13.1 <i>прямого (непосредственного) действия</i>
	13.2 <i>рамочные (отсылочного характера)</i>
14 По значимости для исполнения	14.1 <i>обязательные</i>
	14.2 <i>рекомендательные</i>
15 По характеру воздействия	15.1 <i>стимулирующие</i>
	15.2 <i>протекционистские</i>
	15.3 <i>мотивационные</i>
	15.4 <i>ограничительные</i>
	15.5 <i>запретительные и др.</i>
16 По степени публичности (открытости)	16.1 <i>общего пользования</i>
	16.2 <i>служебного пользования</i>
	16.3 <i>секретные</i>
	16.4 <i>совершенно секретные</i>
17 По степени юридической значимости	17.1 <i>письменные (нормативные и ненормативные правовые акты)</i>
	17.2 <i>устные (указание, распоряжение, приказание, поручение, служебное задание и проч.)</i>

Практически все авторы [36; 43; 45; 52], изучающие специфику государственных управленческих решений, выделяют три уровня и три типа решений в соответствии с целями, на которые ориентированы государственные органы управления, и функциями, которые они реально выполняют. Соответственно, выделяется *политический*, *макроэкономический* и *административный* уровни разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений (таблица 2).

Таблица 2 – Обобщенная характеристика уровней и типов разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений

<i>Уровень и тип ГР</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Политический</i>	Ориентация государства, как субъекта принятия государственных решений, на механизмы властной легитимности, идейной или персональной лояльности граждан к выдвигаемым целям или политическим лидерам. Политические решения принимаются по наиболее важным общественно значимым проблемам политическим руководством, т.е. высшими органами государственной власти либо руководителями, непосредственно исполняющими полномочия государственных органов (Президент РФ, председатель Правительства РФ, председатели палат парламента РФ, руководители законодательных и исполнительных региональных органов власти, министры и др.). Политические решения составляют первичный уровень государственных решений
<i>Макроэкономический</i>	Органы государственного управления действуют путем регулирования конкретного поведения граждан, применяя методы контроля и стимуляции. Здесь главным действующим субъектом становятся исполнительные органы государственной власти, в частности Правительство РФ, основной функцией которого является исполнительно-распорядительная. При этом действующее законодательство играет роль основного регулятора постановки и реализации общественных целей государственных решений
<i>Административный</i>	Обеспечивает деятельность двух предыдущих уровней принятия государственных решений, поскольку задачей данного уровня является осуществление и поддержание регулярных контактов государства и его граждан, а также осуществление функционирования всей системы государственных органов как единого целого. Административные решения производны от политических в том смысле, что они направлены на обеспечение условий для подготовки, принятия и реализации решений политического руководства. Отличительная особенность государственных решений административного уровня в том, что они имеют, как правило, обезличенный характер. В их подготовке, принятии и выполнении участвует большое число специалистов разного профиля, и поэтому их авторство не связывают с именем конкретного госслужащего. Хотя в своем большинстве эти решения подготавливаются конкретными людьми, их личными решениями частного характера они не могут быть, так как принимаются от имени государственных органов управления

С точки зрения государственной системы документационного обеспечения управления выделяют следующие виды документов, на основе которых принимаются государственные управленческие решения и в которых фиксируется принятое государственное решение [54]:

1) организационно-правовые документы: содержат положения, строго обязательные для использования, они реализуют нормы административного права и являются правовой основой деятельности органа власти или его структурного подразделения. Эти документы в обязательном порядке проходят процедуру утверждения вышестоящим уровнем управления, руководителем данной организации, ее коллегиальным органом и руководителем структурного подразделения – в зависимости от вида организационно-правового документа;

2) распорядительные документы: их основное назначение – регулирование деятельности, позволяющее органу управления обеспечивать реализацию поставленных перед ним задач, получать максимальный эффект от деятельности структурных подразделений, входящих в его систему управления. Распорядительные документы содержат решения, идущие сверху вниз: от управляющего органа к подчиненным организациям и структурным подразделениям. По своему действию распорядительные документы подразделяются, во-первых, на правовые акты, действующие на федеральном, региональном или муниципальном уровне, действующие в пределах отрасли (издаются отраслевыми органами федеральной исполнительной власти) и действующие в рамках отдельной организации (учреждения); во-вторых, с точки зрения принятия решения распорядительные документы делятся на издаваемые в условиях коллегиальности и издаваемые в условиях единоличного принятия решений;

3) справочно-информационные и справочно-аналитические документы: выполняют служебную, вспомогательную роль по отношению к организационно-правовым и распорядительным документам, поскольку не содержат поручений, не обязывают действовать строго предписанным образом, как распорядительные документы, а лишь сообщают сведения, которые могут побудить к принятию определенного решения, т.е. инициируют управленческие решения и позволяют выбрать тот или иной способ действия. Особенность этой группы документов состоит в том, что они, как правило, идут снизу вверх по системе управления: от работника к ру-

ководителю структурного подразделения, от руководителя подразделения к заместителю руководителя организации или к руководителю организации; от подведомственной организации к вышестоящей. Отдельные разновидности справочно-информационных документов (например, переписка) используются для реализации информационных связей между равными, не состоящими в отношениях соподчинения организациями и должностными лицами, а также между органами государственного управления и внешними к ним респондентами (гражданами и организациями).

### ***Контрольные вопросы и задания по главе 1***

1 С учетом рассмотренных подходов сформулируйте оптимальное определение понятия «управленческое решение». Уточните, в чем разница между понятиями «решение» и «управленческое решение».

2 Обоснуйте, почему управленческое решение является основой процесса управления?

3 Классифицируйте управленческие решения, рассмотрев их на конкретных примерах.

4 Раскройте понятие «государственное управленческое решение» и определите его признаки.

5 В чем специфика государственного управленческого решения?

6 Какие выделяют уровни разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений и чем они отличаются по субъект-объектными отношениям и направленности воздействия?

7 Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы по ней.

### ***Описание ситуации***

ОАО «Новый образ» функционирует на рынке образовательных услуг более 15 лет. Компания занимается разработкой и реализацией программ дополнительного образования. Практикуется на корпоративных тренингах и программах развития личности. Численность персонала организации составляет около 110 человек. На этапе становления компании сотрудники работали с клиентами по одному. Затем для повышения эффективности, творчества и креативности начали пытаться реализовать командную работу. Стратегия командообразования в компании еще не была сформулирована, поэтому команды формировались произвольно самими

работниками. Затем руководством компании было принято управленческое решение по оптимизации работы групп. Для эффективного формирования рабочих групп руководство посчитало необходимым привлечь сторонних специалистов кадрового агентства, которые, опираясь на научные знания и практический опыт, сформировали бы оптимальные команды. В результате были сформированы группы тренеров по 5 человек. Но вместо повышения эффективности в компании сложилась неблагоприятная обстановка: появились внутриорганизационные разногласия, конфликты, ссоры, жалобы. Из компании даже начали увольняться сотрудники.

*Вопросы к ситуации:* подумайте, каковы причины происходящего? Как бы поступили Вы, если бы были руководителем данной организации? Какое решение согласно изученной классификации Вы примите? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?

8 В таблице 3 приведите конкретные примеры документационного обеспечения принятия государственных решений по видам документов, в которых фиксируется УР, исходя из управленческого уровня принятия государственных управленческих решений.

Таблица 3 – Примеры документационного обеспечения принятия государственных решений

<i>Уровень управления</i>	<i>Документы</i>			
	<i>Организационно-правовые</i>	<i>Распорядительные</i>	<i>Справочно-информационные</i>	<i>Справочно-аналитические</i>
<i>Федеральный</i>				
<i>Региональный</i>				
<i>Муниципальный</i>				
<i>Организационный</i>				



## Глава 2. СОДЕРЖАНИЕ ЗАДАЧИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### 2.1 Теории принятия оптимальных решений

Нормативная часть теоретических основ принятия решений применяет критерии и процедуры, реализация которых ведет к выбору оптимального варианта решения и, соответственно, к принятию оптимального решения.

*Оптимальное решение* – это такое решение, которое удовлетворяет заданным критериям и является наиболее эффективным из всех альтернативных вариантов.

В теории и практике принятия управленческих решений особое внимание уделяется двум постулатам оптимальности: *последовательности* и *максимизации*.

*Постулат последовательности* утверждает, что для принятия оптимального решения ЛПР необходимо упорядочить совокупность альтернатив с точки зрения их значимости и его предпочтения.

Допустим, задана совокупность, состоящая из альтернатив  $X_1$ ,  $Y_2$  и  $Z_3$ . С точки зрения предпочтений ЛПР должно упорядочить данные альтернативы. Отношение  $>$  указывает на их упорядочение.  $X_1 > Y_2$  означает, что альтернатива  $X_1$  считается более предпочтительной по отношению к альтернативе  $Y_2$ . Согласно постулату ЛПР, должно упорядочить все альтернативы из данной совокупности, соответственно, получается следующее положение:  $X_1 > Y_2 > Z_3$ .

*Постулат максимизации* утверждает, что окончательным условием оптимального решения является максимизация результата, т.е. выбор такого действия, которое максимизирует целевую функцию. Соответственно, ЛПР принимает ту альтернативу, которая в определенном смысле является для него наилучшей. Принятие решений согласно теории оптимальности оперирует модельным описанием реальных ситуаций и представляет собой формализацию задач принятия решений в виде математических символов.

В теории оптимальных решений все задачи подразделяют на два класса:

- *1 класс – «замкнутые задачи».* Представляют собой хорошо определенные задачи. При их решении ЛПР располагает полной информацией об альтернативных вариантах решений и вытекающих из них последствий. Такие решения принимаются на низших уровнях управления, т.к. являются рутинными и часто повторяющимися;

- *2 класс – «открытые задачи».* Открытые задачи решаются в ситуациях, когда отсутствуют какие-либо данные о возможных альтернативных вариантах решений и их последствиях. Такие задачи решаются по судьбоносным, уникальным, ранее не встречающимся проблемам, когда заранее не известны альтернативы. Задача ЛПР заключается именно в поиске новых вариантов решений [59, с. 116-118].

## 2.2 Классификация задач принятия решений

В теории управленческих решений предложено несколько классификаций задач принятия решений [59, с. 116-118; 33, с. 34].

Наиболее распространенными признаками классификации являются:

- *степень определенности информации.* В зависимости от имеющейся у ЛПР информации, задачи принятия решений подразделяются на три группы: *задачи в условиях определенности; задачи в условиях риска; задачи в условиях неопределенности;*

- *использование эксперимента для получения информации.* В зависимости от степени достоверности информации, задачи принятия решений разделяются на *задачи принятия решений по априорным данным* (информация о результатах в предшествовавших экспертизах не используется); *задачи принятия решений по апостериорным данным* (информация о результатах в предшествовавших экспертизах используется);

- *количество лиц, принимающих решения.* По данному признаку задачи разделяются на *индивидуальные и групповые.*

При индивидуальном принятии решения различают 3 вида стратегий (рисунок 1):

- 1) *пессимистическая стратегия:* ЛПР руководствуется девизом «рассчитывай на худшее»;

- 2) *оптимистическая стратегия:* ЛПР руководствуется девизом «рассчитывай на лучшее»;

3) рациональная стратегия, когда девизом является «рассчитывай на наиболее вероятные условия» [33, с. 85].

*Под групповым подходом* понимают процедуру принятия коллективного решения на основе согласования индивидуальных предпочтений членов группового ЛПР (рисунок 2). Наиболее распространенными принципами группового выбора являются [33, с. 96-98]:

– *принцип большинства голосов*, который утверждает, что групповое предпочтение должно соответствовать предпочтению коалиции, которая имеет определенное количество голосов. Данный принцип используется при демократическом способе управления;

– *принцип диктатора*, в соответствии с которым в качестве группового предпочтения принимается предпочтение одного лица группы. Это может быть как формальный, так и неформальный лидер группы;

– *принцип Курно*, который отражает индивидуальную рациональность: никому из членов группового ЛПР отдельно невыгодно менять решение, поскольку не существует лучшего решения;

– *принцип Парето*, по которому группа может улучшать свои решения без нанесения ущерба каждому члену, поэтому его применение возможно только при сильной зависимости всех членов группового ЛПР. Эта зависимость выражается в общности целей всех членов группы;

– *принцип Эджворта* – этот принцип обобщает принципы Курно и Парето. Каждой коалиции невыгодно менять свое решение, поскольку нет лучшего. Рассматривается три типа отношений между коалициями: статус-кво, конфронтация и рациональность;

– *количество целей*. Различают одноцелевые и многоцелевые задачи принятия решений. Как правило, управленческие решения являются многоцелевыми;

– *содержание решений*, по которому задачи принятия решений классифицируются в зависимости от сферы деятельности. Различают экономические, технические, политические, социальные и т.д.;

– *значимость и длительность действия решений*. По этому признаку различают *долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные* решения.

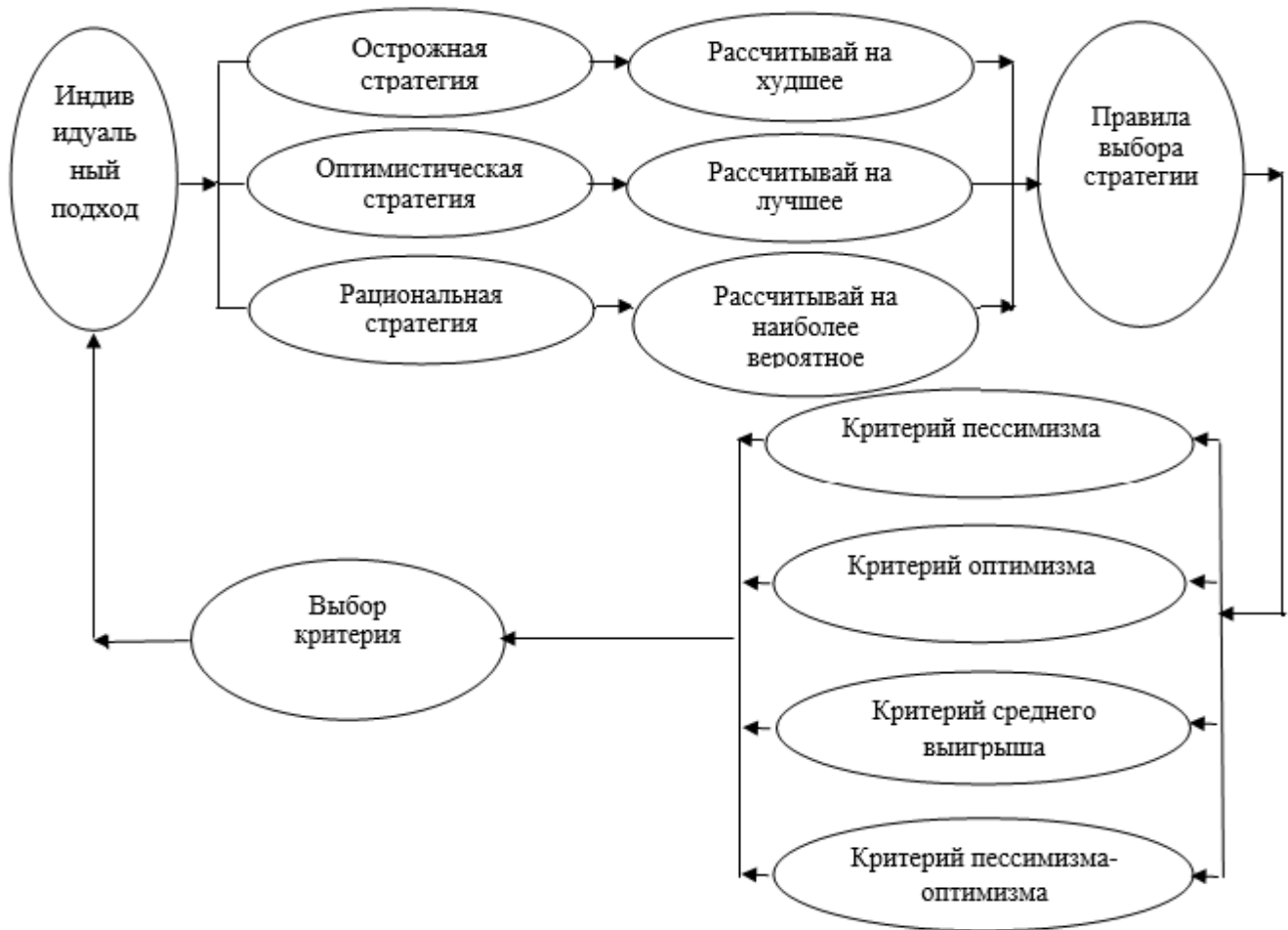


Рисунок 1 – Схема индивидуального подхода к принятию решений

Таким образом, тип задачи принятия решений определяет выбор рационального способа организации технологии принятия решений.

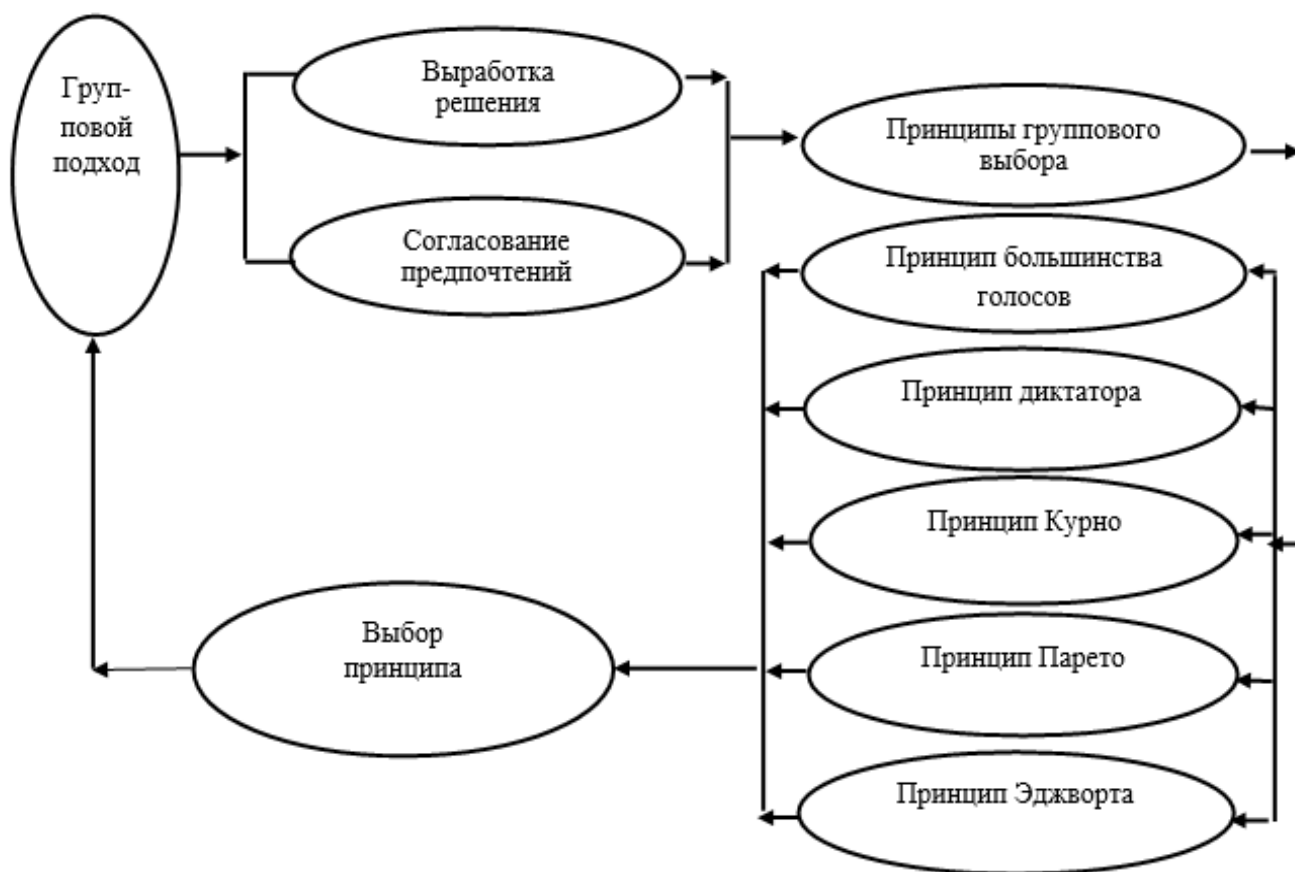


Рисунок 2 – Схема группового подхода к принятию решений

### 2.3 Содержание задач принятия решений

При подготовке и принятии управленческого решения должны быть определены как управляемые, так и неуправляемые переменные. Управляемые факторы находятся в распоряжении ЛПР и характеризуют способы использования ресурсов для достижения поставленных целей. Неуправляемые факторы характеризуют внешние и внутренние условия, которые являются инструментом управления при принятии решения. Для того чтобы ЛПР мог подготовить и принять управленческие решение с учетом всех факторов, используется формализация задач принятия решения [59, с. 116; 33, с. 34].

Для индивидуального лица, принимающего управленческое решение, задача принятия решения может быть записана в следующем виде:

$$\langle C, T, P \mid C_g, П, Ц, О, А, К, f, A^* \rangle, \quad (1)$$

где слева от вертикальной черты расположены символы, описывающие известные, а справа неизвестные элементы задачи:

$S$  – исходная проблемная ситуация;

$T$  – время для принятия решения;

$P$  – необходимые для принятия решения ресурсы;

$S_g$  – доопределенная проблемная ситуация;

$\Pi=(\Pi_1, \dots, \Pi_n)$  – множество предположений (гипотез) о развитии ситуации в будущем;

$\Pi=(\Pi_1, \dots, \Pi_k)$  – множество целей, на достижение которых направлено решение;

$O=(O_1, \dots, O_l)$  – множество ограничений;

$A=(A_1, \dots, A_m)$  – множество альтернативных вариантов решения (как минимум 2);

$K=(K_1, \dots, K_p)$  – множество критериев выбора наилучшего решения;

$f$  – функция предпочтения ЛПР, включающая как объективные критерии из множества  $K$ , так и личные субъективные предпочтения ЛПР;

$A^*$  – оптимальное решение.

В ряде случаев время и ресурсы на принятие решения могут быть неизвестны и подлежат определению самим ЛПР. Тогда необходимо располагать символы  $T$  и  $P$  в формуле (1) справа от вертикальной черты. Если исходная проблемная ситуация ( $S$ ) определена с уровнем конкретности, достаточным для принятия решения, и ее доопределение не требуется, то  $S_g$  справа от вертикальной черты отсутствует.

Ресурсы, необходимые для реализации отдельных вариантов решений, входят в множество ограничений  $O$ . Кроме того, они учитываются в множестве  $K$  в качестве одного из основных критериев.

