

**Министерство образования и науки
Донецкой Народной Республики**

**Донецкий республиканский центр
повышения квалификации
работников органов государственной власти,
органов местного самоуправления, государственных
предприятий, учреждений и организаций**

ТЕХНОЛОГИЯ ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 17.05.2016) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

**Донецк
2016**

ББК 67.301(4Укр)я7

Т 89

Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 17.05.2016)

Составитель:

В.Л. Савченко, заместитель директора по учебной работе Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, магистр государственного управления.

Рецензент:

В.Г. Гамаюнов, кандидат наук государственного управления, доцент Донецкого государственного университета управления.

Технология подготовки и принятия управленческих решений: учебн. - метод. пособ. /сост. В.Л. Савченко; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд., перераб. и доп., – Донецк: [ДРЦПК], 2016. – 39 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для руководителей, специалистов, государственных гражданских служащих и должностных лиц местного самоуправления, которые учатся по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации (учебный модуль «**Технология подготовки и принятия управленческих решений**») менеджеров, слушателей и преподавателей Центра.

В учебном пособии изложены современные модели, алгоритмы и методики принятия управленческих решений в государственном управлении, их классификация, методика оценки конкурентоспособности управленческих технологий.

© Оригинал-макет. Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление	4
1. Сущность теории принятия решений	5
2. Формы управленческой деятельности	7
3. Классификация управленческих решений	10
4. Факторы качества, результативности и эффективности управленческих решений	10
5. Организационно-аналитическое обеспечение принятия управленческих решений	11
6. Модель формирования управленческого решения.....	13
7. Этапы процесса принятия управленческих решений ...	18
8. Методы принятия управленческих решений	21
Выводы	33
Вопросы для самоконтроля	35
Основные термины	36
Рекомендованная литература	37

ВСТУПЛЕНИЕ

Главной целью государственного управления как социально-политического института является максимальное обеспечение благосостояния населения и содействие его самореализации. Достижения этого происходит благодаря управленческим решениям, которые являются важной функцией государственной службы. Именно качество государственных управленческих решений обуславливает, либо благосостояние людей, либо их неурядицы.

Процессу принятия решений уделяется внимание на протяжении всего человеческого существования. На современном научном уровне вопросу принятия решений посвящает свои работы Ч. Бернارد (в 1938 г.), продолжили ее развитие на позициях рационального выбора Г. Саймон и ограниченного рационального выбора – Г. Саймон, Дж. Марч, Р. Сайерт, а Дж. Гордон определял принятие решений как «основу основ государственного управления, так и всего организованного человеческого поведения».

Важность принятия управленческих решений на государственном уровне заключается в причастности их ко всему обществу или к самым важным его сферам и способности регулировать поведение как социальных групп, так и отдельных граждан. Последствия управленческих решений на государственном уровне задевают интересы и влияют на жизнь больших сообществ, на общество в целом. Именно поэтому ошибки в принятии решений, особенно на высших ступенях государственного управления, могут привести к большим моральным и материальным потерям.

Сегодня только здравого рассудка, предвидения, опыта и интуиции государственного гражданского служащего уже недостаточно для принятия рациональных (а в идеале - оптимальных) управленческих решений. Поэтому, овладение государственными гражданскими служащими специальными знаниями в сфере принятия решений, психологии, социологии, информатики, соционики является важной, неотложной и, очень необходимым условием их профессиональной подготовки и высокой квалификации.

Принятие неэффективных управленческих решений является сегодня одной из основных проблем и задачей усовершенствования системы государственного управления, поскольку определяющим фактором является качество принятых решений, а не технологии реализации основных функций управления.

Наука государственного управления владеет арсеналом общей теории принятия управленческих решений, разработанной методологией (технологией) принятия решений и их выполнения, усовершенствованным процесс обучения государственных служащих, что позволяет лицу, которое принимает решение, достичь необходимого уровня компетенции более объективно оценивать проблемную ситуацию, учитывать имеющиеся ресурсы и ограничения, формулировать и анализировать варианты решений, выбирать среди них

наиболее оптимальное и предусматривать его возможные последствия. Знание теории принятия решений находится в плоскости профессиональной компетентности каждого руководителя и специалиста в системе государственного управления.

Данное учебно-методическое пособие предназначено для систематизации теоретических знаний государственных служащих в области принятия управленческих решений и овладения ими научного подхода в этой сфере.

1. СУЩНОСТЬ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Управленческое решение – это процесс, который реализуется субъектом управления и определяет действия, направленные на решение поставленного задания в имеющейся или спроектированной ситуации.