Таким образом, задачу принятия решения индивидуальным ЛПР можно кратко сформулировать следующим образом: в условиях проблемной ситуации  $S$ , требующегося времени  $T$  и ресурсов  $P$  необходимо доопределить ситуацию, получив  $S_g$ , сформулировать множества целей  $\Pi$ , ограничений  $O$ , альтернативных решений  $A$ , произвести оценку решений и найти оптимальное решение  $A^*$  из множества  $A$ , руководствуясь сформулированными критериями выбора  $K$  и функцией предпочтения  $f$ .

Для группового, коллективного решения та же задача записывается в виде формулы (2):

$$\langle C, T, P / C_g, Ц, O, A, K, F(f), L, A^* \rangle, \quad (2)$$

где  $F(f)$  – функция группового предпочтения, зависящего от вектора индивидуальных предпочтений членов группового ЛПР;

$L$  – какой-либо принцип согласования индивидуальных предпочтений для формирования единого группового решения.

Особенностью принятия управленческого решения на групповом уровне является то, что по обсуждаемой проблеме учитываются мнения всех участников, занятых в разработке и принятии решения. Мнение анализируется и выбирается тот вариант, который в наибольшей степени решает проблему с точки зрения каждого участника.

При постановке задач слева от вертикальной черты ЛПР располагает известные факторы, справа – неизвестные. В ряде случаев некоторые элементы могут быть неизвестны и подлежат определению самим ЛПР или системными аналитиками. В таких случаях неизвестные элементы необходимо располагать справа от вертикальной черты.

## **2.4 Управленческие задачи в структуре принятия государственных решений**

Одним из важнейших параметров, лежащим в основании когнитивной модели принятия государственных решений, по мнению А.И. Соловьева [44], является тип управленческих задач. С содержательной стороны государство в основном сталкивается с тремя типами проблем и, соответственно, вытекающими из них задачами согласно типологии Г. Саймона и А. Ньюэлла:

1) *хорошо структурированные*, или *количественно сформулированные задачи (well structured)*, в которых настолько хорошо видны существенные зависимости, что они могут быть отражены в количественных показателях. Это демонстрирует, что органы управления располагают всей информацией, достаточной для идентификации проблемы, выбора оптимальной альтернативы, определения средств достижения целей и других параметров целеполагания;

2) *слабо структурированные*, или *смешанные задачи (ill-structured)*, которые содержат как хорошо, так и плохо известные параметры ситуа-

ции. Причем неопределенные составляющие, как правило, доминируют. Таким образом, управляющий субъект может обладать лишь частичной информацией, позволяющей определить параметры целедостижения;

3) *неструктурированные*, или *качественно выраженные задачи (unstructured)*, содержащие лишь информацию о некоторых параметрах ситуации, причем не всегда важных. Таким образом, они отражают крайне неопределенную ситуацию, где доминируют малоизвестные факторы и при которой государственные структуры даже при применении научных методов не в состоянии определить ни качество стоящей перед ними проблемы, ни характер последствий собственных действий, ни критерии успешной деятельности.

В качестве основополагающего для принятия государственных решений компонента следует считать характер взаимодействия государства с объектом регулирования. Такие устойчивые отношения принципиально видоизменяют функционирование всего механизма принятия решений. Так, например, в структуре принятия государственных управленческих решений связи субъекта и объекта управления могут включать в себя, согласно А.И. Соловьеву [44]:

- наличие односторонних или двусторонних (с обратной связью) отношений;
- действия многоцелевого или одноцелевого характера взаимодействия государственных структур с регулируемым объектом;
- действия, предполагающие применение одного или множества критериев расчета и оценки реализации целей;
- действия, нацеленные либо только на диагностику, либо на решение проблемы, либо на то и другое вместе;
- действия, предполагающие преимущественную ориентацию на нормативные или же ситуативные регуляторы;
- действия, рассчитанные на относительно устойчивую детерминацию событий или же стохастические (случайные, неопределенные, вероятностные, непредсказуемые) связи;
- действия, рассчитанные на одну или несколько фаз действий управляющих субъектов;
- аккумулятивные действия, основанные на преимущественном использовании управляющим субъектом традиций и стандартов профессио-



нальной деятельности;

- действия актуального типа, рассчитанные на управление с использованием новых технологий, программ, методов, инструментов;
- действия авторитарного типа, основанные на применении командных сигналов, властных полномочий, административных регламентов;
- действия, характеризующиеся некомпетентным волюнтаризмом управляющих субъектов;
- действия, характеризующиеся научным характером профессиональной активности управляющих субъектов;
- действия, предполагающие использование информационно-математических моделей управления;
- действия, предполагающие стабильные или нестабильные отношения управляющих субъектов и управляемых объектов;
- действия консультационного типа с превалированием экспертных суждений и качественных методов принятия решений;
- действия институализированного или неинституализированного характера и т.д.

Определенный интерес применительно к организации разработки государственных решений вызывает подход Л. Зайверта, увязывающего задачи принятия решений с делегированием полномочий. Так, все задачи по степени приоритетности делятся им на три группы. На основе собственных выводов, а также используя принцип Парето (соотношение 80:20), Зайверт предлагает следующие рекомендации по группировке управленческих задач (таблица 4) [21, с. 121].

Таблица 4 – Группировка задач принятия решений с делегированием полномочий по Л. Зайверту

Задачи А	Задачи Б	Задачи В
Весьма важные	Важные	Менее важные
15% всех задач, 65% общей значимости	20% всех задач, 20% общей значимости	65% всех задач, 15% общей значимости
Выполнять самому, не перепоручать	Частично поручать	Поручать, сокращать, выдерживать

## **Контрольные вопросы и задания по главе 2**

1 Классифицируйте задачи принятия решений.

2 Перечислите элементы задачи принятия решений.

3 Каковы особенности постановки задач принятия решений для индивидуального и группового лица, принимающего решение?

4 Раскройте специфику управленческих задач в структуре принятия государственных решений.

5 В чем заключается подход Л. Зайверта, увязывающий задачи принятия решений с делегированием полномочий?

6 Заполните таблицу 5 для следующих ситуаций [29, с. 8]:

а) Вы назначены ответственным за переезд вашего отдела из одного здания в другое. В субботу с 9 до 16 часов необходимо перевезти 20 письменных столов, 40 стульев, 2 компьютера.

б) Вы представитель фирмы, которая собирается открывать в нашем городе свой филиал. Необходимо провести подготовительные работы для открытия филиала, начиная с оформления документов и поисков подходящих торговых площадей и заканчивая церемонией открытия.

В графе «Событие» обозначьте наименование тех проблем, которые, на Ваш взгляд, могут возникнуть в процессе достижения цели. В графе «Вероятность» спрогнозируйте вероятность возникновения этой проблемы. Превентивные меры, т.е. меры, принятые заранее для предупреждения подобных проблем, впишите в третью графу.

Таблица 5 – Превентивное решение проблем

<i>Событие</i>	<i>Вероятность</i>	<i>Превентивные меры</i>	<i>Остаточная вероятность</i>

7 Примите решение по конкретной ситуации и обоснуйте его с помощью метода морфологического анализа.

*Ситуация для принятия управленческих решений* [48]: Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

*Описание метода морфологического анализа.* Метод морфологической таблицы, разработанный в 1942 г. швейцарским астрофизиком Ф. Цвикки, используется в целях расширения области поиска вариантов решения проблемы [49, с. 51-52]. Он предполагает углубленную классификацию проблемных задач и позволяет на основе построения модели (двух- или трехмерной матрицы) получать новые решения, составляя комбинации элементов морфологической модели (рисунок 3).



Рисунок 3 – Структурированная матрица принятия управленческого решения

*Основные этапы морфологического анализа:*

- 1) точная формулировка поставленной проблемы.
- 2) определение разновидностей реализации проблемных задач.
- 3) формирование морфологической модели в виде матрицы, где по горизонтали отражается совокупность всех задач, которые необходимо решить для достижения поставленной проблемы, по вертикали для каждой задачи дается альтернативный вариант решения (два или несколько).
- 4) получение комбинаций элементов матрицы, когда каждое новое решение представляет собой сочетание элементов, взятых по одному из каждой строки матрицы.
- 5) анализ на предмет выявления совместимости элементов друг с другом в полученной комбинации. В случае несовместимости комбинация исключается из рассмотрения.
- 6) оставшиеся варианты оцениваются и сравниваются по выбранным критериям.
- 7) оценка осуществляется на основании одного или нескольких критериев. Шкала оценки определяется исследователем самостоятельно.
- 8) выбирается наилучший вариант.

## Глава 3. ПОДГОТОВКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

### 3.1 Характеристика процесса принятия решения

В научной литературе приводится целый ряд систематизаций процесса принятия решений, в том числе отечественными авторами (таблица 6). Но несмотря на достаточное многообразие подходов к рассмотрению процесса принятия управленческих решений, в большей степени они принимаются спонтанно, на основе ощущения. Так, А.А. Дульзон [19] считает, что на практике не так часто используются экономико-математические методы принятия решений, не проводится экспертная оценка альтернатив. ЛПР пытается быстро на основе предшествующего опыта найти решение, к которому он в дальнейшем неоднократно прибегает.

Таблица 6 – Взгляды специалистов на процесс принятия УР [19, с. 63]

<i>Автор</i>	<i>Особенности процесса разработки и принятия управленческого решения</i>
Герберт Саймон	Выявление проблемы. Сбор информации, ее обработка определение критериев будущего решения. Проектирование вариантов решения. Варианты сравниваются с критерием, с возвратом на второй этап, формируется контур управления, или так называемое «хождение по кругу». Выбор. Оценка, подведение итогов
Станфорд Л. Оптнер	Идентификация симптомов. Определение актуальности проблемы. Определение целей. Определение структуры системы и ее дефектов. Определение возможностей. Нахождение альтернатив. Оценка альтернатив. Выработка решения. Признание решения. Запуск процесса решения. Управление процессом реализации решения. Оценка реализации и ее последствий

Стенли Янг	<p> Определение цели организации.  Выявление проблемы.  Диагноз.  Поиск решения.  Оценка и выбор альтернативы.  Согласование решения.  Утверждение решения.  Подготовка к вводу в действие.  Управление применением решения.  Проверка эффективности </p>
Никаноров Спартак Петрович	<p> Обнаружение проблемы.  Оценка актуальности проблемы.  Анализ ограничений проблемы.  Определение критериев.  Анализ существующей системы.  Поиск возможностей (альтернатив).  Выбор альтернативы.  Обеспечение признания.  Принятие решения (принятие формальной ответственности).  Реализация решения.  Определение результатов решения </p>
Черняк Юрий Ильич	<p> Анализ проблемы.  Определение системы.  Анализ структуры системы.  Формулирование общей цели и критерия.  Декомпозиция цели.  Выявление потребности в ресурсах, композиция целей.  Прогноз и анализ будущих условий.  Оценка целей и средств.  Отбор вариантов.  Диагноз существующей системы.  Построение комплексной программы развития.  Проектирование организации для достижения целей </p>
Феликс Иванович Перегудов и Феликс Петрович Тарасенко	<p> Определение конфигуратора.  Определение проблемы и проблематики.  Выявление целей.  Формирование критериев.  Генерирование альтернатив.  Построение и использование моделей.  Оптимизация.  Выбор.  Декомпозиция.  Агрегирование.  Исследование информационных потоков.  Исследование ресурсных возможностей.  Наблюдения и эксперименты над исследуемой системой.  Реализация, внедрение результатов анализа. </p>

Так как принятие управленческого решения происходит во времени, то вводится понятие процесса принятия управленческого решения. Он состоит из нескольких логически связанных этапов формирования управленческого решения, каждый из которых включает последовательные звенья [28, с. 34; 42]:

Этап I. Подготовка решения.

Этап II. Разработка решения.

Этап III. Принятие решения.

Этап IV. Реализация принятого решения.

**Этап I.** На этапе подготовки управленческого решения ЛПР необходимо осуществить следующие действия:

*1 Собрать необходимую информацию о ситуации.* Такая информация должна быть достоверной и достаточно полной, т.к. недостоверная или неполная информация приводит к ошибочным и малоэффективным решениям. Не меньшие трудности возникают у ЛПР и при наличии избыточной информации. Поэтому для принятия решения необходим субминимальный уровень наличия информации.

*2 Определить цели.* Цели должны быть четко представлены, конкретно выражены и четко обрисовывать пути их достижения. Цели могут быть стратегические, тактические и оперативные. Для структуризации и отображения иерархии целей ЛПР может построить «дерево целей».

*3 Проанализировать ситуацию.* ЛПР необходимо провести содержательный анализ и выявить существующие отклонения на качественном уровне. Далее ЛПР должен осознать существующую проблему и начать работу по определению причин происходящего.

*4 По результатам проведенного анализа ситуации ЛПР необходимо дать оценку происходящему.* Диагностика ситуации должна носить объективный характер и быть направлена на определение приоритета ключевых проблем с фиксированием наиболее чувствительных зон, сбои в которых могут привести к нежелательному результату.

*5 После диагностики ситуации ЛПР прогнозирует развитие ситуации по выявленным чувствительным зонам.* Для этого он может прибегнуть к количественным и качественным экспертным оценкам ожидаемого развития событий.

**Этап II.** На этапе разработки управленческого решения ЛПР:

1 *Вырабатывает варианты решения.* При этом ЛПР должен понимать, что от качества и количества альтернатив зависит эффективность управленческого решения. Выработка альтернатив и их отбор должны реализовываться на основе научного подхода, поэтому целесообразно применять экспертные методы принятия решений и/или использование автоматизированных систем принятия решений.

2 *Отбирает основные варианты решений.* На данной стадии ЛПР разрабатывает сценарии развития ситуации. Основная задача сводится к получению информации о развитии ситуации по каждому из вариантов решения. Разработка сценариев, как правило, осуществляется с применением технологий ситуационного и экспертного оценивания. Затем ЛПР необходимо получить экспертную оценку основным вариантам управляющих воздействий. После оформления экспертных заключений ЛПР проводится сравнительная оценка альтернативных вариантов.

*Этап III.* На этапе принятия управленческого решения ЛПР принимает окончательное решение, которое может осуществляться индивидуально или коллегиально.

8.1 *Принятие индивидуальных решений* находится в зависимости от стиля управления ЛПР. Наиболее распространёнными моделями принятия решений являются «я знаю, как, и я решил», «мы посоветовались, и я решил». На этапе принятия управленческих решений результаты экспертиз, по сравнительной оценке, альтернатив поступают к ЛПР и служат основой для принятия решения. При этом ЛПР может согласиться, а может и не согласиться с мнением экспертов. Для принятия решения в дополнение к полученным результатам экспертизы ЛПР использует информацию, которая может быть доступна лишь ему. И на основании всей имеющейся информации ЛПР принимает окончательное решение, возлагая на себя всю степень ответственности за его принятие и реализацию.

8.2 *Принятие коллективных решений* предполагает проведение коллективных экспертиз. Процесс принятия коллективных управленческих решений более длительный по времени. Это объясняется достаточно сложной работой по формированию экспертной комиссии, в состав которой вошли бы компетентные специалисты. Преимуществом групповых решений является высокая обоснованность решений. Это объясняется использованием специальных методов принятия решений, которые подра-

зумевают проведение экспертизы в несколько туров и обмен информацией между экспертами.

*Этап IV.* На этапе реализации управленческого решения ЛПР осуществляет следующие действия:

*9 Разработка плана действий и контроль его осуществления.* На этапе реализации решения ЛПР необходимо довести информацию об управленческом решении до исполнителей, определить их права, распределить полномочия и ответственность, а также заинтересовать и мотивировать людей к реализации решения. Не менее важной задачей является организация процесса реализации решения. Для этого ЛПР должен разработать план действий. Ход реализации плана должен постоянно отслеживаться, анализироваться, и в случае необходимости план должен корректироваться, поэтому для эффективной реализации решения ЛПР необходимо обеспечить непрерывный контроль за ходом реализации планов.

*10 Анализ результатов и оценка эффективности управленческого решения.* Реализованный план должен быть подвергнут тщательному анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений. Такой анализ должен быть направлен на выявление слабых и сильных сторон принятых решений, а также на определение дополнительных возможностей, угроз и перспектив. После реализации управленческого решения ЛПР должен дать оценку эффективности реализованного решения, которая осуществляется с помощью специальных методов и процедур [28, с. 34; 42].

### **3.2 Целевая ориентация управленческих решений**

В процессе подготовки решения особое внимание уделяется целевой ориентации управленческих решений. Четкое определение целей необходимо не только для принятия решения о выборе подходящей альтернативы, но и для поиска новых, неизвестных или неосознанных альтернатив. Определению целей организации предшествует определение миссии организации.

*Миссия организации* рассматривается как основная общая цель организации, как причина ее существования. Именно миссия определяет цели, стоящие перед организацией, ее стратегию и тактику. Миссия организа-



ции должна быть четко сформулирована, поскольку отсутствие единого понимания миссии среди управленцев, определяющих деятельность организации, может привести к разнобою и несогласованности действий.

Под *целью* понимается состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация. Цель является стволom, вокруг которого формируется управленческая деятельность. Она представляет собой идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности [28, с. 87-89].

Цели бывают стратегические и тактические. Ставят их конкретные люди – управленцы. *Стратегические* цели формируются при формировании долговременной политики развития организации. *Тактические* цели определяются организацией для обеспечения достижения ее стратегических целей и для решения оперативных задач управления [33, с. 68].

Процедура формирования и анализа целей при решении проблемы заключается в определении генеральной цели и ее декомпозиции на подцели, обеспечивающие достижение генеральной цели. Декомпозиция объясняется тем, что для решения сложной и большой проблемы генеральную цель можно сформулировать лишь в общем виде, а для конкретизации целей необходимо эту цель детализировать. На практике «дерево целей» представляет собой наглядную и удобную форму для отображения иерархии целей. С научной точки зрения «дерево целей» представляет собой многоуровневый граф, отражающий упорядоченную совокупность целей, их соподчиненность и взаимосвязь. Цели каждого последующего уровня подчинены соответствующим целям предыдущего уровня. Например, если целью 0-го уровня считать генеральную цель «повышение эффективности деятельности предприятия», то целями 1-го уровня могут быть «реструктуризация производства», «введение новой технологической линии», «повышение квалификации персонала». Цели 1-го уровня, в свою очередь, представляются в виде совокупности целей 2-го уровня, 3-го и т.д. (рисунок 4) [28, с. 92].

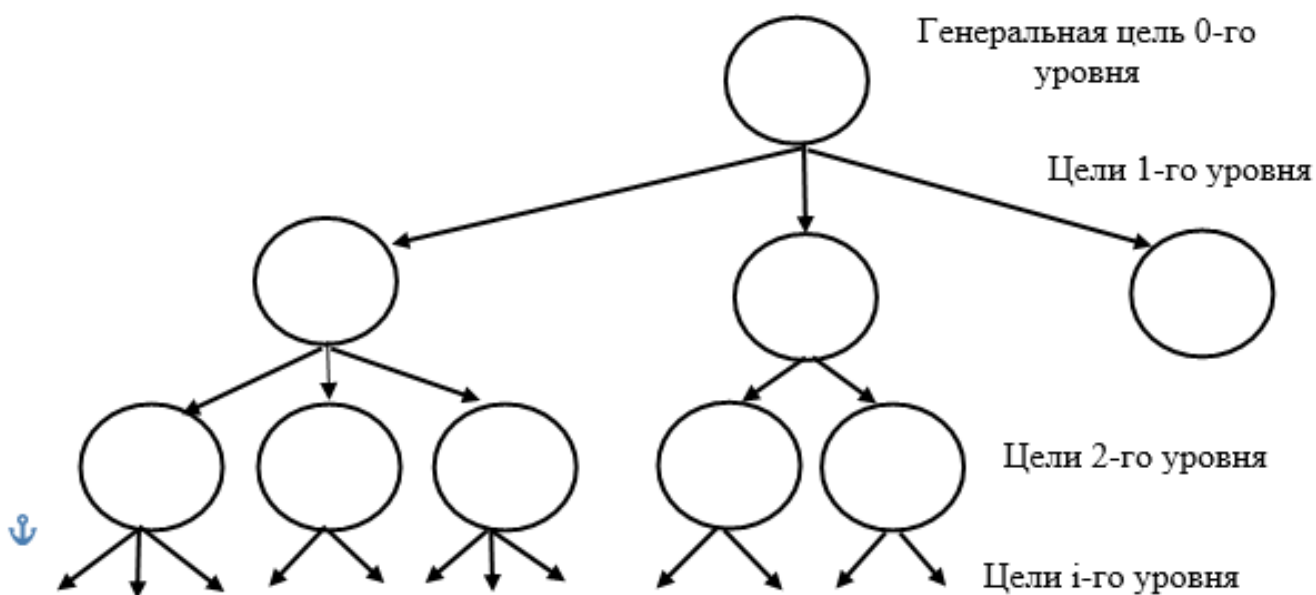


Рисунок 4 – Схема построения «дерева целей»

Процедура построения «дерева целей» выполняется путем логического мышления ЛПР и требует от него знаний и опыта. Применение каких-либо формальных методов для определения функции целеполагания не представляется возможным.

В процессе формирования целей для решения проблем ЛПР должен придерживаться определенных требований, предъявляемых к целям [28, с. 93].

*Во-первых, цели должны соответствовать принципу комплектности.* Это значит, что состояние объекта управления, к достижению которого стремится ЛПР, должно охватывать все аспекты проблемной ситуации.

*Во-вторых, при формировании целей должны предусматриваться составные элементы систем, т.е. должен реализовываться принцип системности.* Состояние объекта управления, к достижению которого стремится ЛПР, должно обеспечиваться соответствующими управленческими механизмами.

*В-третьих, цели должны быть согласованы между собой и не противоречить друг другу.* Если все-таки встречаются противоречащие цели, то должна быть определена оптимальная последовательность их реализации.

*В-четвертых, цели должны быть достижимыми.* Состояние объекта управления, к достижению которого стремится ЛПР, должно быть реальным. Нереальная цель обрекает ЛПР и его решения на неудачу.

*В-пятых, цель должна быть конкретной и четко сформулированной,* в ней должна просматриваться последовательность конкретных мероприятий, обеспечивающих ее реализацию.

*В-шестых, цель должна быть гибкой.* Суть этого требования заключается в том, что цель необходимо формулировать таким образом, чтобы оставалась возможность ее корректировки в случае изменения внешних или внутренних условий.

*В-седьмых, цели должны быть приемлемы* и для собственников, и для работников, и для потребителей, и для общества в целом [28, с. 93-95].

### **3.3 Алгоритм и технологии принятия государственного управленческого решения**

На современном этапе развития теории и практики теории управленческих решений выработано и реализуется несколько методологических подходов к их принятию и разработке.