В условиях развития демократического общества и становления рыночной экономики вопрос повышения качества и эффективности управленческих решений на всех этапах от принятия, разработки и реализации, вместе с оперативностью приобретают особенную актуальность.

Управленческое решение рассматривается как процесс выработки и реализации рационального варианта разрешения проблемы или решения задания, или как фиксированный правовой акт (нормативный или индивидуальный). Этапы принятия управленческих решений взаимосвязаны и в одинаковой степени важны как для теории, так и практики государственного управления.

Важность управленческих решений, да и самой функции их принятия, в процессе государственного управления обусловлена также тем, что их принятие,

во-первых, четко прослеживается как условие выполнения всех других функций;

во-вторых, является непосредственным продуктом деятельности руководителей всех уровней управления;

в-третьих, является одним из важных средств формирования социальных интересов;

в-четвертых, выступает одной из форм реализации социальных интересов.

Принятие решений в государственном управлении играет особенную функциональную роль через процессы их принятия и реализации, наряду со сбором, накоплением, обработкой, сохранением и передачей информации, которое необходимо для осуществления управления. Управленческое решение и процесс его принятия представляют собой фундаментальной детерминантой коллективного (и взаимосвязанной с коллективной) человеческого поведения и совместной комбинированной деятельности людей, обусловленной необходимостью удовлетворения индивидуальных интересов.

В то же время, управленческие решения, отображая общественные потребности и интересы, способствуют их реализации, формируя направление поведения людей в сфере управленческих, политико-правовых отношений, изменяя в той или иной мере их стоимостную ориентацию.

Государственное управление как целеустремленное влияние субъекта управления на объект осуществляется в виде совокупности взаимоувязанных решений. Управленческое решение – завершающий этап управленческого процесса, а процесс его принятия является ключевым в теории управления. Управленческие решения и соответствующие управленческие действия являются основным результатом, квинтэссенцией управленческой деятельности. Его значение обусловлено многоплановостью влияния, которое он осуществляет на социально-экономические и организационные стороны объекта управления.

Объектом управленческих решений являются общественные отношения, поскольку управленческая деятельность в конкретной действительности не существует вне осознания интересов соответствующих участников управленческих отношений. Научно обоснованное решение является важным направляющим и организующим фактором деятельности субъекта и объекта государственного управления.

Субъект управленческого решения – это индивид, наделенный соответствующими полномочиями, который несет административную или юридическую ответственность за приняты организационно-хозяйственные решения; кроме выше сказанного, это – индивид, наделенный целой системой личностных характеристик: политические и идеологические ценности, склонность к риску или авторитарности, прошлый хозяйственный опыт и т.д.

Правила принятия решения – это критерии (формальные или неформальные), которыми руководствуется лицо, которое принимает решение; критерии, которые устанавливают процедуру превращения альтернативного проекта в решение, обязательное для данной организации.

К основным признакам управленческих решений относятся следующие:

- предвидения наличия возможных вариантов действий и выбора одного из них соответственно существующим обстоятельствам, интересам и потребностей;
- выбор принятия варианта действий является результатом сознательной, умственно-психологической деятельности руководителя;
- необходимость и главное содержание решения определяется целью совместной деятельности;
- управленческое решение имеет активизирующую и организующую силу;
- в основе управленческого решения лежит организационная деятельность людей.

Государственно-управленческое решение это управленческое решение, которое принимается органами государственной власти (их руководством) с целью определения и реализации государственных целей, стратегий их достижения, основных функций государства, государственной политики, организации государственной власти.

Государственно-управленческие решения характеризуются направленностью на решение проблем государственного уровня, принадлежностью к государственно-управленческим отношениям, оформлением в виде нормативно-правовых актов, программно-целевых документов или организационно-предписывающих решений, формированием на их основе государственно-управленческих влияний, обязательностью выполнения всеми отмеченными в них органами государственной власти, предприятиями, организациями, учреждениями и лицами, первоочередностью обеспечения необходимыми государственными ресурсами.

В системе государственного управления управленческие решения выполняют целый ряд функций, а именно:

- направляющую – указывают цели и задания функционирования системы управления;

- обеспечивающую – определяют пути и способы, силы и средства, которые гарантируют выполнение данного решения и позволяют функционировать системе управления в очерченном направлении и заданном режиме;

- координационную – устанавливают порядок согласования деятельности системообразующих структурных элементов (служащие, подразделения, организации и тому подобное) при выполнении данного решения и определяют нормативно-правовой режим этой деятельности. Заданием управленческой деятельности является координация индивидуальных и коллективных целей, подчинение индивидуального труда интересам совместной деятельности, направление усилий всех членов того или другого социального сообщества на достижение общих целей и заданий;

- стимулирующую, то есть определяют такие условия, при которых полностью раскрываются и развиваются способности работников при выполнении конкретных служебных заданий.

2. ФОРМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Формы управленческой деятельности являются внешними, постоянно и типизирует фиксированными проявлениями практической активности органов государственной власти или органов местного самоуправления по формированию и реализации управленческих целей и функций и обеспечению их собственной жизнедеятельности. Различают правовые, организационные,

организационно-правовые формы управленческой деятельности (рис.1).

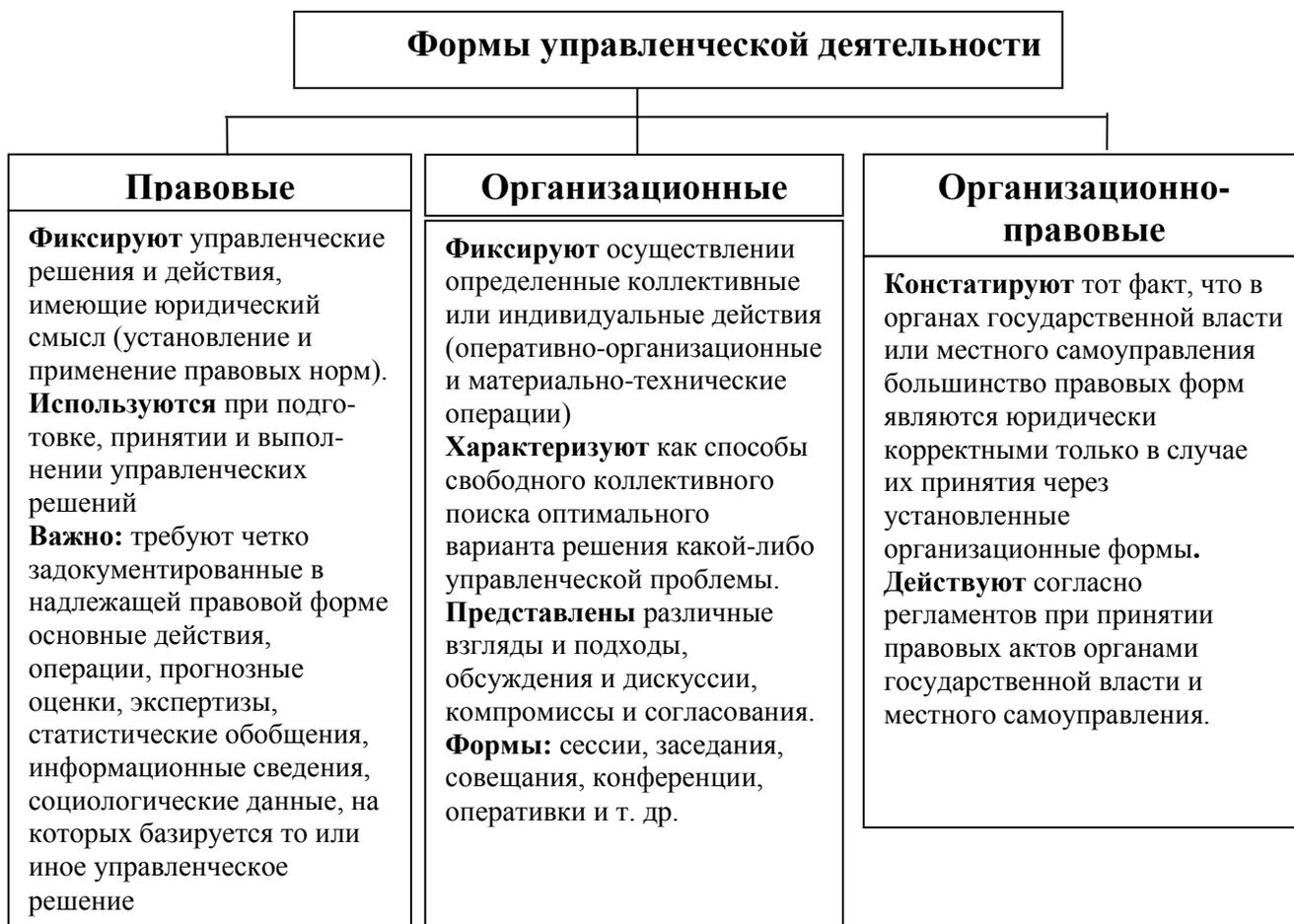


Рис. 1. Формы управленческой деятельности

В большинстве случаев *управленческие решения являются правовым актом*, соотношенным с компетенцией органа и действующими материальными и процессуальными правовыми нормами.