Так, А.А. Раздорожным [34, с. 28] рассматривается 13 научных подходов, Р.А. Фатхутдиновым – 20 подходов [51]. Но все исследователи выделяют три базовых методологических подхода, реализуемых в управленческой деятельности:

– *процессный подход*, когда принятие управленческих решений представляется непрерывной серией взаимосвязанных управленческих функций: целеполагание, прогнозирование и планирование, организация, координация и регулирование, активизация и стимулирование, контроль (учет и анализ);

– *ситуационный подход*, при котором эффективность использования различных методов принятия управленческих решений определяется ситуацией. Сам процесс управления необходимо рассматривать как систему взаимосвязанных внутренних переменных организации, факторов внешней среды и конкретных методов управления. При этом не существует единого «лучшего» способа (метода) управления. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации;

– *системный подход*, в основе которого лежит рассмотрение объекта управления как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, то есть рассмотрение объекта управления как системы.

Из всех подходов наиболее часто применяемым и доказавшим на практике свою эффективность является системный подход. Таким образом, процессы формирования, принятия и реализации государственных управленческих решений принято рассматривать с применением именно системных моделей процесса деятельности [47].

В соответствии с этим, учитывая специфику государственного управления, на рисунке 5 представлена наиболее полная из применимых на практике и в то же время компактная 12-этапная схема разработки и принятия государственного управленческого решения.

В данной схеме блок 2 определяет глубокий анализ проблемной ситуации и поиск причин. Здесь возможно применение графических методов анализа и декомпозиции проблем, таких как «дерево проблем» или «диаграмма Исикавы», для установления сущности проблемы и причинно-следственных связей ее возникновения. Блок 5 применим для решения сложных задач, когда недостаточно или не хватает непосредственных данных и предполагает осуществлять подборку необходимой информации для проектирования вариантов решений и определять ограничения, которые возможны в управляемом процессе/объекте. Блок 7 предназначен для глобальных критически важных задач, когда нужно быть уверенным в осуществлении проекта в любом случае в том или ином виде. Как правило, здесь выделяется 3 сценария развития ситуации: оптимистический (когда все планируемые процессы выполняются полностью и наиболее удачно), пессимистический (когда процесс также выполняется, но с наихудшими и наименьшими показателями) и реалистичный (когда выполняются реально ожидаемые показатели). При необходимости аналитического контроля вводятся весовые коэффициенты и рассчитывается вероятность осуществления для каждого сценария. При этом следует иметь в виду, что в данной схеме для нижестоящего руководителя возможно директивное спускание «сверху» к новой цели/задачи – т.е. сразу на блок 3 [41, с. 13-15].

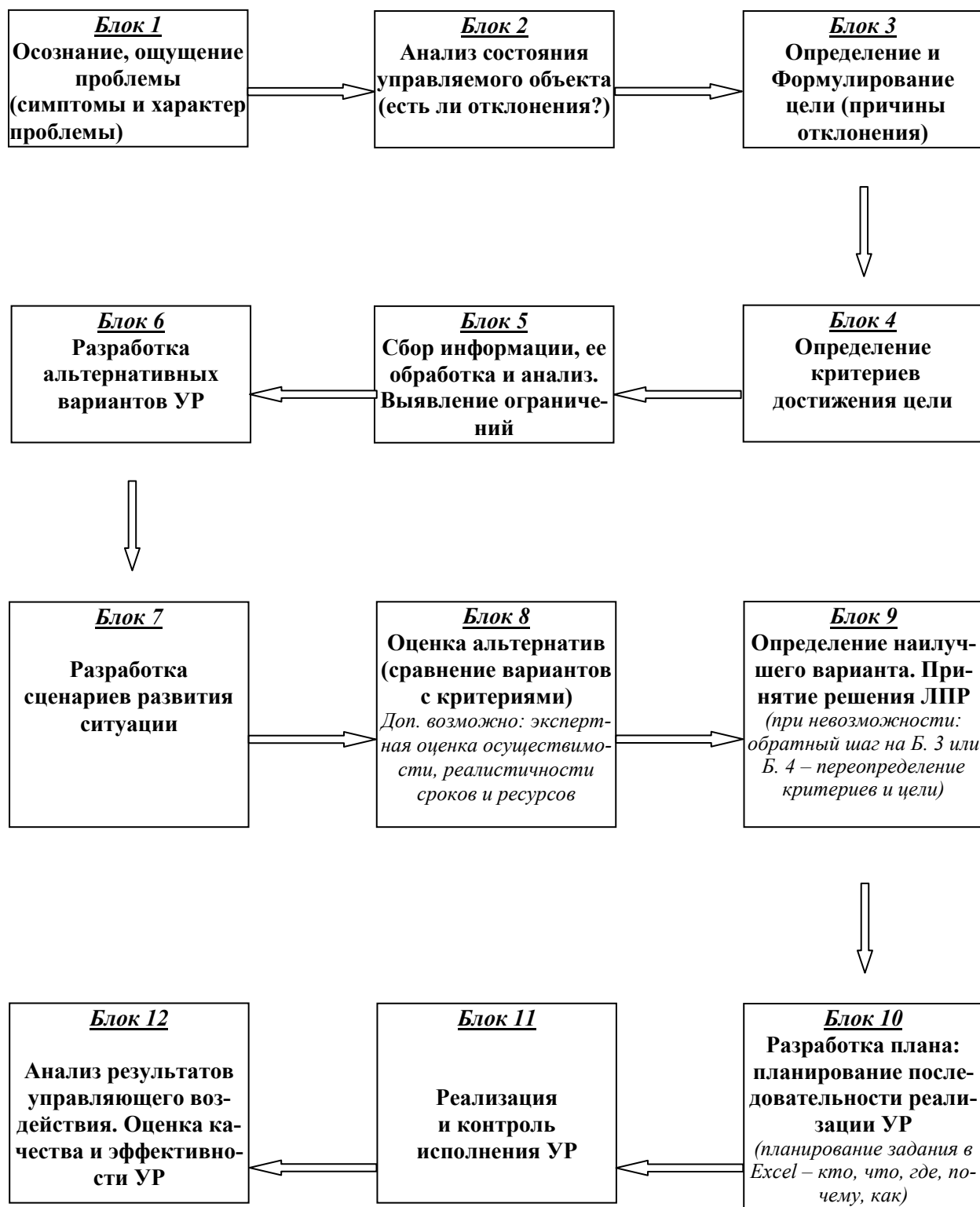


Рисунок 5 – 12-этапная схема принятия и разработки государственного управленческого решения

Современная управленческая парадигма в сфере ГМУ предполагает, что системы государственного управления должны базироваться на тех-

нологиях опережающего воздействия, основу которых составляют процессы научного предвидения и прогнозирования [38, с. 5]. В самом общем виде *управленческие технологии (УТ)* – это совокупность методов и процессов управления, а также научное описание способов управленческой деятельности, в том числе формирования управленческих решений для достижения общих и конкретных целей.

Э.А. Смирнов различает технологии целевого управления и подчиненные им технологии процессорного управления [39, с. 95-104]. Основываясь на степени регламентации деятельности исполнителя, он выделяет следующие технологии *целевого управления*: инициативно-целевую, программно-целевую и регламентную.

Инициативно-целевая технология связана с определением цели деятельности с указанием срока ее выполнения, но без указания средств и методов выполнения. Такая технология построена на самоорганизации исполнителя, предъявляет высокие требования к его профессиональным знаниям, навыкам и деловым качествам, поскольку он самостоятельно формирует механизм действий. Причем достижение цели в общем случае не гарантируется.

Программно-целевая технология предусматривает постановку руководителем задач исполнителям с определением средств, методов и времени их выполнения. Данная технология предусматривает внешний и внутренний контроль исполнения на промежуточных этапах, при необходимости корректировку руководителем механизма работы подчиненного, построена на полной организации руководителем структуры и механизма действий подчиненного. Такая технология гарантирует достижение цели в установленный срок.

Регламентная технология заключается в формулировании заданий исполнителям с указанием возможных средств, методов и сроков их выполнения, а также ограничений по ресурсам. В этом случае предусматривается жесткий контроль руководителем процесса движения к цели. Эта технология гарантирует достижение цели, однако сроки заранее определить затруднительно.

Использование той или иной целевой технологии во многом определяет выбор конкретного вида *процессорной технологии*. Согласно источнику [58] в таблице 7 представлена общая характеристика и взаимосвязь целевых и процессорных технологий управления.

Таблица 7 – Характеристика и взаимосвязь технологий управления

<i>Тип технологии целевого управления</i>	<i>Ключевой способ управления</i>	<i>Применяемый тип процесса организации</i>	<i>Соответствующие типы технологий процессорного управления</i>
Инициативно-целевая	Управление посредством целей организации и самого работника	Самоорганизация исполнителя	1) управление по результатам. 2) управление на базе потребностей и интересов. 3) управление в исключительных случаях, основанное на приоритете профессионализма исполнителей. 4) управление на базе активизации деятельности персонала
Программно-целевая	Управление посредством стандартизованных процедур	Детальная организация руководителем структуры и механизма действий подчиненного	1) управление на базе потребностей и интересов. 2) управление путем постоянных проверок и указаний. 3) управление в исключительных случаях, основанное на приоритете отработанной технологии над другими методами воздействия на работников. 4) управление на базе искусственного интеллекта
Регламентная	Управление посредством целей, стандартизованных процедур, общих ценностей	Смешанная организация	1) управление по результатам. 2) управление на базе потребностей и интересов. 3) управление путем постоянных проверок и указаний. 4) управление на базе активизации деятельности персонала

К процессорным управленческим технологиям разработки и реализации управленческого решения относятся:

- 1) управление по результатам (УР);
- 2) управление на базе потребностей и интересов (УПИ);
- 3) управление путем постоянных проверок и указаний (УПУ);
- 4) управление в исключительных случаях (УИС);
- 5) управление на базе искусственного интеллекта (УИИ);

б) управление на базе активизации деятельности персонала» (УАД).

Распределение управленческих технологий между процедурами подготовки и реализации УР приведено в таблице 8 [25, с. 28].

Таблица 8 – Использование управленческих технологий при разработке и принятии управленческих решений

<i>Этапы</i>	<i>Управленческие процессные технологии</i>					
	<i>УР</i>	<i>УПИ</i>	<i>УПУ</i>	<i>УИС</i>	<i>УИИ</i>	<i>УАД</i>
Информационная подготовка		+		+	+	+
Разработка вариантов УР		+			+	+
Согласование вариантов УР		+	+	+		+
Выбор одного УР		+			+	+
Утверждение одного УР		+	+			+
Организация выполнения одного УР	+	+				+
Контроль выполнения УР	+	+	+			+
Информирование инициатора УР		+			+	+

Для реализации целевых технологий в сфере ГМУ активно используется методика постановки целей, которую предложил в 1954 г. Питер Друкер.

В аббревиатуру SMART заложены критерии эффективности целей. Цели по методике SMART должны быть: Specific – конкретными; Measurable – измеримыми; Achievable – достижимыми; Relevant – насущными, реалистичными, или Result-oriented / focused – ориентированными на результат; Timed / Timed-bound – определенными (ограниченными) во времени.

В современную интерпретацию данной методики, исходя из применения ее на практике, добавлены два расширяющих контрольных пункта: Evaluated – цели должны быть взвешенно оценены руководством в кон-



тексте процесса деятельности и достигнутых результатов; Reviewed – цели должны периодически пересматриваться и корректироваться в соответствии с изменениями во внешней среде и с внутренними процессами в организации [41, с. 19].

### ***Контрольные вопросы и задания по главе 3***

1 Опишите процесс принятия управленческих решений.

2 Дайте характеристику основным этапам процесса разработки управленческого решения.

3 Какова роль ЛПР в процессе принятия решения?

4 Какими этапами должна быть дополнена 12-этапная модель принятия государственных решений по сравнению с 8-этапной циклической схемой процесса принятия решений?

5 Какие виды управленческих технологий максимально эффективно применяются в сфере ГМУ? Ответ обоснуйте на конкретных примерах.

6 Раскройте на конкретных примерах реализацию методики SMART-целей в сфере ГМУ.

7 Проанализируйте ситуацию и выполните задание по ней.

#### *Описание ситуации*

Представьте управленческую ситуацию... В городе N более 50 лет функционирует завод по производству военной и гражданской продукции. Руководство компании, которой принадлежит завод, уже много лет ведет поиск путей повышения эффективности производства. Недавно на заводе сменилось руководство. Практически весь «аппарат управления» приехал из другого города, а Вас назначили на должность директора по производству. В прошлом году руководством предприятия было закуплено и установлено новое оборудование, введена новая система оплаты труда. Однако ожидаемого роста эффективности производства так и не произошло. Кроме того, стало снижаться качество продукции, выросла текучесть кадров.

Руководство предприятия считает, что это происходит из-за нового оборудования и неквалифицированных работников. У Вас, как у директора по производству, состоялся разговор с руководителем завода. Он удивлен сложившейся ситуацией и считает, что Вы в ближайшее время должны решить данную проблему. Через месяц он хотел бы получить отчет о

проделанной Вами работе и ее результатах.

*Задание к ситуации:* постройте «дерево целей», предложите Ваши мероприятия по выходу из сложившейся ситуации и обоснуйте ответ.

8 Разработайте процесс принятия государственного управленческого решения в соответствии с 12-этапной схемой алгоритма принятия управленческого решения, при этом количество этапов в зависимости от степени сложности государственного управленческого решения может быть меньше, чем в данной схеме.

9 Установите и обоснуйте последовательность этапов подготовки и принятия решений в процессе управления (таблица 9).

Таблица 9 – Этапы подготовки и принятия решений в процессе управления [46, с. 11]

<i>№ этапа</i>	<i>Наименование действий</i>	<i>Ранг (номер) дает студент</i>	<i>Эталон (дает преподаватель)</i>	<i>Отклонения (3-4)</i>
1	Контроль выполнения управленческих решений			
2	Документальное оформление решения			
3	Установление проблемы			
4	Формулировка решений			
5	Постановка задачи			
6	Выработка вариантов решения			
7	Фиксация решения (подпись документов)			
8	Сбор и обработка исходной информации, изучение, оценка обстановки (ситуации)			
9	Постановка задач подчиненным			
10	Анализ, обсуждение и оценка вариантов решения			
11	Уяснение задачи (замысла вышестоящего руководителя)			
12	Выбор окончательного решения			

## ГЛАВА 4. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАЗНЫХ УСЛОВИЯХ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

### 4.1 Разработка и принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска

В процессе подготовки, разработки и принятия управленческого решения ЛПР должно учитывать условия, в которых принимается решение. Такие условия подразделяются на 3 вида: 1) условия определенности; 2) условия неопределенности; 3) условия риска [23, с.29].

*Условия определенности* существуют, когда ЛПР точно знает, что произойдет, если будет реализовано то или иное решение. Такие условия редко встречаются в деловом мире, т.к. все в нашей жизни подвержено изменениям.

*Условия неопределенности* трактуются как неполнота или неточность информации об условиях реализации решения. Неопределенности подразделяются на две группы: объективные и субъективные.

*Объективные* неопределенности не зависят от ЛПР. При этом источник неопределенности, как правило, находится вне организации.

*Субъективные* неопределенности возникают из-за непрофессионализма ЛПР. Поэтому специалисту, принимающему управленческое решение, нужно научиться снижать уровень неопределенности.

ЛПР должен учитывать, что на неопределенность наибольшее влияние оказывает характер используемой информации [23, с. 31]. Поэтому ЛПР должен уделять особое внимание получаемой информации, которая оценивается по показателям (таблица 10).

На подготовку и реализацию управленческих решений в условиях неопределенности значительное влияние оказывает окружающая организацию среда, представленная на рисунке 6 [40, с. 133].

*Внешняя среда* представлена реально существующими явлениями и процессами, прямо или косвенно оказывающими влияние на уровень неопределенности в процессе разработки и реализации управленческих решений. Ближнее окружение включает элементы, отношения с которыми регламентируются двухсторонними договорами и/или соглашениями. К дальнему окружению относятся элементы, которые находятся вне сферы

непосредственных контактов организации. Внешняя среда характеризуется подвижностью, сложностью и неопределенностью.

Таблица 10 – Показатели оценки информации при принятии УР

<i>Объем</i>	<i>Достоверность</i>	<i>Ценность</i>	<i>Насыщенность</i>
1 уровень – информационная избыточность	1 уровень – абсолютный (100%)	нулевой уровень – затраты не снижаются	высокий – соотношение от 80% до 100%
2 уровень – субминимальный	2 уровень – доверительный (>80%)	средний уровень – сокращение затрат или повышение прибыли более чем на 10%	нормативный – 50-80%
3 уровень – информационная недостаточность	3 уровень – негативный (< 80%)	высокий уровень – сокращение затрат более чем в два раза	низкий – менее 50%
		сверхвысокий – уровень сокращения затрат более чем в 10 раз	

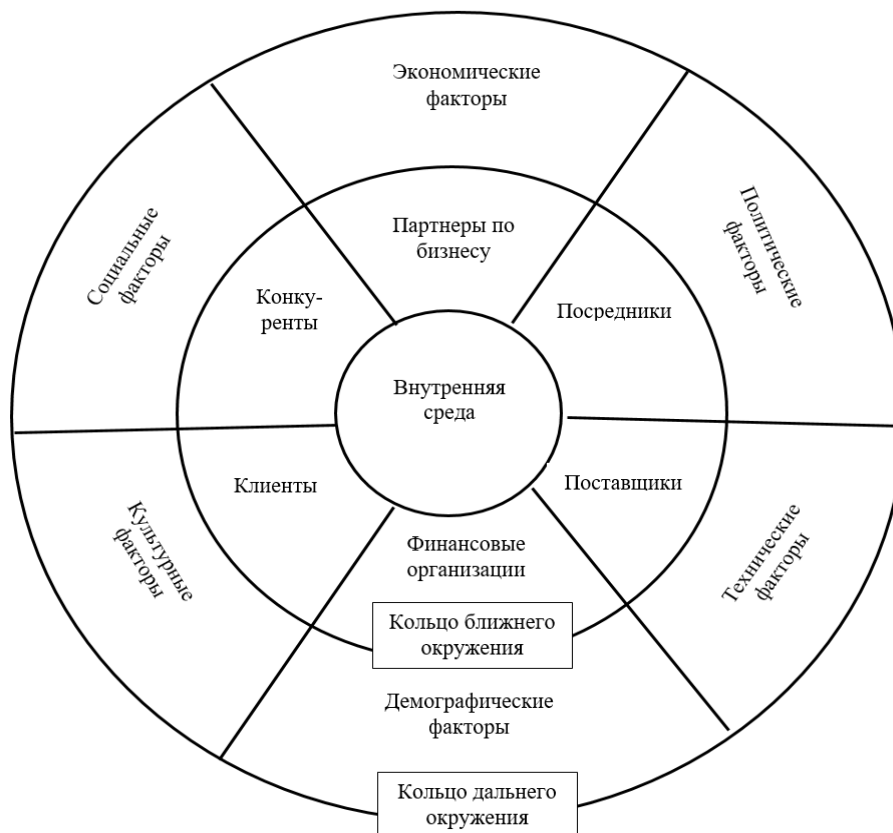


Рисунок 6 – Субъекты и факторы окружающей среды компании

К *внутренней среде* относятся отделы, службы и иные структурные подразделения организации. Внутренняя среда представляет собой некую атмосферу, социально-психологический климат в коллективе.

Сталкиваясь с неопределенностью, опытный руководитель станет действовать в зависимости от ситуации: либо он будет основываться на прошлом опыте, либо попытается собрать дополнительную информацию, которая бы позволила ему снизить уровень неопределенности.

Условия *риска* существуют, когда вероятность каждого результата известна и когда можно прогнозировать результат.

Вероятность потерь присутствует практически в любой ситуации, поэтому большинство решений принимаются в условиях риска. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие результаты, которые являются определенными, но вероятность наступления какого-либо события неизвестна [40].

С какими же рисками в процессе принятия и реализации решения ЛПР чаще всего сталкивается?

Во-первых, ЛПР может столкнуться с проблемой невыполнения организацией своих обязательств перед заказчиком, такой риск называют производственным.

Во-вторых, может возникнуть вероятность невыполнения своих финансовых обязательств перед инвестором, тогда ЛПР сталкивается с финансовыми рисками.

В-третьих, может произойти обесценивание инвестиционно-финансового портфеля, состоящего как из собственных бумаг, так и из приобретенных, и такой риск называется инвестиционным.

В-четвертых, в условиях рыночной нестабильности постоянно происходит колебание рыночных процентных ставок, национальной денежной единицы, зарубежных курсов валют, и такие риски называют рыночными.

Сталкиваясь с многообразием рисков, ЛПР может понести некоторые потери. Так что же делать ЛПР, чтобы избежать рисков? Любой опытный руководитель скажет, что избегать решений, связанных с рисками, не следует, нужно просто уметь управлять рисками. В первую очередь, необходимо определить виды потерь (материальные, финансовые, потери времени, здоровья, жизни, престижа организации и т.д.) и заблаговременно рассчитать величину этих потерь [35, с. 105-108; 51].

## 4.2 Риск-менеджмент

Организацию работы по управлению рисками и экономическими отношениями, которые возникают в процессе этого управления, называют *риск-менеджмент*.

Риск-менеджмент располагает специфическими возможностями управления рисками, которые состоят из *средств разрешения рисков* и *приемов по снижению степени риска* (рисунок 7) [28, с.273].

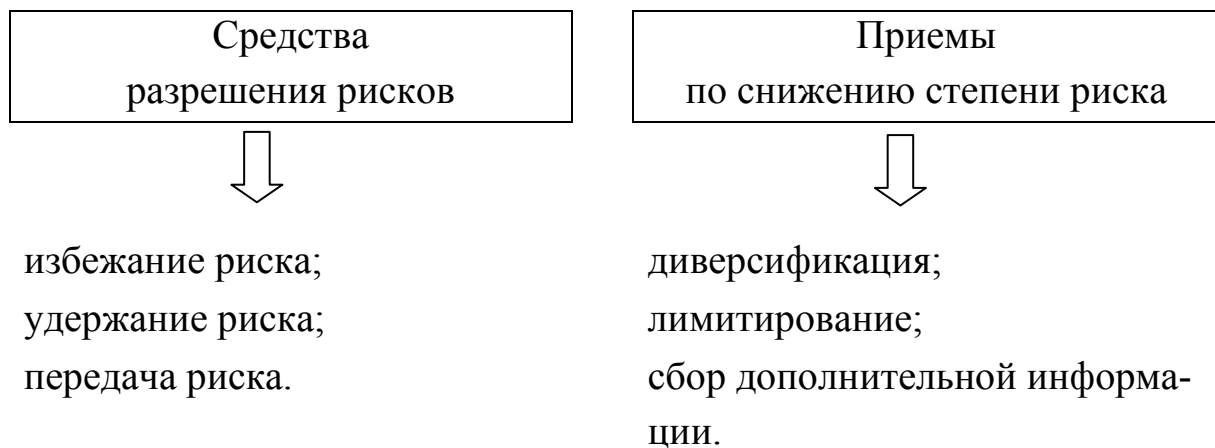


Рисунок 7 – Возможности риск-менеджмента

Одним из инструментов риск-менеджмента является анализ рисков. Риски подвергаются анализу с количественной и качественной стороны.

*Качественный анализ рисков* заключается в определении факторов риска, позволяющих идентифицировать возможные виды рисков и глубину потерь от их свершения.

*Количественный анализ риска* представляет собой определение количества возможных рисков по видам и в целом.

Стратегия риск-менеджмента должна основываться на прогнозировании риска. Под прогнозом понимается научно обоснованное видение возможных состояний объекта в будущем, альтернативных путей и сроков его существования. Основной целью прогнозирования управленческих решений является получение научно обоснованных вариантов развития ситуации.

Реализация задач прогнозирования результатов управленческого решения осуществляется на базе конкретных принципов:

- *принцип системности* – предполагает взаимосвязанность прогно-

зов развития объектов прогнозирования и вероятных условий;

- *принцип комплексности* – предусматривает учет ожидаемых факторов воздействия на весь процесс принятия управленческого решения;
- *принцип непрерывности* – заключается в непрерывной, регулярной корректировке прогноза по мере изменения данных об объекте прогнозирования;
- *принцип вариативности* – предполагает разработку прогнозов по нескольким альтернативным вариантам и выбор наиболее оптимального решения, адаптивного для данной ситуации;
- *принцип адекватности* – рассматривается как соответствие прогноза объективным закономерностям;
- *принцип оптимальности* – заключается в определении прогнозных значений эффекта и затрат в соответствии с критерием максимизации экономического эффекта [51].

#### **4.3 Принятие государственных решений в условиях постоянно меняющейся действительности**

Как отмечает И.В. Понкин [31, с. 40-43], неопределенность является реальным и неизбежным фактором процесса принятия решений в государственном управлении, выделяя при этом следующие причины неопределенности:

- объективно обусловленная ограниченность человеческих возможностей охватывать, понимать и учитывать все многообразие референтных факторов, точек бифуркации<sup>5</sup> и возможных сценариев в процессах государственного управления;
- неполнота, непоследовательность и неточность информации, на основании которой проектируются, принимаются и реализуются управленческие решения;
- интегрированность некоторых принимаемых управленческих решений в сложные комплексные системы с нелинейным и неравновесными внутривидовыми связями, влияниями и трудно прогнозируемыми

---

<sup>5</sup> Точка бифуркации (термин «бифуркация» происходит от лат. bifurcus – «раздвоенный») – это критическое состояние системы, при котором система становится неустойчивой и возникает неопределенность: станет ли состояние системы хаотическим или она перейдет на новый, более дифференцированный и высокий уровень упорядоченности.

межэлементными взаимодействиями;

– сложность оценки управляемости предметно-объектной области государственного управления и ее подверженности к управленческому воздействию (что в общем случае обуславливается динамическим состоянием предметно-объектной области государственного управления, а в конкретном случае для России – усугубляется ее территориальным масштабом);

– недостаток необходимых временных ресурсов;

– крайне низкие (в действительности практически равные нулю) возможности прогнозирования стихийных бедствий и предупреждения техногенных катастроф.

Исходя из вышесказанного, в государственном управлении выделяется три группы неопределенностей:

1) неопределенности, связанные с процессами, которые система государственного управления реализует или обеспечивает или на которые она оказывает управленческое воздействие;

2) неопределенности, связанные со средой и условиями, в которых система государственного управления существует и функционирует;

3) неопределенности, связанные с человеческим фактором внутри системы государственного управления.

Также государственному управлению присущи разные виды рисков (политические, экономические, информационные и др.). Между рисками и неопределенностями в государственном управлении есть очень много схожих моментов (природа возникновения, обусловленность, характер проявления и проч.), но принципиальное их различие, определяемое через критерий измеримости, сохраняется – это неизмеримая неопределенность и измеримый риск.

В нормативной правовой системе Российской Федерации содержатся нормы, предусматривающие анализ, оценку, прогнозирование и минимизацию рисков в системе управления [31, с. 48-52]. Перечень основных НПА и иных документов, в которых приведены нормы, раскрывающие риски в управленческой деятельности:

- ФЗ-172 от 28.06.2014 «О стратегическом планировании в РФ» [2];
- ФЗ-311 от 27.11.2010 «О таможенном регулировании в РФ» [3];
- ФЗ-184 от 27.12.2002 «О техническом регулировании» [5];



- ФЗ-184 от 06.10.1999 «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов РФ» [6];
- Таможенный кодекс Таможенного союза [1];
- Послания Президента РФ Федеральному собранию РФ за 2014 год [7], 2012 год [8], 2011 год [9];
- ГОСТ Р 51901.1-2002 «Менеджмент риска. Анализ риска технологических систем» [10];
- ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» [11];
- ГОСТ Р 51897-2011 «Менеджмент риска. Термины и определения» [12];
- ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» [13];
- ГОСТ Р 51901.21-2012 «Менеджмент риска. Реестр риска. Общие положения» [14];
- ГОСТ Р 51901.23-2012 «Менеджмент риска. Реестр риска. Руководство по оценке риска опасных событий для включения в реестр риска» [15].

Классифицировать риски в государственном управлении можно по разным параметрам [31, с. 53-55], Обобщенная классификация приведена в таблице 11.

Таблица 11 – Обобщенная классификация рисков в государственном управлении

<i>Основания классификации</i>	<i>Группы рисков</i>
1	2
1 По масштабу возможных негативных последствий для государства и системы государственного управления	1.1 Риски тотальные
	1.2 Риски среднего уровня
	1.3 Риски малого уровня

## Продолжение таблицы 11

1	2
2 По территориальной (географической) привязке	2.1 Риски глобальные (общенациональные)
	2.2 Риски региональные
	2.3 Риски полилокальные (множественные)
	2.4 Риски монолокальные (единичные)
3 По специфике природы рисков	3.1 Риски экономические
	3.2 Риски геополитические, внешнеполитические, международноправовые
	3.3 Риски крупных природных бедствий и техногенных катастроф
	3.4 Риски демографические
	3.5 Риски нарушения устоев общественной нравственности
	3.6 Риски межнациональных и межрелигиозных конфликтов
	3.7 Риски, инструментально сопряженные с государственным управлением
	3.8 Репутационные риски органов государственного управления

Учет неопределенностей и рисков государственного управления проявляется в *стиле принятия государственного решения*, под которым понимаются индивидуальные методы принятия решения. Стиль принятия государственных решений может быть [30, с. 31-32]:

- гибким со склонностью к риску;
- гибким со склонностью к осторожности;
- жестким со склонностью к риску;
- жестким со склонностью к осторожности.

Управление рисками осуществляется с помощью набора методов и инструментов. Для риск-менеджмента в госуправлении существуют четыре группы методов: 1) *методы уклонения от рисков* (отказ от нежелательных партнеров; отказ от рискованных проектов; страхование рисков; поиск гарантов; увольнение некомпетентных работников); 2) *методы локализации рисков* (создание венчурных предприятий / проектов; создание специальных структурных подразделений; заключение договоров о совместной деятельности; аутсорсинг); 3) *методы диверсификации рисков* (распределение ответственности между участниками; диверсификация деятельности, ресурсов, инвестиций; распределение риска во времени); 4)

*методы компенсации рисков* (стратегическое планирование; прогнозирование; мониторинг социально-экономической и политической ситуации, нормативно-правовой и технологической среды; создание системы резервов; обучение и инструктирование работников). В качестве инструментов управления рисками в сфере госуправления выступают организационные, технические, кадровые, информационно-аналитические, договорно-правовые, финансовые, коммерческие, политические меры.

#### ***Контрольные вопросы и задания по главе 4***

1 Каковы характерные особенности условий определенности при принятии УР?

2 Каковы характерные особенности условий неопределенности при принятии УР?

3 Каковы характерные особенности условий риска при принятии УР?

4 Какими возможностями располагает риск-менеджмент при принятии УР?

5 В чем заключается специфика неопределенности и рисков в процессе принятия государственных решений?

6 Что понимается под стилем принятия государственного решения?

7 Какие виды стилей принятия решений в государственном управлении выделяют (обосновать на конкретных примерах)?

8 Проанализируйте ситуацию и выполните задание по ней.

#### ***Описание ситуации***

В городе N с небольшим населением и невысоким уровнем доходов в прошлом году открылся супермаркет товаров для дома. Маркетолог супермаркета получил информацию, что в соседнем квартале открывается новый супермаркет, который также будет заниматься продажей товаров для дома. Руководству супермаркета необходимо оперативно решить возникшую проблему.

*Задание:* сделайте выводы о существующих и потенциальных проблемах, неопределенностях и рисках. Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации поэтапно, используя схему процесса принятия решений.

9 Назовите три главных риска, которыми Вы считали бы нужным управлять, находясь на посту:

- Президента РФ;
- министра образования и науки РФ;
- Губернатора Курганской области;
- Главы города Кургана;
- ректора ФГБОУ ВО «Курганский государственный университет».

Какими инструментами для управления этими рисками Вы бы пользовались?

## **Глава 5. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

### **5.1 Методы оптимизации управленческих решений**

В процессе принятия решений выделяют два основных класса оптимизации управленческих решений:

- 1) методы моделирования;
- 2) методы экспертных оценок [35, с. 57-67].

*Методы моделирования* базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач [35, с. 57-59; 23, с. 27].

Наиболее распространенными типами моделей являются:

*1 Метод теории игр.* Заключается в моделировании воздействия принятого решения на конкурентов. При использовании метода руководитель сокращает затраты, связанные с решением проблемы, за счет проигрывания ситуации на более низком уровне.

*2 Метод теории очередей.* Модели теории очередей, или оптимального обслуживания, используются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне потребности в них.

*3 Метод математических исследований,* или *математического программирования,* основывается на математических расчетах. Метод позволяет рассчитать лучший вариант решения по критериям оптимальности.

*4 Матричный метод.* Предполагает выбор лучшего решения из

набора альтернатив на основе критериев. Задача руководителя заключается в согласовании значений критериев и в установлении их приоритетов.

*5 Модели управления запасами.* Модели управления запасами позволяют найти оптимальное решение, которое минимизирует издержки на производство и хранение.

В зависимости от методов и стиля управления ЛПР может использовать следующие методы экспертных оценок [35, с.59-67; 33, с.116-118; 19, с.89; 40, с. 193].

*1 Метод комиссий.* Предполагает регулярные собрания экспертов для проведения групповых дискуссий по обсуждаемой проблеме и для выработки в ходе таких дискуссий согласованного решения. Метод комиссий обладает рядом недостатков. Например, отсутствие анонимности может приводить к проявлениям конформизма со стороны экспертов, присоединяющихся к мнению более компетентных или авторитетных специалистов, даже при наличии противоположной собственной точки зрения. Дискуссия часто сводится к полемике наиболее авторитетных экспертов. Другой существенный негативный фактор – это различная активность экспертов, не всегда связанная с их компетентностью. Кроме того, публичность высказываний может приводить к нежеланию некоторых экспертов изменить ранее высказанное мнение, даже если оно в процессе дискуссии изменилось. Поэтому организаторам экспертизы особое внимание необходимо уделять подбору экспертов: привлекать психологически совместимых, способных работать в команде специалистов, обладающих независимостью мнений, устойчивостью к мнению большинства, способных не поддаваться «магии авторитета».

*2 Метод мозгового штурма (мозговой атаки).* Представляет собой групповое обсуждение проблемы с целью получения новых идей и вариантов ее решения. Применяется данный метод, когда имеется минимум информации и сжатые сроки, установленные для их решения. Метод мозгового штурма применяется, как правило, в тех случаях, когда решается новая, малоизученная проблема или требуется найти новое решение. В качестве экспертов приглашаются специалисты, имеющие отношение к данной проблеме.

Успех мозгового штурма зависит от психологической атмосферы и от активности обсуждения, поэтому роль ведущего в мозговом штурме

очень важна. Именно он может «вывести из тупика». Руководитель группы (модератор) предварительно прорабатывает возможности решения проблемы. Такая подготовительная работа дает ему возможность понять суть проблемы и сделать вывод о главных направлениях групповой работы.

Модератор не может оказывать влияние на мнение экспертов, он должен быть инициативен только в организационном плане. Перед началом мозгового штурма он излагает проблему, объясняет сущность метода, разъясняет правила действий участников, а во время мозгового штурма следит за соблюдением правил игры и, прежде всего, за сохранением непринужденной, благоприятной атмосферы. Однако он ни в коем случае не должен играть руководящую роль в самом процессе генерации идей. Модератор должен следить и пресекать критику выдвигаемых идей, т.к. отличительной особенностью метода является запрет на критику предлагаемых альтернатив в процессе их выдвижения, это обеспечивает наиболее полное выявление и использование творческого потенциала экспертов и возможность свободного высказывания и появления самых «безумных» идей.

Проведение экспертизы методом мозгового штурма предполагает следующую последовательность этапов:

*Этап 1* – формирование экспертной группы. Наиболее продуктивной является группа численностью 10-15 человек. В состав группы рекомендуется включать специалистов как в области решаемой проблемы, так и в других областях знаний, это способствует более широкому разнообразию предлагаемых альтернатив.

*Этап 2* – оформление проблемной записки. Ее составляет группа анализа проблемы. Записка содержит:

- описание метода мозговой атаки и правил ее проведения;
- краткое описание проблемной ситуации и причин ее возникновения;
- описание вероятных последствий возникшей проблемы (при этом считается полезным некоторое преувеличение, чтобы необходимость найти решение ощущалась острее);
- анализ опыта решения подобных проблем (если он имеется);
- перечень возможных альтернатив решения проблемы;

– формулировку проблемной ситуации в виде главного вопроса и нескольких дополнительных вопросов.

*Этап 3* – выработка идей. Он начинается с того, что ведущий раскрывает содержание проблемной записки и обращает внимание участников экспертной группы на необходимость соблюдения следующих правил поведения:

– высказывания участников обсуждения должны быть четкими и краткими;

– каждый эксперт может выступать несколько раз, но не подряд;

– критика предыдущих выступлений и какие-либо скептические замечания и реплики не допускаются;

– запрещается зачитывать заранее подготовленные выступления.

На этом этапе большая роль отводится модератору, который должен быть хорошим психологом, он должен заинтересовать экспертов и пробудить у них желание найти решение проблемы. При этом эксперты должны предложить как можно больше идей, т.к. чем шире охват проблемы, тем больше вероятность появления ценной идеи. Но при выработке большого количества идей возникает проблема их запоминания. Для того чтобы не пропустить ни одного ценного предложения и иметь возможность последующей систематизации этих предложений, модератор использует диктофон, на который записываются все высказываемые идеи и предложения.

*Этап 4* – систематизация идей. Группа анализа проблемы формирует перечень всех высказанных идей, определяет дублирующие или дополняющие идеи, устанавливает признаки, по которым могут быть сгруппированы идеи, производит объединение идей в группы, в каждой группе идеи упорядочиваются.

*Этап 5* – деструкция или разрушение идей. Под разрушением понимается процедура оценки идей на практическую реализуемость, когда каждая из них подвергается всесторонней критике. На этом этапе эксперты меняются. Это уже новая группа, сформированная из высококвалифицированных специалистов в области решаемой проблемы, численностью 20-25 человек. Суть этого этапа заключается в том, что каждая из предложенных идей рассматривается с точки зрения препятствий на пути ее осуществления. Процесс деструкции продолжается до тех пор, пока каждая из идей не будет проанализирована.

*Этап 6* – составление перечня применимых идей. На этом этапе группа анализа проблемы составляет сводную таблицу альтернатив; вычеркивает нереальные, практически не реализуемые альтернативы решения; составляется окончательный список возможных альтернатив [35, с. 59-67; 33, с. 116-118; 19, с. 89; 40, с. 193].

Метод мозгового штурма имеет несколько модификаций. Так, например, «*Деструктивно-конструктивный мозговой штурм*» эффективен, когда необходимо подвергнуть существующие решения критической проверке. Процедура осуществляется в три этапа. На первом этапе рассматривается существующее состояние. Во второй, деструктивной фазе эксперты указывают на недостатки и слабые места, не предлагая каких-либо мер по их улучшению. Все замечания протоколируются. Наконец, в третьей, конструктивной фазе изыскиваются возможности устранения всех названных недостатков и слабых мест. Третья фаза проводится в соответствии с правилами классического мозгового штурма.

Еще одной разновидностью мозгового штурма является «*Метод 635*», который представляет собой одну из модификаций письменного мозгового штурма. Участвуют шесть экспертов, каждый из которых должен записать три идеи и пять раз попытаться раскрыть их дальше. Затем в течение 5 минут каждый участник на бумаге предлагает три варианта решения и передает их соседу справа. Изучив предложенные предыдущим экспертом решения, последний записывает свои три альтернативы и передает лист следующему участнику.

И наконец, метод «*Brainwriting-Pool*» (или «*письменная складчина*»). В этом варианте мозгового штурма каждый участник вырабатывает как можно больше собственных идей и также фиксирует их на бумаге. Затем он кладет свой лист по центру стола – в Pool и произвольно берет другой лист, в котором развивает предложенные там альтернативы [19, с. 89-90].

**3 Метод «Дельфи».** Этот метод представляет собой процедуру анкетирования с обработкой и сообщением результатов каждого тура неизвестным друг другу экспертам. Достоинство данного метода состоит в том, что он позволяет обобщать индивидуальные мнения отдельных экспертов в согласованное групповое мнение.

Метод «Дельфи» характеризуют три специфические особенности:

– анонимность экспертов, которая заключается в том, что в ходе



проведения экспертизы эксперты неизвестны друг другу и их взаимодействие в процессе опроса полностью исключено;

- регулируемая обратная связь, обеспечиваемая проведением нескольких туров опроса, результаты которых сообщаются экспертам;

- статистическая обработка результатов опроса и формирование группового ответа. Представляет собой формирование единого группового мнения на основе индивидуальных предпочтений, по принципу большинства.

Недостатками метода являются значительные затраты времени на проведение экспертизы и отсутствие прямого столкновения мнений экспертов, что не всегда стимулирует генерирование идей, возникающее при личных контактах экспертов.

**4 Метод сценариев.** Суть данного метода заключается в написании экспертами сценариев развития ситуации с целью определить тенденции возможного развития, к которым она может прийти под влиянием тех или иных факторов, в том числе и под воздействием определенных управленческих решений или при их отсутствии. Метод сценариев используется для разработки, как правило, стратегических решений. Такой метод позволяет проиграть всю ситуацию, разработать стратегию и тактику поведения.

**5 Метод суда.** В его основу положена процедура судебного заседания. Эксперты делятся на три группы. Первая группа – сторонники обсуждаемой альтернативы – выступает в качестве «защиты», приводя всевозможные доводы в ее пользу; вторая – противники – выступает в качестве «обвинения», приводя аргументы против; а третья группа экспертов – «жюри» – выступает в качестве присяжных, оценивает обоснованность аргументов и выносит окончательное решение.

Рассмотренные методы могут использоваться, дополняя друг друга. ЛПР, который знает методы оптимизации управленческих решений и умеет применять их на практике, снижает возможность допущения руководителем ошибок в процессе принятия управленческого решения [35, с. 59-67].

## 5.2 Графические подходы к принятию управленческих решений

В теории принятия управленческих решений кроме экспертных методов, которые носят субъективный характер, свое применение нашли и объективные графические подходы.

### 1 Причинно-следственная диаграмма Исикавы.

Диаграмма Исикавы представляет собой графическое упорядочение факторов, влияющих на анализируемый объект. Эту диаграмму из-за ее формы называют «рыбьей костью», или «рыбьим скелетом».

При построении диаграммы Исикавы выбирают один показатель качества или одно из следствий, которые необходимо исследовать, и помещают его справа в конце горизонтальной линии. Группы причин распределяются, как рыбий скелет, частные причины стрелками указывают на основную причину [19, с. 84].

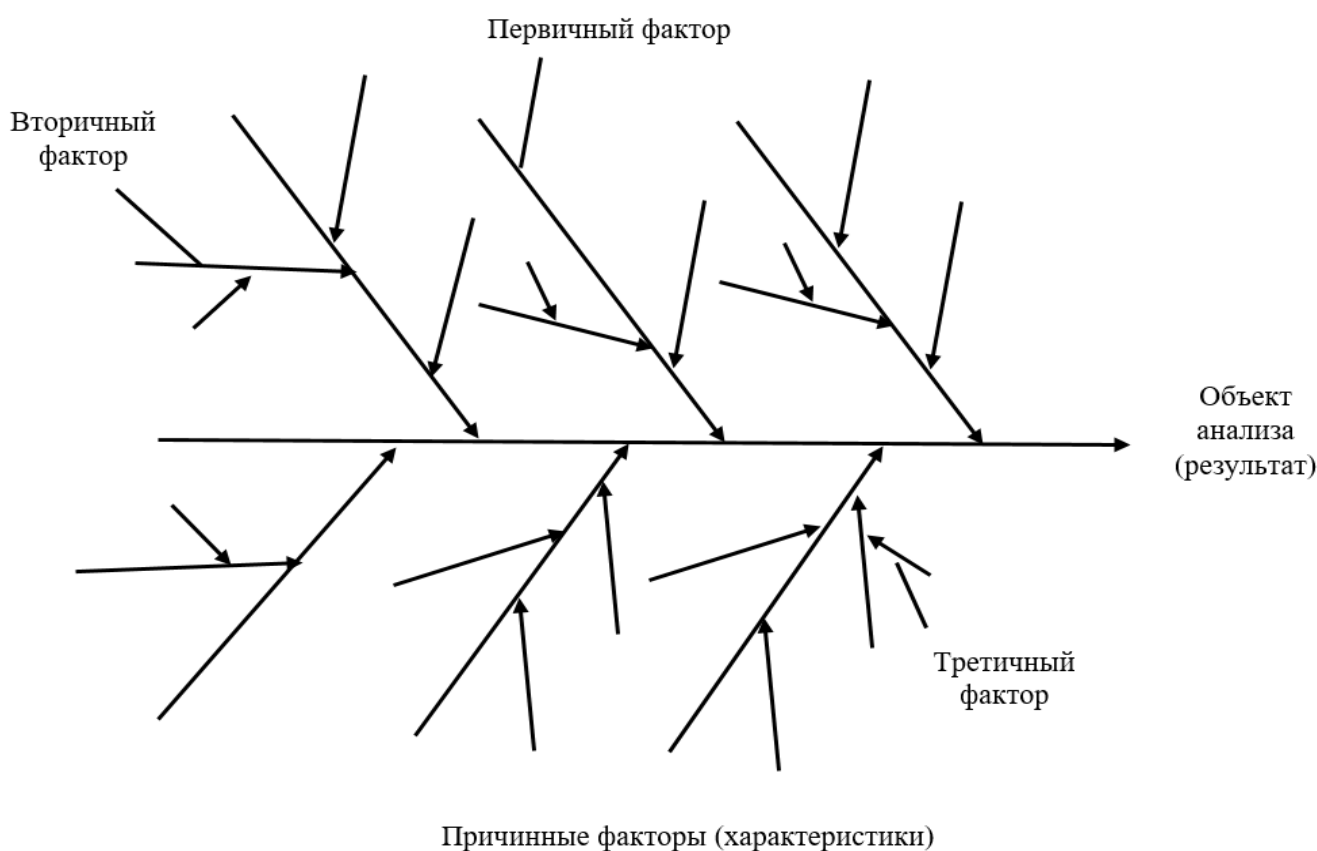


Рисунок 8 – Принцип построения диаграммы Исикавы

Над построением диаграммы Исикавы чаще всего работает группа экспертов. Наиболее эффективным методом при построении схемы явля-

ется метод мозгового штурма. Каждый эксперт выдвигает три наиболее значимых гипотезы и обозначает их на копиях основной схемы. В дальнейшем каждый эксперт переносит «свои» факторы на общую схему, проставляя баллы на диаграмме Исикавы. В результате, когда все эксперты нанесут на схему свои варианты, там выявится три наиболее значимых, с точки зрения всех экспертов, фактора. Пример причинно-следственной диаграммы (диаграммы Исикавы) представлен на рисунке 9.