Роль правового акта в государственном управлении определяется тем, насколько соблюдены все правовые процедуры и требования при его подготовке и принятии и какой реальный управленческий потенциал он имеет. Назначение правовых форм, в которые оформляется все связанное с управленческим решением, заключается в обеспечении и усилении правового содержания правовых актов с тем, чтобы каждый из них всегда соответствовал законодательству, принимался в режиме законности и в своем содержании обеспечивал права, свободы и обязательства граждан.

Важно, чтоб при использовании организационных форм им предоставлялось управленческое содержание, которое бы сводилось к тому, что общая согласованная мысль, сформулированная в результате коллективных поисков, была таким же управленческим решением, как и правовой акт.

Также необходимо определить роль принятия управленческого решения в

управленческой деятельности. В цикле управления принятие управленческого решения является инструментом, которым субъект управления осуществляет управленческое влияние (рис.2).

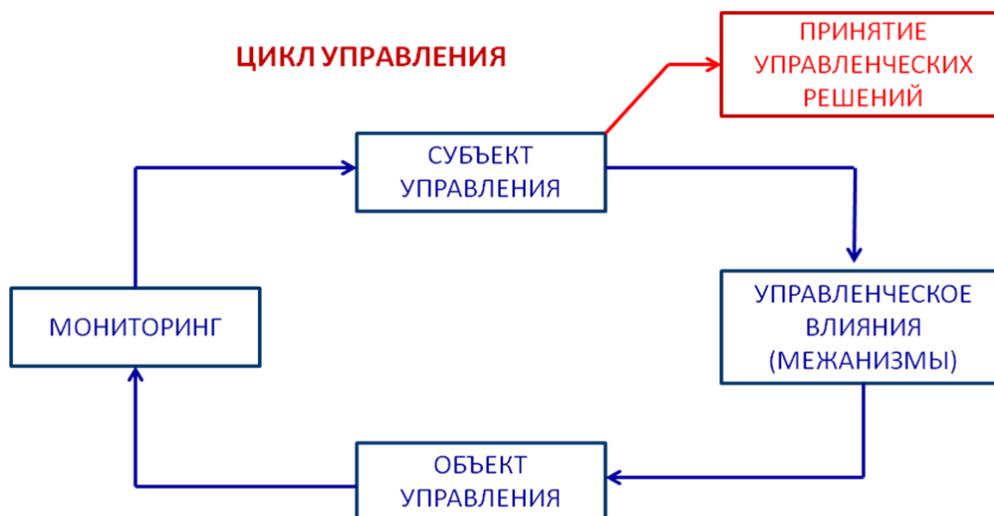


Рис. 2 Роль управленческого решения в цикле управления

В процессе управления принятие решения является интегрирующим, которое включает в себя другие управленческие функции: проведения анализа проблемы, планирование, организация, мотивация, учет поведения, контроль (рис 3).