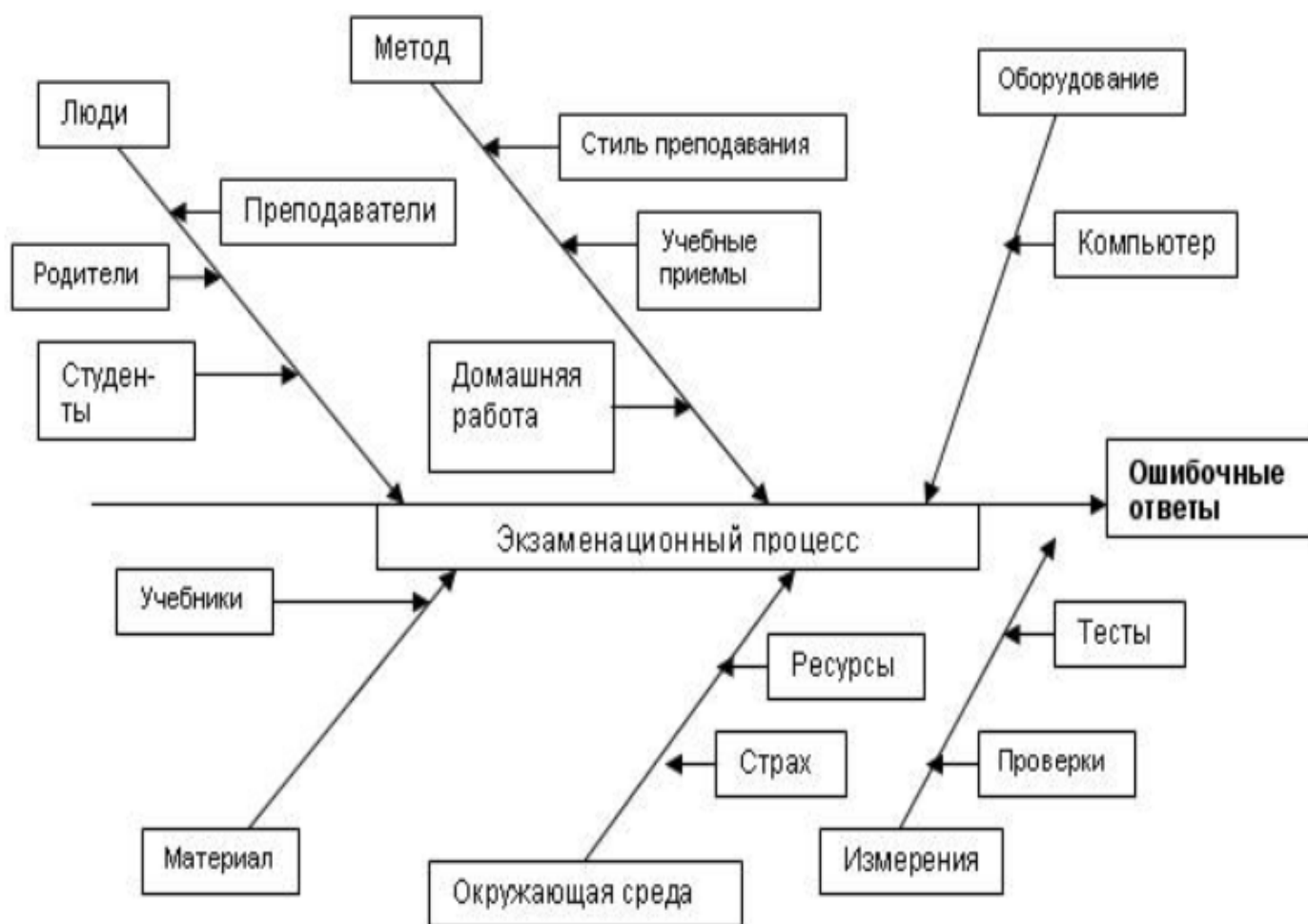


Рисунок 9 – Пример причинно-следственной диаграммы Исикавы

## 2 «Деревья решений».

Не менее интересным для руководителей, принимающих управленческие решения, является метод построения «деревьев решений», в соответствии с которым ЛПР формирует из «ветвей», «узлов-квадратов» решений и «узлов-кругов» (соответствующих им исходов) «дерево реше-

ний, отражающее структурное представление проблемы. В данной модели каждое предлагаемое решение характеризуется вероятными вариантами исходов и вызывает необходимость в принятии следующих решений, которые в свою очередь также характеризуются вероятностными последствиями [19, с. 44; 33, с. 29-31; 40, с. 206-207].

Классический пример применения на практике принятия управленческих решений схемы «дерева решений» представлен на рисунке 10 [37, с. 35-36].

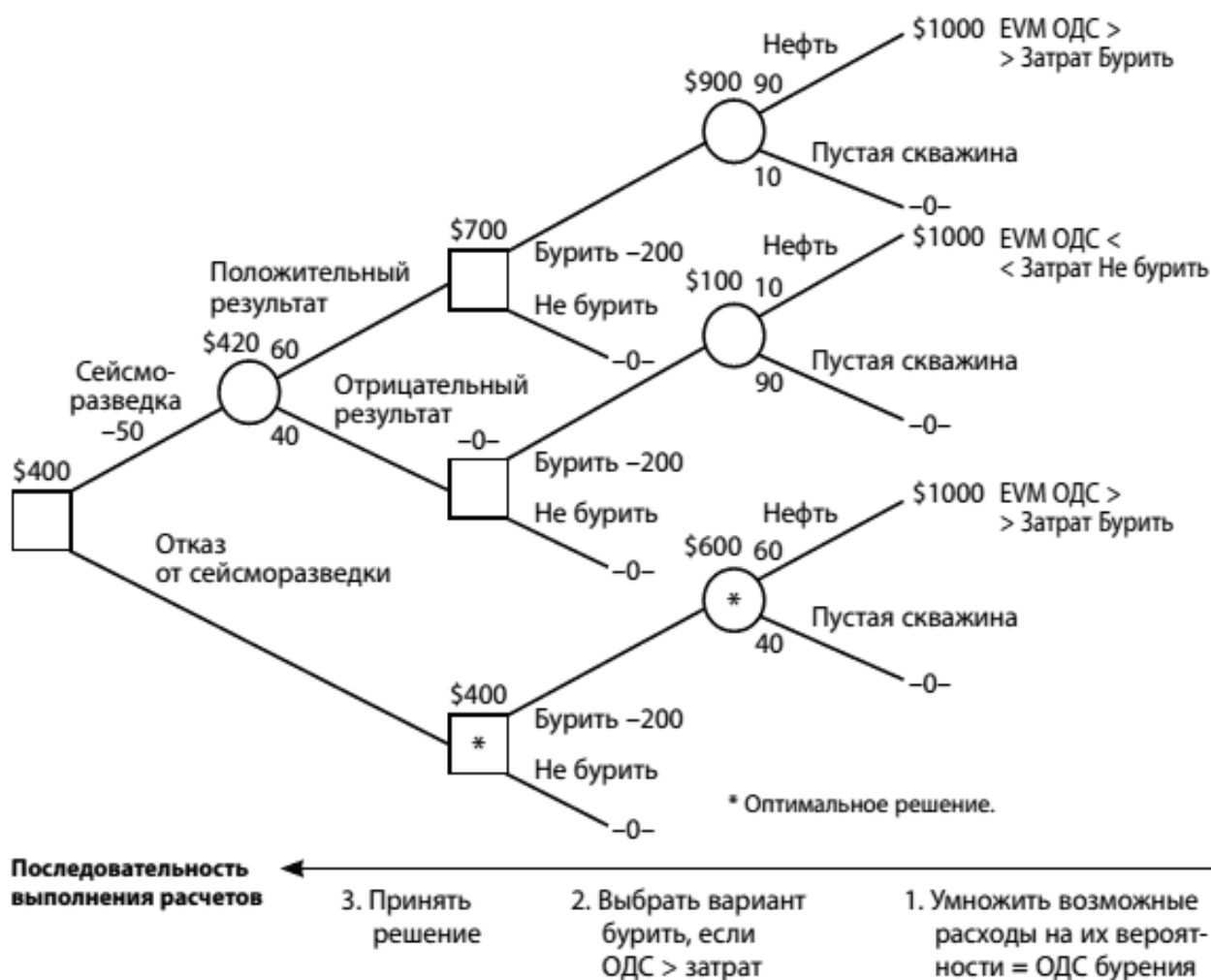


Рисунок 10 – Использование метода «дерево решений» применительно к ситуации бурения

### 5.3 Методы принятия государственных решений

Специфика государственного управленческого решения, описанная выше, предполагает, что методологически процесс принятия государственных решений базируется одновременно на разнообразных подходах.

Прежде всего, в государственном управлении используются традиционные методы принятия УР, описанные нормативной теорией (или теорией рациональных решений) и дескриптивной (поведенческой) теорией. Если нормативные методы основываются на создании формальных, рационально выстроенных моделей принятия государственных решений, то дескриптивные методы учитывают эмпирическое обоснование моделей и реальную практику государственного управления.

На основании источника [53, с. 49-51] в таблице 12 приведена совокупность таких методов в соответствии с основными этапами управленческого решения.

Таблица 12 – Применяемые методы на основных этапах управленческого решения

<i>Этапы разработки УР</i>	<i>Методы УР</i>
1	2
1 Обнаружение проблемы	1 Организация функционирования сбора информации
	2 Метод анализа информации
	3 Сбор информации о функционировании объекта управления
	4 Методы прогнозирования
	5 Метод дерева проблем
	6 Метод case study
2 Анализ причин и постановка диагноза	1 Определение типа проблемы (структурированная, неструктурированная)
	2 Статистические методы (корреляционный, регрессионный, факторный анализ)
	3 Анализ истории проблемы
	4 Экспертные оценки
	5 Логико-дедуктивный метод
	6 PEST-анализ и SWOT-анализ
	7 Метод case study
3 Постановка целей	1 Метод дерева целей
	2 Метод ПАТТЕРН
	3 Прогнозный граф Глушкова

Продолжение таблицы 12

	4 Программно-целевой подход
	5 Метод составления аналитических обзоров
	6 Казуальный эмпиризм
	7 Моделирование
	8 Метод case study
4 Формулировка основных критериев оценки	1 Определение коэффициентов относительной важности целей
	2 Метод деревьев критериев
	3 Методы количественных характеристик целей
	4 Методы построения вербально-числовых шкал
	5 Метод case study
5 Поиск альтернатив	1 Эвристическое моделирование
	2 Экспертные оценки
	3 Системный анализ
	4 SWOT-анализ
	5 Дерево мероприятий (дерево решений)
	6 Метод блок-схем
	7 Метод «мозговой атаки»
	8 Метод case study
6 Прогнозирование внешней ситуации для определения альтернатив	1 Фактографические и экспертные методы прогнозирования (метод «Дельфи», метод прогнозного сценария, метод морфологического анализа, метод экстраполяции и др.)
7 Прогнозирование последствий реализации альтернатив	1 Фактографические и экспертные методы прогнозирования (метод «Дельфи», метод прогнозного сценария, метод морфологического анализа, метод экстраполяции и др.)
8 Формирование дополнительных критериев оценки	1 Определение коэффициентов относительной важности целей
	2 Метод деревьев критериев
	3 Методы количественных характеристик целей
	4 Методы построения вербально-числовых шкал
9 Оценка и выбор альтернатив	1 Методы нормативной теории принятия решений (платежная матрица, метод матрицы «сожалений», байесовский подход, методы максимина, максимакса, минимакса)
	2 Экспертные оценки
	3 Методы «затраты-выгоды», «стоимость-эффективность»
	4 Линейное, динамическое, имитационное моделирование
	5 Эвристическое моделирование
	6 Морфологический анализ

Продолжение таблицы 12

10 Принятие и разработка решений	1 Оценка качества решений
	2 Планирование (изыскательское и нормативное)
	3 Программно-целевое планирование
	4 Сетевые графики
	5 Матричные расписания
	6 Диаграммы Ганта
	7 Метод case study
11 Согласование решения	1 Метод «экспертных комиссий»
	2 Метод «правила подписи»
	3 Метод «Дельфи»
	4 Совещания
12 Утверждение решения	Все административные методы
13 Управление реализацией	Все управленческие методы
14 Контроль реализации	1 Сетевые и матричные графики
	2 Диаграммы Ганта
	3 Матричные расписания
15 Оценка эффективности	1 Метод статистического контроля качества (Деминга)
	2 Методы «затраты-выгоды», «стоимость-эффективность»
	3 Социологические и маркетинговые опросы
	4 Методы многомерного статистического анализа
	5 Метод case study
	6 Методы экспертных оценок

Кроме того, в государственном управлении используется специфичный подход к использованию набора методов, инструментов и технологий разработки, принятия и исполнения государственных решений, который подчеркивает комплексный, сложный, многоуровневый и адресный характер этого вида решений. Касается это, прежде всего, нормативной правовой (преимущественно законодательной) основы разработки, принятия и исполнения государственных решений, которая имеет регламентное закрепление в соответствии с разноуровневой спецификой властных полномочий органов государственной власти и должностных лиц.

Следует также обратить внимание на использование как методов стратегического менеджмента, так и методов ситуационного анализа при принятии, исполнении и реализации государственных решений. Если

стратегические методы направлены на выработку долгосрочных управленческих решений и формируют аналитический взгляд от общего к частному, то методы ситуационного анализа направлены на разрешения конкретных ситуаций и следуют концепции от частного к общему.

### ***Контрольные вопросы и задания по главе 5***

1 Какие методы оптимизации управленческих решений Вы знаете?

2 Какие методы стимулирования творческого мышления Вы знаете?

3 Какие экспертные методы принятия и реализации управленческих решений Вы знаете?

4 Какие графические подходы к принятию решений Вы знаете?

5 Какие из традиционно используемых методов принятия управленческих решений соответствуют нормативной теории принятия решений, а какие – дескриптивной теории? Привести примеры.

6 В чем специфика использования нормативных и дескриптивных методов для государственных решений?

7 Перечислите все субъекты законодательной инициативы в РФ по уровням властных полномочий (на федеральном, региональном, муниципальном уровнях).

8 На примере регламента любого органа власти перечислите и опишите использованные в нем методы разработки и принятия государственного решения.

9 Проанализируйте стратегический документ любого управленческого уровня на предмет выявления используемых в нем методов принятия управленческих решений.

10 Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы по ней.

#### *Описание ситуации*

Рекламное агентство «МАРКЕТ» занимается всеми видами работ на рекламном рынке: от разработки концепции рекламной стратегии до осуществления проекта.

Основными структурными подразделениями агентства являются отдел по связям с общественностью; креативный отдел; отдел по продвижению товаров; производственный отдел; служба персонала.

Примерно раз в две недели в рекламное агентство поступает новое задание от клиента. Оно передается в креативный отдел, который должен



разработать предложение в нескольких вариантах. Когда начальник креативного отдела получает очередное техническое задание, он по электронной почте рассылает всем менеджерам сообщение о проведении совещания. На него также приглашают представителей PR- и производственного отделов. Всего собирается человек десять. На специальной доске маркером начальник фиксирует основные моменты поступившего от клиента задания и кратко рассказывает, что подобное агентством уже делалось и какие были результаты. Затем каждый из присутствующих высказывает свои идеи и предложения в развитие этих идей, которые также фиксируются на доске. После этого представители производственного отдела анализируют, что из всего придуманного можно сделать (декорации, подарки, костюмы и т.п.). Затем начальник PR-отдела вместе с менеджером креативного отдела представляют клиенту разработанные проекты вместе с бюджетом каждого из них, и клиент принимает окончательное решение. После этого начинается работа непосредственно над проектом.

*Вопросы к ситуации:*

- 1) какой метод разработки решения использован в данной ситуации?
- 2) какие признаки позволяют сделать такой вывод?
- 3) насколько эффективно применение данного метода в описанной ситуации?
- 4) какие свои методы разработки решения применительно к данной ситуации Вы можете предложить?

## **Глава 6. РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **6.1 Механизм реализации решений**

Для успешной реализации принимаемых решений надо иметь механизм их осуществления. Сложность организации осуществления решений заключается в необходимости координировать множество взаимосвязанных, одновременно выполняемых управленческих решений, находящихся на различных стадиях реализации [23, с. 37; 33, с. 129-130].

*Задачами организационного механизма реализации управленческих*

решений являются:

1 Разработка плана реализации решения.

1.1 Определение комплекса необходимых работ.

1.2 Определение необходимого объема ресурсов.

1.3 Определение числа исполнителей.

1.4 Распределение работ, ресурсов и исполнителей по объектам, задачам и срокам.

2 Управление реализацией решения.

2.1 Проведение инструктивно-методических мероприятий с исполнителями.

2.2 Личное распорядительство в ходе выполнения решения.

2.3 Оказание помощи исполнителям в случае возникновения трудностей.

3 Контроль выполнения решения.

3.1 Контроль за соблюдением основных характеристик реализуемого решения.

3.2 Контроль за соблюдением сроков реализации решения.

3.3 Контроль за состоянием проблемной ситуации.

3.4 Выявление причин отклонений в ходе реализации решения.

3.5 Внесение (в случае необходимости) изменений в программу реализации решения.

4 Оценка результатов реализации решения.

4.1 Периодическая оценка фактической эффективности решения.

4.2 Прогнозирование окончания срока эффективного действия решения.

4.3 Определение необходимости в корректировке действующего или в принятии нового решения.

4.4 Накопление, систематизация опыта и разработка алгоритмов реализации стандартных решений.

Обобщенная схема организационного механизма реализации управленческих решений приведена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Схема организационного механизма реализации управленческих решений

Разрабатываемые и затем реализуемые управленческие решения определенным образом оформляются [40, с. 3-39].

Основными формами разработки государственных управленческих решений являются:

- *закон*, т.е. решение высшей государственной власти, имеющее общеобязательный и непреложный характер;
- *указ* – это решение главы государства, утвержденное парламентом;
- *постановление правительства* – это решение правительства, регламентирующее выполнение законов и указов;
- *указание* – это решение, имеющее методический, технологический характер, которое реализуется в виде наставления или разъяснения;
- *акт* – это решение широкого круга государственных и общественных организаций;
- *приказ* (письменный или устный) – это единоличное решение руководителя, облеченного властью. Приказ обязателен для исполнения и отражает вопросы, входящие в компетенцию руководителя. Приказ хранится в архиве и может быть обжалован;
- *распоряжение* – это правовой акт, издаваемый единолично руководителем или коллегиальным органом государственного управления в целях решения оперативных вопросов. Как правило имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц, организаций и граждан;
- *инструкция* – это решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий;
- *договор* – это решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств;
- *соглашение* – это решение, формирующее общую позитивную основу для какой-либо деятельности;
- *контракт* – это решение обычно коммерческого характера о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств (является подвидом соглашения);
- *план* – это решение, отражающее цели и задачи деятельности, исполнителей, средства, методы и время их реализации;
- *положение* – это решение, содержащее набор правил, регламен-

тирующих какую-либо деятельность (например, положение «Об отделе профилактики коррупционных нарушений»);

– *правило* – это решение, учитывающее традиции организации и содержащее набор предлагаемых для исполнения устоявшихся форм поведения определенных групп сотрудников (например, «Правила внутреннего трудового распорядка»);

– *модель* (какого-либо предмета или объекта) – это решение, включающее набор определенных элементов и связей, обеспечивающих целостность функционирования данного предмета или объекта;

– *регламент* – это свод правил принятия решений исполнителями в разных ситуациях.

## 6.2 Контроль реализации управленческих решений и ответственность

Контроль управленческих решений является важнейшей функцией управления на всех этапах принятия управленческих решений [28, с. 275; 33, с.108].

К функциям контроля относятся:

- наблюдение за процессом реализации решения;
- выявление отклонений и исследование их причин;
- прогнозирование последствий отклонений;
- обоснование необходимости принятия корректирующего решения.

Критериями контроля, на основании которых делается заключение о ходе выполнения решения, могут служить время достижения промежуточных целей; уровень расходования средств; фактические затраты; уровень качества.

В процессе реализации управленческое решение подвергается трем видам контроля.

До начала реализации целей и программ осуществляется *предварительный контроль*. Его задачей является корректировка критериев и методов принятия управленческого решения.

В процессе реализации управленческого решения согласно разработанному плану осуществляется *текущий контроль*.

После завершения реализации проекта осуществляется *заключительный контроль*. На этом этапе ЛПР подводит итоги, определяя силь-

ные и слабые стороны принятого решения, и открывает новые возможности для дальнейшего развития организации [28, с. 275; 33, с. 108].

Одним из основных вопросов в процессе принятия управленческих решений является вопрос об ответственности ЛПР.

Под *ответственностью* понимается принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил [35, с. 126-133].

В зависимости от управленческой ситуации и от вида управленческого решения ЛПР может нести юридическую и корпоративную ответственности [35, с. 126-133; 40, с. 214-219; 23, с. 35].

*Юридическая ответственность* регламентируется Уголовным и Гражданским кодексами РФ и Кодексом РФ об административных правонарушениях.

Уголовная ответственность ЛПР наступает в случае совершения им уголовного преступления, касающегося наказанием, определяемым судебной системой.

Гражданская ответственность возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств ЛПР и заключается в применении к правонарушителю установленных Гражданским кодексом РФ мер воздействия.

Административная ответственность за принятие и реализацию управленческих решений возникает в случае совершения ЛПР административных правонарушений и заключается в применении к нему административных наказаний.

Любое лицо, наделенное правом принятия управленческих решений, согласно законам юридической ответственности, считается персонально ответственным за свои действия.

*Корпоративная ответственность* подразделяется на дисциплинарную и материальную. В своей работе чаще всего ЛПР сталкивается именно с этими видами ответственности.

Дисциплинарная ответственность представляет собой особую форму воздействия, которая предусматривает такие дисциплинарные наказания, как замечание, выговор, увольнение.

Материальная ответственность возникает, если в распоряжение ЛПР определено какое-либо имущество, и в случае нарушения норм материальной ответственности ЛПР будет обязано возместить ущерб, причинен-

ный по его вине.

Помимо рассмотренных видов ответственности ЛПР несет за свои решения еще и *моральную ответственность*, которая трактуется как необходимость следовать общепринятым нормам человеческих отношений. Механизмом реализации моральной ответственности является организационная культура.

Таким образом, принимая любое управленческое решение, руководитель должен четко понимать и осознавать всю меру ответственности за его реализацию [35, с. 126-133; 40, с. 214-219; 23, с. 35].

### 6.3 Эффективность решений

Эффективность управленческих решений определяется влиянием множества факторов технического, экономического и социально-психологического характера, влияние которых проявляется на разных этапах процесса разработки и реализации решений [33, с. 126-128; 40, с. 237-240].

Результат достижения социальных целей за счет снижения усилий, времени, оптимизации условий труда, снижения текучести кадров, привлечения меньшего числа работников будет выражен в *социальной эффективности управленческих решений*.

Соотношение величины полученного результата от конкретного управленческого решения к затратам на его подготовку и реализацию будет рассматриваться как *экономическая эффективность управленческих решений*.

Результат достижения определенного технического и/или технологического уровня производства через внедрение современной высокопроизводительной техники и технологий и повышение производительности труда будет трактоваться как *технологическая эффективность управленческих решений*.

Повышение уровня безопасности, охраны здоровья, улучшение санитарных норм условий труда, снижение вредных воздействий на окружающую среду представляют собой результат достижения организацией экологических целей, который свидетельствует об *экологической эффективности управленческих решений*.

Например, экономическая эффективность рассчитывается как классическое соотношение стоимости прибавочного продукта и затрат на управленческие решения.

Эффективность управления персоналом определяется как отношение фактически достигнутых показателей к базисным значениям конечных результатов.

Например, темпы роста заработной платы определяются как соотношение прогнозных и фактических значений заработной платы.

Весьма важным показателем, характеризующим эффективность управления персоналом, является текучесть персонала, определяющаяся соотношением числа уволенных работников к общей численности персонала за отчетный период.

Показателем эффективной трудовой деятельности является равномерность загрузки персонала, которая рассматривается как соотношение потерь рабочего времени и перегрузок работников.

Об эффективности управления временем свидетельствует показатель потерь рабочего времени, который рассчитывается как сумма потерь времени по причине нетрудоспособности работников, вынужденных простоев и т.д. [33, с. 131-133].

Соизмеримость различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в *комплексном показателе эффективности* процесса управления с помощью весовых коэффициентов и ранговой корреляции.

Принимая управленческие решения, ЛПР должен осознавать, что оценка эффективности представляет собой сложный процесс. Прежде чем дать оценку управленческому решению, необходимо собрать полную информацию о результатах его реализации и объективно проанализировать ее и только потом приступать к оценке эффективности.

#### **6.4 Контроль и эффективность исполнения государственных решений**

Процесс контроля за реализацией государственных решений, как отмечается в работе [52, с. 130-133], заключается в сопоставлении реализующихся мероприятий с исходной моделью государственного решения, а также с государственными проектами, программами, планами и «дорож-



ными картами».

В зависимости от характера полномочий и компетенций в сфере государственного управления различают:

- контроль, осуществляемый органами судебной власти;
- контроль, осуществляемый органами представительной власти;
- контроль, осуществляемый органами исполнительной власти;
- контроль, осуществляемый общественными объединениями граждан, а также отдельными гражданами, выступающими как частные лица.

Основными этапами контроля исполнения государственных решений являются:

1) *установление стандартов*, которые формируются на этапе целеполагания;

2) *сравнение фактических результатов со стандартами*. Деятельность, осуществляемая на этой стадии, состоит из четырех фаз: определение масштаба допустимых отклонений; измерение фактических результатов; передача информации о результатах и собственно оценка результатов. Измерение фактических результатов – это наиболее трудная фаза контроля исполнения государственных решений. Для ее осуществления необходимо определить типы шкал и единиц измерения показателей контроля. При передаче информации о результатах контроля, во-первых, могут возникать трудности, которые сводятся к тому, что передаваемые сообщения могут искажаться в процессе межличностного общения или прохождения по каналам связи, во-вторых, могут возникнуть информационные перегрузки, и, в-третьих, органы государственного управления имеют громоздкую сложно построенную организационную структуру;

3) *корректировка решения*. После оценки результатов контроля государственного решения выбирается одна из двух линий поведения:

- ничего не предпринимать; если сравнение фактических и требуемых результатов говорит о том, что цель решения достигнута, то следует зафиксировать технологию решения проблемы в качестве положительного опыта;

- устранить отклонения; если отклонение от желаемых результатов становится недопустимо высоким, то необходимо понять причины этого и скорректировать решение. При этом важно выявить, на каком этапе при-

нятия решения требуется корректировка;

4) *система контроля исполнения документов*, в которых содержатся государственно-управленческие решения. Этот этап включает:

- автоматизированный учет результатов;
- проверку исполнения на местах;
- анализ оперативной деятельности подразделений и должностных лиц;
- выработку рекомендаций и принятие мер для устранения причин, снижающих эффективность управления и др.

Отсутствие контроля и обратной связи приводит к тому, что государственное решение искажается и перестает выполняться или даже приносит обратные результаты.

Оценка эффективности государственных управленческих решений осложняется отсутствием четких критериев определения понятия эффективности государственного управления. В общем виде они представляют собой признаки, посредством анализа которых можно определять уровень и качество государственного управления, его соответствие потребностям и интересам общества. Применительно к государственному управлению вообще и государственным решениям в частности имеется в виду, прежде всего, социально-экономическая эффективность, включающая в себя весь спектр условий, необходимых для нормальной жизнедеятельности людей.

Далее рассмотрим несколько методологических подходов, которые можно применять к оценке эффективности государственных управленческих решений [16, с. 20-30].

*1 Особенности расчета экономической эффективности инвестиционных проектов.*

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов проекта. Различают следующие показатели эффективности инвестиционного проекта: показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников; показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия проекта для федерального, регионального и местного бюджета; показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за

пределы прямых финансовых результатов.

Оценка *коммерческой эффективности* инвестиционного проекта осуществляется с использованием следующих показателей:

- 1) чистый дисконтированный доход;
- 2) дисконтированный период (срок) окупаемости;
- 3) внутренняя норма доходности;
- 4) рентабельность инвестиций.

Чистый дисконтированный доход (Net Present Value) представляет собой разность между приведенными к началу реализации проекта поступлениями от реализации проекта и инвестиционными затратами:

$$NPV = \sum_{t=0}^T P_t \cdot DF_t - IN, \quad (3)$$

где  $P_t$  – денежный поток поступлений и платежей от оперативной (производственной) деятельности предприятия в году  $t$ ;  $DF_t$  – коэффициент дисконтирования для года  $t$ ;  $IN$  – инвестиционные затраты;  $T$  – продолжительность периода реализации проекта.

Формула применима лишь в том случае, если инвестиционные затраты имеют место только в начальном (нулевом) году реализации проекта.

Для общего случая формула имеет вид:

$$NPV = \sum_{t=0}^T (P_t - IN_t) DF_t, \quad (4)$$

где  $IN_t$  – инвестиционные затраты в году  $t$ .

Чистый дисконтированный доход можно также рассматривать как сумму дисконтированного денежного потока за период реализации проекта:

$$NPV = \sum_{t=0}^T NCF_t \cdot DF_t, \quad (5)$$

где  $NCF_t$  – чистый денежный поток в году  $t$ .

Схема формирования чистого денежного потока и расчета величины NPV представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Схема формирования чистого денежного потока и расчета чистого дисконтированного дохода

Показатели	Значение показателя по годам расчетного периода				
	0	1	2	...	T
<i>I Производственная деятельность</i> Поступления от продаж Переменные расходы Постоянные расходы (без амортизации всех видов активов) Проценты по кредитам, налоги на прибыль					
Cash Flow от производственной деятельности					
<i>II Инвестиционная деятельность</i> Поступления от продажи активов Затраты на приобретение активов					
Cash Flow от инвестиционной деятельности					
<i>III Финансовая деятельность</i> Собственный (акционерный) капитал Долгосрочные кредиты Погашение задолженностей по кредитам Выплаты дивидендов					
Cash Flow от финансовой деятельности					
Cash Flow на конец года Чистый денежный поток средств (Net Cash Flow) Коэффициент дисконтирования Дисконтированный чистый денежный поток Дисконтированный чистый денежный поток нарастающим итогом					

Коэффициент дисконтирования (Discount Factor – *DF*) для года *t* определяется по формуле:

$$DF_t = \frac{1}{\left(1 + \frac{RD}{100}\right)^t}, \quad (6)$$

где  $RD$  – ставка дисконтирования (Rate of Discount –  $RD$ ), %.

В качестве значения ставки дисконтирования могут быть использованы:

- действующие усредненные процентные ставки по долгосрочным кредитам банка;
- средневзвешенная стоимость капитала предприятия.

Средневзвешенная стоимость капитала – это средневзвешенная посленалоговая цена, в которую обходятся предприятию собственные и заемные источники финансирования.

Дисконтированным периодом окупаемости (Discounted Payback Period –  $DPP$ ) называется период времени, за который дисконтированные поступления от оперативной деятельности предприятия покроют инвестиции, т.е. значение дисконтированного периода окупаемости определяется из соотношения:

$$\sum_{t=0}^{DPP} P_t \cdot DF_t = IN. \quad (7)$$

Внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return –  $IRR$ ) – это то значение ставки дисконтирования, при котором сумма дисконтированных поступлений денежных средств равна сумме дисконтированных платежей, или чистый дисконтированный доход равен нулю.

Таким образом, значение внутренней нормы доходности определяется из соотношения:

$$\sum_{t=0}^T \frac{P_t}{\left(1 + \frac{IRR}{100}\right)^t} - IN = 0. \quad (8)$$

Расчет внутренней нормы доходности осуществляется либо методом итерационного подбора ставки дисконтирования, либо с использованием встроенной функции расчета  $IRR$  для специальных микрокалькуляторов и пакетов деловых программ для ПЭВМ.

Рентабельность инвестиций (Profitability Index –  $PI$ ) определяется

отношением приведенных поступлений от реализации проекта к приведенным инвестиционным затратам:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T P_t \cdot DF_t}{\sum_{t=0}^T IN \cdot DF_t} \quad (9)$$

Инвестиционный проект считается эффективным, если величина чистого дисконтированного дохода положительна, внутренняя норма доходности больше ставки дисконтирования, рентабельность инвестиций больше единицы, а срок окупаемости минимален.

Обязательным условием реализации проекта является наличие положительного Cash-Flow (остатка денежной наличности) от всех видов деятельности на любом шаге расчета. Поэтому прежде чем приступить к расчету показателей эффективности, необходимо проверить соблюдение данного условия.

Показатели *бюджетной эффективности* отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета.

Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования предусмотренных в проекте мер федеральной, региональной финансовой поддержки, является бюджетный эффект.

Бюджетный эффект  $B_t$  для  $t$ -го года осуществления проекта определяется как превышение доходов соответствующего бюджета  $D_t$  над расходами  $P_t$  в связи с осуществлением данного проекта:

$$B_t = D_t - P_t \quad (10)$$

Интегральный бюджетный эффект  $B_{инт}$  рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превышение интегральных доходов бюджета  $D_{инт}$  над интегральными бюджетными расходами  $P_{инт}$ .

В состав расходов бюджета включаются:

- средства, выделяемые для прямого бюджетного финансирования проекта;
- кредиты Центрального, региональных и уполномоченных банков

для отдельных участников реализации проекта, выделяемые в качестве заемных средств, подлежащих компенсации за счет бюджета;

- прямые бюджетные ассигнования на надбавки к рыночным ценам на топливо и энергоносители;

- выплаты пособий для лиц, остающихся без работы в связи с осуществлением проекта (в том числе при использовании импортного оборудования и материалов вместо аналогичных отечественных);

- выплаты по государственным ценным бумагам;

- государственные, региональные и муниципальные гарантии инвестиционных рисков иностранным и отечественным участникам;

- средства, выделяемые из бюджета для ликвидации последствий возможных при осуществлении проекта чрезвычайных ситуаций и компенсации иного возможного ущерба от реализации проекта.

В состав доходов бюджета включаются:

- налог на добавленную стоимость и все иные налоговые поступления (с учетом льгот), рентные платежи данного года в бюджет с российских и иностранных предприятий и фирм-участников в части, относящейся к осуществлению проекта;

- увеличение (со знаком «минус» – уменьшение) налоговых поступлений от сторонних предприятий, обусловленное влиянием реализации проекта на их финансовое положение;

- поступающие в бюджет таможенные пошлины и акцизы по продуктам (ресурсам), производимым (затрачиваемым) в соответствии с проектом;

- эмиссионный доход от выпуска ценных бумаг под осуществление проекта;

- дивиденды по принадлежащим государству, региону, муниципалитету акциям и другим ценным бумагам, выпущенным с целью финансирования проекта;

- поступления в бюджет подоходного налога с заработной платы российских и иностранных работников, начисленной за выполнение работ, предусмотренных проектом;

- поступления в бюджет платы за пользование землей, водой и другими природными ресурсами, платы за недра, лицензии на право веде-

ния геологоразведочных работ и т.п. в части, зависящей от осуществления проекта;

- доходы от лицензирования, конкурсов и тендеров на разведку, строительство и эксплуатацию объектов, предусмотренных проектом;
- погашение льготных кредитов на проект, выделенных за счет средств бюджета, и обслуживание этих кредитов;
- штрафы и санкции, связанные с проектом, за нерациональное использование материальных, топливно-энергетических и природных ресурсов.

К доходам бюджета приравняются также поступления во внебюджетные фонды – пенсионный фонд, фонды медицинского и социального страхования – в форме обязательных отчислений от заработной платы, начисляемой за выполнение работ, предусмотренных проектом.

На основе показателей годовых бюджетных эффектов определяются также дополнительные показатели бюджетной эффективности:

- внутренняя норма бюджетной эффективности, рассчитываемая по принципам, изложенным ранее;
- срок окупаемости бюджетных затрат;
- степень финансового участия государства (региона, муниципалитета) в реализации проекта, рассчитываемая по формуле:

$$d = \frac{P_{инт}}{З_{инт}}, \quad (11)$$

где  $P_{инт}$  – интегральные бюджетные расходы;  $З_{инт}$  – интегральные затраты по проекту, рассчитываемые на уровне государства, региона и муниципалитета.

Показатели *народнохозяйственной экономической эффективности* отражают эффективность проекта с точки зрения интересов всего народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении проекта регионов (субъектов Федерации), муниципалитетов, отраслей, организаций и предприятий.

Сравнение различных проектов (вариантов проекта), предусматривающих участие государства (муниципалитетов), выбор лучшего из них и обоснование размеров и форм государственной (муниципальной) поддержки проекта производится по наибольшему значению показателя инте-



грального народнохозяйственного экономического эффекта.

Расчеты показателей экономической эффективности для указанных субъектов производятся по общим формулам.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне народного хозяйства в состав результатов проекта включаются (в стоимостном выражении):

- конечные производственные результаты (выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынке всей произведенной продукции, кроме продукции, потребляемой российскими предприятиями-участниками). Сюда же относится и выручка от продажи имущества и интеллектуальной собственности (лицензий на право использования изобретения, ноу-хау, программ для ЭВМ и т.п.), создаваемых участниками в ходе осуществления проекта;

- социальные и экологические результаты, рассчитанные исходя из совместного воздействия всех участников проекта на здоровье населения, социальную и экологическую обстановку в регионах (муниципальных образованиях);

- прямые финансовые результаты;

- кредиты и займы иностранных государств, банков и фирм, поступления от импортных пошлин и т.п.

Необходимо учитывать также косвенные финансовые результаты, обусловленные осуществлением проекта, изменением доходов сторонних предприятий и граждан, рыночной стоимости земельных участков, зданий и иного имущества, а также затраты на обусловленную реализацией проекта консервацию или ликвидацию производственных мощностей, потери природных ресурсов и имущества от возможных аварий и других чрезвычайных ситуаций.

Социальные, экологические, политические и иные результаты, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели народнохозяйственной эффективности и учитываются при принятии решения о реализации и (или) о государственной (муниципальной) поддержке проектов.

В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты участников осуществления проекта, исчисленные без повторного счета

одних и тех же затрат и без учета затрат одних участников в составе результатов других участников.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне региона (муниципального образования, отрасли) в состав результатов проекта включаются:

- региональные (муниципальные, отраслевые) производственные результаты – выручка от реализации продукции, произведенной участниками проекта – предприятиями региона (муниципального образования, отрасли) за вычетом потребленной этими же или другими участниками проекта – предприятиями региона (муниципального образования, отрасли);
- социальные и экологические результаты, достигаемые в регионе (на предприятиях муниципального образования, отрасли);
- косвенные финансовые результаты, получаемые предприятиями и населением региона (муниципального образования, отрасли).

В состав затрат при этом включаются только затраты предприятий-участников проекта, относящихся к соответствующему региону (муниципалитету, отрасли), также без повторного счета одних и тех же затрат и без учета затрат одних участников в составе результатов других участников.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне предприятия в состав результатов проекта включаются:

- производственные результаты – выручка от реализации произведенной продукции за вычетом израсходованных на собственные нужды затрат;
- социальные результаты в части, относящейся к работникам предприятия и членам их семей.

В состав затрат при этом включаются только единовременные и текущие затраты предприятия без повторного счета (в частности, не допускается одновременный учет единовременных затрат на создание основных средств и текущих затрат на их амортизацию).

## *2 Экологическая и социальная эффективность*

Для народного хозяйства с позиции перспектив долгосрочного развития приобретает огромное значение определение потенциала природно-сырьевых ресурсов как основы будущего устойчивого развития общества.

В связи с этим необходим анализ имеющегося потенциала природно-сырьевых ресурсов по многим параметрам, таким как наличие природных ресурсов, их качественный состав, технологический уровень современного производства, воздействие техносферы на окружающую среду, экономическая оценка первичных и вторичных ресурсов, эффективность их использования в минерально-сырьевом комплексе, определение тенденций в народном хозяйстве и др.

Критерием рационального природопользования для возобновления природных ресурсов является использование, не подрывающее их самовосстановительного процесса. Для возобновления природных ресурсов данный критерий будет заключаться в кардинальном пересмотре структурной политики, обеспечивающей вовлечение в повторный оборот постоянно возрастающего количества образующихся в процессе производства отходов. При этом снижается спрос материального производства на природные ресурсы и сокращаются абсолютные объемы их добычи, что способствует стабилизации, а в последующем и улучшению экологической обстановки на планете. Таким образом, экологическая эффективность отражает рациональное использование природных ресурсов.

К показателям, характеризующим экологическую эффективность, наряду с природно-ресурсным потенциалом страны, региона или муниципального образования можно отнести допустимые нормы загрязнения окружающей среды, коэффициенты выхода готовой продукции из исходного сырья, расходы на проведение природоохранных мероприятий, предотвращенный ущерб окружающей среды.

Негативными факторами, оказывающими отрицательное влияние на экологическую эффективность, являются рост масштабов добычи и использования природно-сырьевых ресурсов вследствие расточительных стандартов потребления, несовершенство техники и технологии, увеличение вредных отходов производства, оказывающих отрицательное воздействие на экологическую обстановку.

К позитивным факторам, влияющим на экологическую эффективность, можно отнести создание экономического механизма рационального природопользования, разработку и реализацию экологических программ, внедрение ресурсосберегающих технологий, утилизацию и вторичное использование материальных ресурсов.

Социальная эффективность отражает социальный результат управленческой деятельности и характеризует степень использования потенциальных возможностей коллектива для осуществления миссии организации или регионального (муниципального) органа власти. В качестве показателей социальной эффективности (эффект) можно использовать уровень безработицы, количество вновь созданных рабочих мест, уровень доходов населения, уровень бедности населения, качество жизни населения и т.д.

### *3 Оценка эффективности системы управления*

Методики оценки эффективности базируются на экспертных оценках, методах экономического анализа, балльном методе.

Эффективность процесса управления персоналом определяется как отношение фактически достигнутых показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, взвешенных с помощью весовых коэффициентов и функций стимулирования относительно нормативного значения эффективности, равного 100 баллам.

При этом оценка осуществляется с помощью определенного состава экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок и корреляционного анализа и характеризующих конечные результаты деятельности организации, а также трудовую и социальную деятельность персонала.

Соизмеримость различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности системы управления с помощью весовых коэффициентов, определенных методом экспертных оценок и ранговой корреляции.

Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к балльной шкале измерения (100 баллов). Этим обеспечивается сопоставимость количества и качества системы управления организации в целом, а также ее различных подразделений.

Комплексный показатель эффективности системы управления  $P$  измеряется в баллах и является средним арифметическим взвешенным отношением суммы значений частных показателей  $P_i$  к сумме весовых коэффициентов  $B_i$ :

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (12)$$

где  $n$  – число значений частных показателей эффективности.

Долю того или иного показателя в общей эффективности системы управления характеризуют их значения. Расчет значений осуществляется на основе скорректированных показателей и весовых коэффициентов по формуле:

$$P_i = Y_i \cdot B_i, \quad (13)$$

где  $P_i$  – значение  $i$ -го частного показателя эффективности системы управления, баллы;  $Y_i$  – численное значение скорректированного  $i$ -го показателя конечного результата, %;  $B_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го частного показателя, доли.

Полученное значение в баллах отражает долю конкретного частного показателя в эффективности системы управления организации. Последовательность расчета эффективности системы управления организации состоит из следующих этапов:

- 1) определение состава экономических и социальных показателей, характеризующих эффективность системы управления организации;
- 2) выбор математических функций экономического обоснования частных показателей эффективности системы управления;
- 3) определение весовых коэффициентов частных показателей эффективности системы управления (важности);
- 4) обоснование способа расчета комплексного показателя эффективности системы управления организации;
- 5) проведение расчетов.

Состав экономических и социальных показателей устанавливается на основе изучения нормативно-законодательных актов РФ, форм и инструкций по составлению статистической и оперативной отчетности. В каждой конкретной организации состав показателей уточняется и конкретизируется методом экспертных оценок при определении весовых коэффициентов частных показателей эффективности системы управления.

В таблице 14 на основании данных источника [20] приведена матрица оценки эффективности системы управления организацией применительно к сфере государственно-муниципального управления. Она должна быть адаптирована к конкретной теме и отражать показатели, на которые влияют предложенные мероприятия.

Оценка комплексного показателя эффективности системы управления организацией зависит от его численного значения (таблица 15).

Таблица 14 – Матрица оценки эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления организацией

Код показателя	Наименование показателя (частные показатели)	Базисное значение	Прогнозируемое значение	Темп роста (гр.2/гр.1)*100	Функция стимулирования	Скорректированный показатель Гр.5=гр.4 (гр.3)	Весовой коэффициент, доли	Значение частного показателя баллы (гр.5*гр.6)
	А	1	2	3	4	5	6	7
<i>Для коммерческих организаций</i>								
01	Прибыль от реализации, р.	$P_1^6$	$P_1^П$	$X_1$	$Y=X$	$Y_1$	$B_1$	$П_1$
02	Рентабельность продаж, %	$P_2^6$	$P_2^П$	$X_2$	$Y=X$	$Y_2$	$B_2$	$П_2$
03	Производительность труда, р./чел.	$P_3^6$	$P_3^П$	$X_3$	$Y=X$	$Y_3$	$B_3$	$П_3$
04	Выручка от реализации, р.	$P_4^6$	$P_4^П$	$X_4$	$Y=X$	$Y_4$	$B_4$	$П_4$
05	Затраты на 1 рубль продукции, коп.	$P_5^6$	$P_5^П$	$X_5$	$Y=200-X$	$Y_5$	$B_5$	$П_5$
06	Фондоотдача, р./р.	$P_6^6$	$P_6^П$	$X_6$	$Y=X$	$Y_6$	$B_6$	$П_6$
07	Текучесть кадров, %	$P_7^6$	$P_7^П$	$X_7$	$Y=200-X$	$Y_7$	$B_7$	$П_7$
08	Индекс темпов роста производительности труда и ФОТ	$P_8^6$	$P_8^П$	$X_8$	$Y=X$	$Y_8$	$B_8$	$П_8$
09	Коэффициент оборачиваемости, раз	$P_9^6$	$P_9^П$	$X_9$	$Y=X$	$Y_9$	$B_9$	$П_9$
10	Коэффициент рентабельности активов	$P_{10}^6$	$P_{10}^П$	$X_{10}$	$Y=X$	$Y_{10}$	$B_{10}$	$П_{10}$
11	Коэффициент общего покрытия	$P_{11}^6$	$P_{11}^П$	$X_{11}$	$Y=X$	$Y_{11}$	$B_{11}$	$П_{11}$
<i>Для органов государственного и муниципального управления</i>								
12	Коэффициент соответствия условий труда существующим нормам и стандартам	$P_{12}^6$	$P_{12}^П$	$X_{12}$	$Y=X$	$Y_{12}$	$B_{12}$	$П_{12}$
13	Социально-психологический климат, баллы	$P_{13}^6$	$P_{13}^П$	$X_{13}$	$Y=X$	$Y_{13}$	$B_{13}$	$П_{13}$
14	Качество услуг, баллы	$P_{14}^6$	$P_{14}^П$	$X_{14}$	$Y=X$	$Y_{14}$	$B_{14}$	$П_{14}$





Таблица 15 – Оценка системы управления организации

Числовое значение комплексного показателя	Оценка процесса управления персоналом	Состояние эффективности деятельности
Менее 95 баллов	Неудовлетворительно	Снижение (либо стагнация)
От 95 до 100 баллов	Удовлетворительно	Стабильно (либо рост)
От 100 до 105 баллов	Хорошо	Рост
Более 105 баллов	Отлично	Рост

### ***Контрольные вопросы и задания по главе 6***

1 Что понимается под механизмом реализации управленческих решений?

2 Какие виды контроля управленческих решений Вы знаете?

3 Как определяется ответственность ЛПР за реализацию управленческого решения?

4 Какие методы оценки эффективности государственных решений Вы знаете?

5 Проанализируйте ситуацию и выполните по ней задание.

*Описание ситуации:* руководство рекламного агентства «Афродита» осуществило ряд мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности. В частности были приняты решения по совершенствованию рекламной кампании, в результате чего была получена дополнительная прибыль в размере 125 тыс. рублей, и по оптимизации использования печатного оборудования, за счет чего удалось добиться экономии в размере 25 тыс. рублей в текущем периоде. Затраты на реализацию мероприятий составили 75 тыс. рублей.

*Задание:* рассчитайте экономическую эффективность реализованных мероприятий.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ВСЕМУ КУРСУ**

### **Контрольные вопросы по дисциплине «Разработка управленческого решения»**

- 1 Основные понятия. Взгляды специалистов на термин «управленческое решение».
- 2 Классификация управленческих решений.
- 3 Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
- 4 Условия и факторы качества управленческих решений.
- 5 Роль и место принятия решений в процессе управления.
- 6 Содержание задачи принятия решений для индивидуального лица, принимающего решение.
- 7 Содержание задачи принятия решений для группового лица, принимающего решение.
- 8 Характеристика процесса принятия решения.
- 9 Целевая ориентация управленческих решений.
- 10 Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
- 11 Роль руководителя в принятии решения.
- 12 Принятие решений в разных условиях окружающей среды.
- 13 Методы оптимизации управленческих решений.
- 14 Условия риска. Стратегия риск-менеджера.
- 15 Основные виды рисков. Анализ рисков.
- 16 Экспертные методы разработки и принятия управленческих решений.
- 17 Графические подходы к принятию решений.
- 18 Контроль реализации управленческих решений.
- 19 Управленческие решения и ответственность.
- 20 Эффективность решений.

### **Контрольные вопросы по дисциплине «Принятие и исполнение государственных решений»**

- 1 Понятия «решение», «управленческое решение», «государственное решение». Признаки и виды управленческого решения и государственного решения.

2 Понятие «личность, принимающая решение». Сущностные характеристики управленческого государственного решения и личности, принимающей государственное решение.

3 Творческий характер управленческих решений: интуитивный и рациональный подходы.

4 Сравнительный анализ теорий государственных управленческих решений в различных научных школах управления.

5 Объекты и субъекты принятия и исполнения решений в государственном управлении.

6 Признаки управленческого государственного решения. Отличия от обычного решения. Формы реализации государственного решения.

7 Общая методология разработки управленческих государственных решений. Схема и этапы разработки.

8 Понятия проблемы, проблемной ситуации. Формулирование, оценка, обоснование проблемы. Построение алгоритма (декомпозиция проблемы). Классификация проблем.

9 Формулирование проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: дерево проблем, диаграмма Исикавы.

10 Классическая 3-этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели.

11 Общая 12-этапная модель принятия решений.

12 Методологические основы управленческого государственного решения. Три подхода к управлению: процессный, системный, ситуационный.

13 Морально-этические аспекты разработки и реализации государственных решений.

14 Целевая ориентация управленческих государственных решений в органах ГМУ. Методика постановки целей SMART в ГМУ.

15 Понятие целевых и процессорных технологий в органах ГМУ.

16 Инициативно-целевая технология принятия управленческих решений в органах ГМУ. Особенности и отличие от других технологий.

17 Программно-целевая технология принятия управленческих решений в органах ГМУ. Особенности и отличия от других технологий.

18 Регламентная технология принятия управленческих решений в

органах ГМУ. Особенности и отличие от других технологий.

19 Процессорные технологии принятия управленческих решений в органах ГМУ.

20 Принятие управленческих решений в органах ГМУ в условиях неопределенности и риска. Зависимость риска от неопределенностей. Причины и классификация рисков.

21 Методы уменьшения неопределенности и риска при разработке управленческих решений в органах ГМУ. Страхование рисков.

22 Анализ внешней среды в органах ГМУ. Ближнее и дальнее окружение. Свойства внешней среды. Особенности внутренних элементов организации в сфере ГМУ.

23 Анализ внешней и внутренней среды в ГМУ. SWOT-анализ и PEST-анализ.

24 Основные управленческие навыки в ГМУ. Правила постановки целей и делегирования полномочий в ГМУ.

25 Этапы процесса планирования. Календарное планирование: ленточная диаграмма Г. Ганта, критический путь.

26 Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив управленческого решения: аналитический, статистический, матричный, метод оптимизации, мозговой штурм, 6-5-3, теоретико-игровой, метод наставничества, метод работы с внешними консультантами.

27 Экспертные и эвристические методы при анализе альтернатив управленческого решения: индивидуальный, групповой, метод Дельфи, эволюционного моделирования, атаки разносом, синектики, фокальных объектов, морфологического анализа.

28 Анализ альтернатив управленческих решений в органах ГМУ: метод сценариев и дерева решений.

29 Контроль и мониторинг при принятии и реализации управленческих решений в органах ГМУ.

30 Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах ГМУ.

31 Государственные решения, принимаемые Президентом РФ, Правительством РФ и иными органами государственной власти.

32 Процедура принятия управленческих решений на различных уровнях государственного и муниципального управления.

33 Процедуры исполнения и ответственности за неисполнение государственных решений.

34 Условия и факторы, определяющие качество управленческих государственных решений в органах ГМУ. Причины некачественной реализации управленческих решений в органах ГМУ.

35 Оценка эффективности государственных управленческих решений.

## КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ ПО ВСЕМУ КУРСУ

1 Состояние управляемой системы, возникшее в силу ряда конкретных условий и обстоятельств, – это управленческая:

- а) проблема;
- б) ситуация;
- в) обстановка.

2 Ведущее противоречие цели и ситуации, требующее первоочередного разрешения, называется \_\_\_\_\_.

3 Отличительной особенностью управленческих решений является:

- а) целенаправленность;
- б) наличие выбора;
- в) масштаб и последствия;
- г) профессионализм;
- д) разделение труда.

4 Что является объектом исследования теории принятия решений:

- а) средства оптимизации исследования;
- б) проблемная ситуация;
- в) способы проведения исследования;
- г) способности менеджера.

5 Принимаемые управленческие решения затрагивают интересы лица, принимающего решения, следовательно, любое управленческое решение:

- а) является наилучшим;
- б) не учитывает целей организации;
- в) является субъективным;
- г) должно быть пересмотрено руководством организации.

6 Управленческое решение, которое отвечает требованиям научной обоснованности, непротиворечивости, своевременности, адаптивности и реальности, признается \_\_\_\_\_.

7 В наибольшей степени на качество принимаемых решений влияет:

- а) характер использованной информации;
- б) компетентность лица, принимающего решение;
- в) наличие системы контроля исполнения решений;
- г) степень централизации в системе управления.

8 Формализованная запись (формула) задачи принятия управленческих

*решений:*

- а) содержит известные и неизвестные элементы;
- б) определяется лицом, принимающим решения;
- в) всегда индивидуальна;
- г) отражает этапы процесса принятия управленческих решений.

*9 Задача принятия управленческих решений для группового лица, принимающего решения, дополнительно включает элементы;*

- а) L – принцип согласования индивидуальных предпочтений;
- б) R – ресурсные издержки;
- в)  $F(f)$  – функция группового предпочтения;
- г) Q – фактор увеличения временных затрат на разработку решения.

*10 Индивидуальный подход к принятию решений:*

- а) повышает оперативность решений;
- б) повышает обоснованность решений;
- в) размывает ответственность за результаты;
- г) препятствует злоупотреблениям и ошибкам.

*11 Коллегиальное принятие решений:*

- а) снижает оперативность управления;
- б) повышает обоснованность;
- в) размывает ответственность;
- г) повышает оперативность управления.

*12 Что имеют в виду, когда говорят, что цели соответствуют принципу SMART:*

- а) согласованные с исполнителями;
- б) конкретные;
- в) измеримые;
- г) достижимые;
- д) релевантные;
- е) согласованные во времени;
- ж) представленные в виде «дерева цели».

*13 Укажите факторы, влияющие на процесс принятия решения, связанные исключительно с макросредой:*

- а) социальные факторы;
- б) поставщики;
- в) потребители;

- г) экономические факторы;
- д) политические факторы;
- е) посредники;
- ж) технологические факторы ;
- з) конкуренты;
- и) экологические факторы.

14 *Управленческие решения, которые определяют содержание текущей деятельности организации, называются \_\_\_\_\_.*

15 *Программируемые решения принимаются:*

- а) в стандартных ситуациях;
- б) при решении неструктурированных проблем;
- в) в новых слабоизученных условиях;
- г) при решении уникальных проблем.

16 *Рациональные решения опираются на:*

- а) интуицию;
- б) суждения;
- в) опыт;
- г) расчеты;
- д) логику.

17 *В чем заключается сущность информационно-аналитической деятельности в органах ГМУ:*

- а) в деятельности по сбору и обработке информации;
- б) в анализе обстановки;
- в) в определении и анализе основных процессов, ее составляющих;
- г) в организации процессов моделирования и прогнозирования.

18 *Назовите вид управленческого решения, который характеризуется тем, что ориентирован на длительную перспективу периодом 5-10 лет:*

- а) среднесрочное управленческое решение;
- б) оперативное управленческое решение;
- в) стратегическое управленческое решение;
- г) тактическое управленческое решение.

19 *Процесс принятия управленческих решений состоит из трех основных этапов (выбрать и указать их последовательность):*

- а) обработка информации;
- б) постановка задачи;



- в) осознание проблемы;
- г) подготовка решения;
- д) анализ ситуации;
- е) выбор решения.

*20 Автор теории принятия управленческих решений и соответствующей ей модели «дерево решений»:*

- а) Саймон;
- б) Стоунер;
- в) Исикава;
- г) Врум.

*21 Экспертным методом оптимизации управленческих решений является метод:*

- а) индукции;
- б) дедукции;
- в) мозгового штурма;
- г) Дельфи;
- д) SWOT-анализа;
- е) индексной оценки.

*22 Чем определяется эффективность использования метода мозгового штурма при принятии управленческого решения:*

- а) временным регулированием работы исследовательской группы;
- б) сочетанием методологии и организации работы исследовательской группы;
- в) организационными условиями реализации творческого потенциала каждого из членов исследовательской группы;
- г) подбором исследовательской группы.

*23 Вероятность результата от реализации управленческого решения в условиях определенности:*

- а) оценить невозможно;
- б) оценивается субъективно;
- в) рассчитывается математическими методами;
- г) равна 100%.

*24 Неопределенность ситуации предполагает:*

- а) недостаточность сведений об исследовании функционального разделения труда;

б) недостаточность сведений о технологии принятия управленческих решений;

в) недостаточность сведений о составе и численности структурных подразделений на каждом уровне управления;

г) недостаточность сведений об условиях, в которых будет протекать деятельность, низкая степень предсказуемости, предвидения этих условий.

25 *Условия риска при принятии управленческого решения – это:*

а) условия достоверности;

б) условия определенности;

в) условия неизмеримой неопределенности;

г) условия измеримой неопределенности;

д) условия надежности.

26 *При принятии решений в условиях неопределенности руководитель вынужден полагаться на:*

а) помощь сотрудников;

а) счастливый исход событий;

б) опыт;

в) личную инициативу;

г) математические расчеты;

д) суждения.

27 *Потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой, – это*

28 *Основным приемом снижения риска не является:*

а) лимитирование;

б) диверсификация;

в) страхование;

г) распределение.

29 *Под технологией разработки (принятия) решений понимают:*

а) совокупность последовательно повторяющихся действий, складывающихся из отдельных этапов, процедур, операций;

б) классификацию или упорядочение данных;

в) процесс накопления информации об объекте управления путем проведения наблюдений;

г) изучение схемы управления системы.

*30 Какой из вариантов набора входит в состав управленческих технологий:*

а) управление по целям, управление по результатам;

б) управление на базе компьютеров, управление в исключительных случаях;

в) мягкое управление, жесткое управление.

*31 Основу технологии «управление по целям» составляет:*

а) бизнес-план;

б) набор стратегических, тактических и оперативных целей;

в) четкий регламент действий каждого руководителя.

*32 Инициативно-целевая технология принятия решений:*

а) не гарантирует достижение цели в заданные сроки;

б) гарантирует достижение цели в заранее неопределенные сроки;

в) гарантирует достижение цели в заданные сроки.

*33 Программно-целевая технология принятия решений:*

а) не гарантирует достижение цели в заданные сроки;

б) гарантирует достижение цели в заранее неопределенные сроки;

в) гарантирует достижение цели в заданные сроки.

*34 Регламентная технология принятия решений:*

а) не гарантирует достижение цели в заданные сроки;

б) гарантирует достижение цели в заранее неопределенные сроки;

в) гарантирует достижение цели в заданные сроки.

*35 Выявление, оценка, предупреждение и минимизация рисков, а также ликвидация последствий возникающих убытков – обязанность:*

а) высшего руководства;

б) риск-менеджера;

в) каждого менеджера;

г) каждого сотрудника.

*36 Последовательность процедур реализации управленческого решения (расставить в правильной последовательности):*

а) управление реализацией;

б) контроль выполнения решения;

в) разработка плана реализации решения;

г) оценка результатов реализации.

37 Принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил – это \_\_\_\_\_.

38 Ответственность за последствия реализации управленческого решения возлагается на:

- а) исполнителя;
- б) разработчиков решения;
- в) лицо, принимающее решения;
- г) лицо, принимающее решения, и ведущих специалистов.

39 Эффективность управления – это:

- а) одна из итоговых характеристик управления;
- б) соотношение результата управленческой деятельности и затраченных ресурсов;
- в) показатель деятельности отдельных исполнителей и руководителей;
- г) совокупность функций управления, позволяющих формировать конкретную систему управления.

40 Оценить эффективность управленческого решения можно:

- а) уже на стадии разработки;
- б) независимо от его реализации;
- в) только после реализации;
- г) в любой момент на стадии реализации.

41 Организационная эффективность при разработке управленческого решения – это:

- а) факт достижения цели управленческого решения при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;
- б) факт достижения цели управленческого решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников;
- в) рыночная стоимость управленческого решения, деленная на суммарные затраты по разработке управленческого решения.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ ПО ВСЕМУ КУРСУ

### Ситуация 1. «Привлечение персонала в ФГУ “Северная звезда”»

Федеральное государственное учреждение «Государственный природный заповедник “Северная звезда”» расположено в южной части ХМАО-Югра на территории Сургутского административного района.

Основной деятельностью ФГУ «Заповедник “Северная звезда”» является:

- сохранение в естественном состоянии природных комплексов, восстановление, а также предотвращение изменений природных комплексов и их компонентов в результате антропогенного воздействия;
- поддержание условий, обеспечивающих санитарную и противопожарную безопасность людей, животных, природных комплексов и объектов;
- проведение научных исследований и экологического мониторинга;
- ведение эколого-просветительской работы;
- осуществление контрольных функций;
- ведение архивной работы, связанной с кадровой документацией.

Деятельность ФГУ «Заповедник “Северная звезда”» осуществляется на основе сметного финансирования из федерального государственного бюджета.

Для осуществления природоохранной деятельности учреждению необходимо наличие не только производственных и финансовых ресурсов, но и качественных трудовых ресурсов. От уровня образования и квалификации последних зависит большинство достижений в области природоохранных мероприятий и научных достижений. Кадровый состав заповедника характеризуется как высококвалифицированный, но стареющий. Молодежь не идет работать в заповедник по причине непривлекательности труда и неудовлетворенности уровнем заработной платы.

*Задание:*

1 Проанализируйте сложившуюся неблагоприятную ситуацию и выявите ключевые проблемы.

2 Разработайте управленческие решения по совершенствованию кадровой политики ФГУ «Заповедник “Северная звезда”».

## Ситуация 2. «Дженерал Моторс» [56]

«Дженерал Моторс» – до сих пор один из крупнейших международных концернов мира. Но что касается рентабельности и общего успеха на рынке, то эта компания уже давно не занимает первое место.

Такое явление обусловлено определенными причинами. Американская автомобильная промышленность исходила из того, что рост рынка фактически не был ограничен, и вовремя не среагировала на его сужение в связи с сильным повышением цен на нефть. Автомобильные заводы продолжали изготавливать большие автомобили с высоким расходом бензина и совсем пренебрегали рынком малолитражных автомобилей. Даже в области технологий они стали сильно отставать от своих конкурентов в Западной Европе.

Начиная с 1985 г. все американские производители автомашин попали в весьма трудное положение: фирмы «Крайслер» и «Форд» удалось спасти только благодаря государственным субсидиям, значительному сокращению издержек и сокращению производственных мощностей. Но, несмотря на сложности, концерн «Дженерал Моторс» полагался на прежний рост рынка. Он разработал новую машину среднего класса со значительным уменьшением расхода бензина, вложив в реконструкцию и модернизацию производственных мощностей около 50 млрд дол. Кроме того, огромные средства выделялись на разработку новых моделей и совместное с компанией «Тойота» производство малолитражных автомобилей.

Но вскоре резко упали цены на нефть, и о вышеназванных проектах быстро забыли, потому что снова стали расти объемы продаж больших и средних автомобилей. Тем не менее, европейские и японские производители малолитражных автомобилей даже в этот период сумели увеличить свои доли на рынке благодаря повышению мощности двигателей и улучшению комфортабельности машин.

В связи с резким увеличением импорта автомобилей американский потребитель стал тщательнее относиться к вопросам качества, и именно это было слабым местом американских производителей. Концерн «Форд» первым заметил эту тенденцию и предпринял конкретные шаги в деле улучшения морального климата на своих предприятиях и повышения мотивации рядовых рабочих и служащих. В отличие от него «Дженерал Мо-

торс» тратил деньги на приобретение новейшего оборудования и львиную долю прибыли распределял среди руководителей. Интересы рабочих были ущемлены, а качество машин, производимых концерном, заметно ухудшилось.

В 1987 г. концерн продал автомобилей на 1 млн штук меньше, чем в 1986 год. В результате его доля рынка снизилась с 50 до 30%. Руководство решило сократить объемы производства, но эта идея не сработала. Покупатели повернулись лицом к конкурентам, рентабельность предприятия резко упала, и оно оказалось на грани краха. Руководству концерна нужно было предпринять быстрые конкретные шаги, направленные на его оздоровление.

Была разработана новая программа:

- закрыть 4 из 26 предприятий в США и сократить штат минимум на 100 тыс. рабочих;
- разработать новые модели машин, которые по комфорту и рентабельности лучше удовлетворяли бы потребностям покупателя;
- заключить новый коллективный договор с профсоюзом – повысить мотивацию и личную заинтересованность рабочих и служащих, что привело бы к улучшению атмосферы на предприятиях и, следовательно, к повышению эффективности труда и качества производимой продукции.

*Задание:*

- 1 Четко сформулируйте суть ситуации, определите проблему, найдите альтернативные решения, выберите и оцените варианты решений.
- 2 Обоснуйте каждую из альтернатив за лицо, принимающее решение.

### **Ситуация 3. «Разработка предложений по реформированию муниципальных предприятий и учреждений» [60, с. 10-15]**

Муниципальное образование (МО) в виде городского поселения с общей численностью населения 60 тыс. человек, расположено в 30 км от другого МО – крупного города с многоотраслевой промышленной и иной инфраструктурой, развитым финансовым потенциалом.

В составе муниципальной собственности находятся:

- земли муниципального образования;
- муниципальные предприятия и учреждения;

- муниципальный жилой и нежилой фонды;
- доли и паи муниципального образования в предприятиях и учреждениях различных организационно-правовых форм;
- иное движимое и недвижимое имущество, принадлежащее муниципальному образованию.

В таблице 16 представлено описание муниципальных предприятий и учреждений данного МО.

Таблица 16 – Краткое описание муниципальных предприятий и муниципальных учреждений МО

МУП ЖКХ «Мы можем все»	МУП Аптека «Эликсир молодости»	МУП Гостиница «Приют странника»	МУ Кинотеатр «Были когда-то и мы ...»
<i>Сферы деятельности</i>			
Текущее обслуживание жилого фонда, тепло-, водо-, электроснабжение, канализование сточных вод, благоустройство, содержание кладбищ, обслуживание антенного хозяйства	Продажа медикаментов и препаратов, массажные услуги, косметические услуги	Услуги по проживанию, услуги прачечной, парикмахерской, услуги по предоставлению питания (кафе, рестораны, бистро)	Услуги кино-, видеопроката, проведение культурно-массовых мероприятий
<i>Условия получения имущества от органов местного самоуправления</i>			
Хозяйственное ведение	Хозяйственное ведение	Хозяйственное ведение	Оперативное управление
<i>Общая численность, чел. / численность административно-управленческого аппарата, чел.</i>			
290 / 70	18 / 4	60 / 12	10 / 3
<i>Источники финансирования, % (местный бюджет / иные)</i>			
60 / 40	0 / 100	30 / 70	95 / 5



<i>Состояние баланса</i>			
Отрицательный	Положительный	Отрицательный	Отрицательный
<i>Задолженность, млн р.</i>			
Кредиторская: 30 млн р. (долги за газ). Дебиторская: 25 млн р. (местный бюджет). 3 млн р. (население). Задолженность по заработной плате	Нет	Кредиторская: 1,5 млн р. (долги за коммунальные услуги). Задолженность по заработной плате	Кредиторская: 1,5 млн р. (долги за коммунальные услуги). Задолженность по заработной плате
<i>Состояние рынка в аналогичных отраслях деятельности</i>			
Наличие предприятий иных ОПФ	Имеются коммерческие аптеки	Три ведомственных гостиницы	Культурно-спортивный комплекс

*Задание:* исходя из задач эффективного управления муниципальными активами и основываясь на знании Федерального закона от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» [4] и иных НПА в сфере муниципального управления, по общему алгоритму принятия решения разработать конкретный алгоритм принятия решений и обосновать предложения по реформированию муниципальных предприятий и учреждений данного МО в соответствии с действующим законодательством, для чего заполнить таблицу 17.

*Общий алгоритм принятия решения по основным критериям  
о реформировании муниципальных предприятий и учреждений*



Таблица 17 – Форма для разработки предложений по реформированию муниципальных предприятий и учреждений

<i>Название предприятия (учреждения)</i>	<i>Основной вид деятельности</i>	<i>Предмет ведения (реализуемая функция)</i>	<i>Источники финансирования (соотношение)</i>	<i>Состояние рынка</i>	<i>Возможное решение</i>

**Ситуация 4. «Гонка «Гаранта»»<sup>6</sup> [32, с. 13-16]**

Основанная в 1990 году компания «Гарант» – один из двух крупнейших российских производителей справочных правовых систем (СПС). С момента своего основания компания тратила большую часть людских и финансовых ресурсов на улучшение качества продукта. В это время кон-

<sup>6</sup> Полный вариант статьи опубликован в журнале «Секрет фирмы». – 2004. – № 33.

куренты «Гаранта» из компании «Консультант Плюс», вышедшей на рынок в 1992 году, кроме инвестиций в продукт активно развивали еще и партнерскую сеть в регионах.

В результате к 1999 году «Гарант» имел прочные позиции только в Москве, где незначительно уступал «Консультанту Плюс» (по внутренним подсчетам обеих компаний – независимых исследований рынка тогда еще не проводилось). В регионах же «Гарант» контролировал не более 10% пользователей, в то время как доля рынка конкурента в регионах приближалась к 90% (некоторые клиенты использовали одновременно обе системы).

Директора «Гаранта» Дмитрия Першеева сложившаяся ситуация не устраивала. «Стало ясно, что для занятия рынка недостаточно иметь конкурентоспособный продукт, необходимо наладить эффективную систему сбыта и сервисного обслуживания», – вспоминает он.

Добиться резкого роста своей доли рынка компания могла четырьмя способами: придумать принципиально новый продукт; за короткое время вложить в развитие региональной сети огромные деньги; дождаться, когда конкурент допустит ошибку; сделать ставку на планомерный рост, правильно распределяя ресурсы и уделяя внимание наиболее важным показателям.

Однако удачного момента «Гаранту» дождаться не удалось. Создать принципиально новый продукт или вложить масштабные средства в быстрое развитие сети также было затруднительно. На блицкриг<sup>7</sup> в регионах требовались десятки миллионов долларов, которые необходимо было «изъять» из других направлений развития, а это могло привести к потере позиций в Москве и Петербурге. Придумать принципиально новый продукт в сегменте СПС в тот момент также не получилось. «Гарант» решил сконцентрироваться на поступательном захвате региональных рынков через изменение маркетинговой политики компании и отношений с партнерами.

Решено было отказаться от стандартной дилерской модели и развивать бизнес в регионах по франчайзинговой схеме. Борис Нуралиев, глава

---

<sup>7</sup> *Блицкриг* – теория ведения скоротечной войны, согласно которой победа достигается в сроки, исчисляемые днями, неделями или месяцами, до того, как противник сумеет мобилизовать и развернуть свои основные военные силы.

компании 1С (программное обеспечение), согласен, что только таким способом можно наиболее эффективно и быстро организовать сеть продаж и обслуживания. «На наш взгляд, франчайзинг на сегодняшний день лучший способ обеспечить индустриальное качество в секторе услуг, – говорит он. – Экономический смысл франчайзинга состоит в сочетании эффективности, энергии и мобильности небольшого частного предприятия с мощью раскрученной торговой марки, технологическими достижениями и гарантиями крупного поставщика. Только небольшие частные предприятия реально могут оказывать внимание конкретным нуждам каждого клиента».

Прежде всего «Гарант» проанализировал результаты деятельности нескольких региональных партнеров, чтобы выяснить, почему продажи у одних идут лучше, а у других хуже. Выяснилось, что продажи в большинстве случаев организованы неправильно. Поскольку «Гарант» до сих пор делал акцент на качество продукта, многие партнеры компании считали достаточным информировать клиента о продукте только посредством рекламы в СМИ. Дальше, по их мнению, он должен был сам прийти в офис и купить лицензию. Выяснилось, что продажи лучше идут у компаний, предоставляющих клиенту возможность поработать с системой какое-то время, а уже потом принять решение, нужен ли ему данный продукт.

Опыт самых продвинутых в плане эффективности партнеров показал, что при выборе справочной системы важную роль играет квалификация менеджера, вступающего в первый контакт с клиентом. Поэтому «Гарант» ввел жесткие требования, определяющие знания и навыки, необходимые сотрудникам отдела продаж (коммуникабельность, умение вести переговоры и презентовать преимущества системы конкретному клиенту, знание особенностей предлагаемого продукта и потребностей клиента). Компания создала развернутую систему обучения, в том числе разработала курс семинаров и тренингов, построила в Москве учебный центр. «В бизнес-школе уже прошли курс обучения более 100 менеджеров из партнерских организаций, – рассказывает директор по маркетингу компании «Гарант» Вадим Барон. – Нашей задачей было создать среду, в которой каждый сотрудник мог бы повышать свою квалификацию как на внешних программах, так и на внутренних семинарах и тренингах».

Теперь необходимо было убедить партнеров следовать этой страте-

гии. Ознакомив их с новыми принципами деятельности, «Гарант» пообещал тем, кто готов играть по новым правилам, определенные преимущества, в том числе и ценовые. «Мы предоставили всем равные стартовые условия, но впоследствии начали дифференцировать отношения с партнерами, чтобы поощрить наиболее успешных», – поясняет Сергей Выгинный, директор по работе с регионами компании «Гарант».

Чтобы наиболее эффективно строить отношения с региональными фирмами, топ-менеджеры «Гаранта» изучили принципы построения франчайзинговых сетей в системе быстрого питания и принципы управления сетью автомобильных дилеров США. Многие рекомендации были внедрены. Сейчас правом принятия решения по развитию партнерской сети обладают свыше 30 менеджеров в головном офисе «Гаранта». До внедрения франчайзинга за работу с партнерами отвечали всего шесть менеджеров. «Когда мы берем человека в отдел по работе с регионами, мы предупреждаем, что его ждут нестандартные ситуации, что ему придется, опираясь на свод общих правил, каждый раз искать новое решение», – поясняет Сергей Выгинный.

Разработанная «Гарантом» модель работы с партнерами включает оказание методической помощи, возможность коррекции сбытовых планов, разные финансовые условия (кредитование, например).

В компетенции менеджеров по работе с регионами также находится регулирование вопросов взаимодействия партнеров на одной территории. Когда в одном регионе действуют два (и более) дистрибутора продукции «Гаранта», неизбежны столкновения интересов. «Если к нам обратится сотрудник, работавший у нашего партнера, и заявит, что хочет создать собственную компанию в том же регионе, мы, скорее всего, предложим ему переместиться в другой город, чтобы он не мешал своему бывшему работодателю», – утверждает Сергей Выгинный. Также «Гарант» контролирует постоянных клиентов, «закрепленных» за партнерами. Если такому клиенту что-то продаст другой франчайзи «Гаранта», к продавцу могут быть применены различные санкции. «Такая практика обеспечивает защиту инвестиций, которые сделали региональные директора в развитие своего бизнеса», – убежден Выгинный.

В результате проведенной работы в регионах число клиентов «Гаранта», по данным компании, выросло в десять раз.

*Вопросы по ситуации:*

1 Какая модель принятия решения была применена в данном случае?

2 Какой стиль принятия решения описан в ситуации?

3 На этапе реализации управленческого решения какими средствами были минимизированы риски, связанные с «виной исполнителя»?

4 На этапе реализации управленческого решения какими средствами были минимизированы риски, связанные с «пороком решений организационного характера»?

5 При передаче принятого решения исполнителям какой метод подачи информации и мотивирования сотрудников был использован?

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Таможенный кодекс Таможенного союза (ред. от 08.05.2015) (Приложение к Договору о Таможенном кодексе таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета Евразийского экономического сообщества (высшего органа таможенного союза) на уровне глав государств от 27 ноября 2009 года № 17) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения 06.12.2015).

2 Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения 06.12.2015).

3 Федеральный закон от 27.11.2010 № 311-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О таможенном регулировании в Российской Федерации» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения 06.12.2015).

4 Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 03.11.2015) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения 29.11.2015).

5 Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ (ред. от 28.11.2015) «О техническом регулировании» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения 06.12.2015).

6 Федеральный закон от 06.10.1999 № 184-ФЗ (ред. от 28.11.2015) «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения 06.12.2015).

7 Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 4 декабря 2014 г. // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения 06.12.2015).

8 Послание Президента Владимира Путина Федеральному Собранию Российской Федерации от 12 декабря 2012 г. // Справочно-правовая

система «Консультант Плюс». – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения 06.12.2015).

9 Послание Президента Российской Федерации Дмитрия Медведева Федеральному Собранию Российской Федерации от 22 декабря 2011 г. // Российская газета. – 2011. – 22 декабря.

10 ГОСТ Р 51901.1-2002 «Менеджмент риска. Анализ риска технологических систем» (принят и введен в действие Постановлением Госстандарта России от 7 июня 2002 г. № 236-ст) // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации «Кодекс». – URL: <http://docs.cntd.ru/> (дата обращения 06.12.2015).

11 ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 декабря 2010 г. № 883-ст). – М. : Стандартинформ, 2011. – 28 с.

12 ГОСТ Р 51897-2011 / Руководство ИСО 73:2009. Национальный стандарт РФ «Менеджмент риска. Термины и определения» (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 16 ноября 2011 г. № 548-ст) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения 06.12.2015).

13 ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Национальный стандарт РФ. «Менеджмент риска. Методы оценки риска» (утвержден и введен в действие Приказом Росстандарта от 01.12.2011 № 680-ст) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения 06.12.2015).

14 ГОСТ Р 51901.21-2012. Национальный стандарт РФ. «Менеджмент риска. Реестр риска. Общие положения» (утвержден и введен в действие Приказом Росстандарта от 29.11.2012 № 1285-ст) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения 06.12.2015).

15 ГОСТ Р 51901.23-2012. Национальный стандарт РФ. «Менеджмент риска. Реестр риска. Руководство по оценке риска опасных событий для включения в реестр риска» (утвержден и введен в действие Приказом Росстандарта от 29.11.2012 № 1285-ст) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://base.consultant.ru> (дата обращения 06.12.2015).



16 Артаментова, О. А. Выпускная квалификационная работа бакалавра (бакалаврская работа) [Текст] : методические указания по организации производственной практики и выполнению выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (направленность «Организация работы органов государственного и муниципального управления») очной и заочной форм обучения / О. А. Артаментова, С. А. Суркова, О. С. Жидкова. – Курган : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2015. – 61 с.

17 Балдин, К. В. Управленческие решения [Текст] : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 7-е изд. – М. : Дашков и К, 2012. – 494 с.

18 Дегтярев, А. А. Принятие политических решений [Текст] : учебное пособие. – М. : КДУ, 2004. – 416 с.

19 Дульзон, А. А. Разработка управленческих решений [Текст] : учебник / А. А. Дульзон. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 295 с.

20 Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2008. – 720 с.

21 Зайверт, Л. Ваше время – в Ваших руках [Текст] : (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Л. Зайверт ; пер. с нем. ; авт. предисл. В. М. Шепель. – М. : Экономика, 1990. – 232 с.

22 Зайцев, М. Г. Методы оптимизации управления и принятия решений : примеры, задачи, кейсы [Текст] : учебное пособие / М. Г. Зайцев, С. Е. Варюхин. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2011. – 639 с.

23 Злобина, Н. В. Управленческие решения [Текст] : учебное пособие / Н. В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.

24 Ивасенко, А. Г. Разработка управленческих решений [Текст] : учебное пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КноРус, 2010. – 167 с.

25 Кошевой, О. С. Разработка управленческих решений [Текст] : учебное пособие / О. С. Кошевой. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2005. – 64 с.

26 Лафта, Д. К. Управленческие решения: учебное пособие для вузов / Д. К. Лафта. – М. : МЦЭиМ, 2010. – 388 с.

27 Левина, С. Ш. Управленческие решения [Текст] : практикум / С. Ш. Левина, Р. Ю. Турчаева. – Ростов н/Д. : Феникс, 2007. – 223 с.

28 Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения [Текст] : учеб-

ник / Б. Г. Литвак. – 4-е изд., испр. – М. : Дело, 2010. – 392 с.

29 Менеджмент [Текст] : методические материалы к проведению практических занятий / сост. А. П. Романов, А. В. Чембулатова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 16 с.

30 Морозова, В. Н. Методы политического анализа [Текст] : учебно-методическое пособие для вузов / В. Н. Морозова. – Воронеж : ИПЦ ВГУ, 2007. – 51 с.

31 Понкин, И. В. Теория девиантологии государственного управления: Неопределенности, риски, дефекты, дисфункции и провалы в государственном управлении [Текст] / И. В. Понкин ; предисловие А. Б. Зеленцова. – М. : Буки-Веди, 2016. – 250 с.

32 Практический менеджмент [Текст] : учебное пособие / под общ. ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 330 с. + CD-R.

33 Прохоров, Ю. К. Управленческие решения [Текст] : учебное пособие / Ю. К. Прохоров, В. В. Фролов. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : СПбГУ ИТМО, 2011. – 138 с.

34 Раздорожный, А. А. Управление организацией (предприятием) [Текст] : учебник / А. А. Раздорожный. – М. : Экзамен, 2006. – 637 с.

35 Ременников, В. Б. Управленческие решения [Текст] : учебное пособие / В. Б. Ременников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 142 с.

36 Саак, А. Э. Разработка управленческого решения (в системе государственного и муниципального управления) [Текст] : учебник для вузов / А. Э. Саак, В. Н. Тюшняков. – СПб. : Питер, 2007. – 272 с.

37 Силбигер, С. MBA за 10 дней: Самое важное из программ ведущих бизнес-школ мира [Текст] / С. Силбигер. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 390 с.

38 Скиданов, И. П. Управленческое предвидение (методология, диагностика, дидактика) [Текст] / И. П. Скиданов. – СПб. : СПбГАСУ, 2006. – 200 с.

39 Смирнов, Э. А. Управленческие технологии как объект функционального аудита // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 6. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-6/10.shtml> (дата обращения 02.12.2015).

40 Смирнов, Э. А. Управленческие решения [Текст] : учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / Э. А. Смирнов, В. Н. Селезнев. – М. : Изд-во НИИ, 2008. – 487 с.

41 Соколов, Н. Н. Разработка управленческих решений. Введение в курс лекций [Текст] : учебно-методическое пособие / Н. Н. Соколов. – М. : Изд-во «Спутник+», 2012. – 37 с.

42 Соловьев, А. В. Управленческие решения [Текст] : учебное пособие / А. В. Соловьев. – М. : Изд-во НОУ ВПО ИКиП, 2011. – 142 с.

43 Соловьев, А. И. Политология : Политическая теория, политические технологии [Текст] : учебник для студентов вузов / А. И. Соловьев. – М. : Аспект Пресс, 2012. – 575 с.

44 Соловьев, А. И. Принятие государственных решений [Текст] : учебное пособие / А. И. Соловьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2006. – 344 с.

45 Соловьев, А. И. Принятие и исполнение государственных решений [Текст] : учебное пособие / А. И. Соловьев. – М. : Аспект Пресс, 2014. – 494 с.

46 Суркова, С. А. Менеджмент [Текст] : методические указания к выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения специальности 080115 «Таможенное дело», направления 036401 «Таможенное дело». – Курган : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2011. – 16 с.

47 Телемтаев, М. М. Государственное системное управление. – URL: [http:// www.redov.ru/ politika/ gosudarstvennoe\\_ sistemnoe\\_ upravlenie/ index.php](http://www.redov.ru/politika/gosudarstvennoe_sistemnoe_upravlenie/index.php) (дата обращения 02.12.2015).

48 Трофимова, Л. А. Практикум по дисциплинам «Основы менеджмента», «Менеджмент» по учебному модулю № 3 «Разработка управленческих решений» [Текст] / Л. А. Трофимова, В. И. Пилипенко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 99 с.

49 Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений [Текст] : учебное пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.

50 Урубков, А. Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений [Текст] : учебное пособие / А. Р. Урубков, И. В. Федотов. – М. : Дело, 2012. – 237 с.

51 Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения [Текст] : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Инфра-М, 2009. – 352 с.

52 Фахрутдинова, А. З. Принятие и исполнение государственных решений [Текст] : учебное пособие / А. З. Фахрутдинова. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2013. – 210 с.

53 Фахрутдинова, А. З. Разработка управленческого решения [Текст] : учебное пособие / А. З. Фахрутдинова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск : СибАГС, 2012. – 212 с.

54 Фионова, Л. Р. Организация и технология документационного обеспечения управления : Конспект лекций [Текст] / Л. Р. Фионова. – Пенза : Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2008. – 159 с.

55 Фирсова, И. А. Управленческие решения [Текст] : учебник для бакалавров / И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. – М. : Юрайт, 2012. – 399 с.

56 Хойер, В. Как делать бизнес в Европе: Пособие для сотрудников внешнеторговых организаций, совместных предприятий, смешанных фирм, кооперативов / вступ. слово Ю. Н. Пискулова. – URL: [http://www.kuchaknig.ru/show\\_book.php?book=183498&page=19](http://www.kuchaknig.ru/show_book.php?book=183498&page=19) (дата обращения 06.12.2015).

57 Чудновская, С. Н. Управленческие решения [Текст] : учебник / С. Н. Чудиновская. – М. : Эксмо, 2007. – 367 с.

58 Шадрина, Л. Ю. Технологии управления социальными объектами // Электронное научное издание «Научные записки НГУЭУ». – 2009. – № 3. – URL: [http://nsuem.ru/science/publications/science\\_notes/issue.php?ELEMENT\\_ID=1687](http://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=1687) (дата обращения 02.12.2015).

59 Шишкова, Г. А. Менеджмент (Управленческие решения) [Текст] : учебно-методический модуль / Г. А. Шишкова; Министерство образования РФ. Российский государственный гуманитарный университет. Факультет управления. – М. : Изд-во Ипполитова, 2002. – 352 с.

60 Юркова, С. Н. Подготовка Концепции реформирования муниципальных предприятий и муниципальных учреждений и защита ее на заседании представительного органа местного самоуправления (сценарий ролевой игры) // Муниципальное управление: учебные конкретные ситуации [Текст] / С. Н. Юркова; научный редактор Б. Т. Пономаренко. – М. : Московский общественный научный фонд; Академия менеджмента и рынка, 2003. – С. 10-15.

61 Hill, M. The Policy Process in the Modern State [Text]. – London : Prentice Hall, 1997.

Учебное издание

Ильченко Елена Николаевна  
Суркова Светлана Александровна

**Управленческое решение:  
разработка, принятие и реализация**

Учебное пособие

Редактор Н.М. Быкова

---

Подписано в печать 27.01.2017	Формат 60x84 1/16	Бумага 80 г/м <sup>2</sup>
Печать цифровая	Усл. печ. л. 7,75	Уч.-изд. л. 7,75
Заказ 005	Тираж 100	

---

Библиотечно-издательский центр КГУ.  
640020, г. Курган, ул. Советская, 63/4.  
Курганский государственный университет.