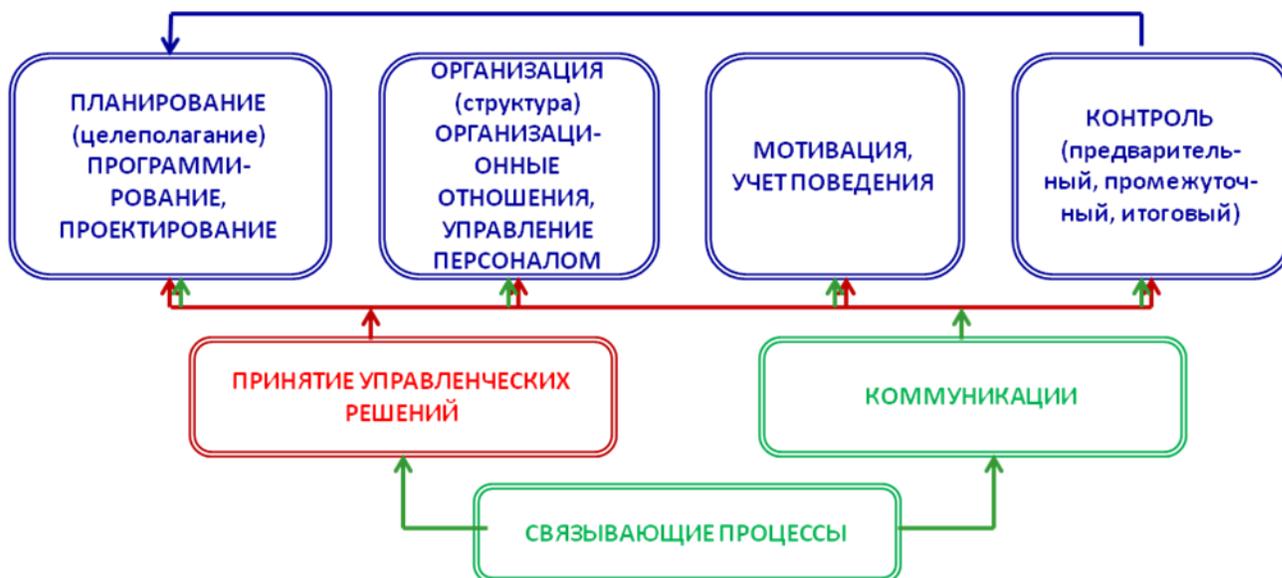


Рис. 3. Процесс управления (по М. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури)

3. КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

По *характеру целей* решения делятся на: стратегические, тактические, оперативные.

По *функциональному содержанию* - плановые организационные, технологические, прогнозирующие.

По *уровнями иерархии систем управления* - на уровне больших систем; на уровне подсистем; на уровне отдельных элементов системы.

В зависимости от *характера организации разработки решений*: единоличные, коллегиальные, коллективные.

По *причинами возникновения*:

– ситуационные, связанные с характером обстоятельств, которые возникают;

– решения, которые возникают за предписанием (распоряжением) вышестоящих органов;

– программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений, мероприятий;

– инициативные, связанные с выявлением инициативы системы, например, в сфере производства товаров, услуг, посреднической деятельности;

– эпизодические и периодические, которые vyplывают из периодичности воспроизводительных процессов в системе.

В зависимости от *методов разработки* управленческие решения бывают:

– графические, с использованием графоаналитических подходов (сеточных моделей и методов, ленточных графиков, структурных схем);

– математические, которые предусматривают формализацию представлений, отношений, пропорций, сроков, событий, ресурсов;

– эвристические, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей.

По *организационным оформлением* управленческие решения разделяют на:

– жесткие, которые однозначно задают последующий путь их воплощения;

– ориентировочные, которые определяют направление развития системы;

– гибкие, которые изменяются в соответствии с условиями функционирования и развития системы;

– нормативные, что задают параметры протекания процессов в системе.

4. ФАКТОРЫ КАЧЕСТВА, РЕЗУЛЬТАТНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

К факторам, которые определяют качество, результативность и эффективность управленческих решений принадлежат:

- объективные законы общественного развития, связанные с принятием и реализацией управленческого решения;
- четкая формулировка цели – для чего принимается управленческое решение, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить и сопоставить поставленную цель и достигнутые результаты;
- объем и ценность информации, на основе которой принимается решение;
- срок разработки управленческого решения;
- организационные структуры управления;
- формы и методы осуществления управленческой деятельности;
- методы и методики разработки и реализации управленческих решений;
- субъективность оценки варианта выбора решения;
- состояние управленческой и управляемой системы (психологический климат, авторитет руководителя, профессионально-квалификационный состав);
- система экспертных оценок уровня качества и эффективности управленческих решений.

5. ОРГАНИЗАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В зависимости от характера условий, по которым принимаются решения, они разделяются на три группы:

- решения, что принимаются при условиях определенности (то есть результат каждого действия известен);
- решения, что принимаются при условиях частичной определенности (каждое действие приводит к одному из возможных случайных результатов, причем каждый из них имеет известную вероятность);
- решения, что принимаются при условиях неопределенности (следствием того или другого действия является множество случайных результатов, но вероятность этих результатов неизвестна).

Существует несколько отправных точек, импульсов для разработки и принятия государственно-управленческих решений:

- нормы законодательных и других актов, которыми делегируются государственным учреждениям и их должностным лицам полномочия относительно принятия отдельных решений в определенное время (решение в сфере планирования, финансирования, распределения государственных ресурсов, охраны общественного порядка и др.);
- обращение граждан по реализации своих законных интересов и субъективных прав;
- директивные установки высших органов, которые обязывают соответствующие органы принимать решение на выполнение или развитие их

актов;

- факты, выявленные в процессе контроля и выполнения решений высших органов и своих собственных, которые нуждаются в уточнении, оценке, генерализации новом управленческом влиянии;

- проблемные, конфликтные, экстремальные и другие сложные ситуации, которые требуют для их решения оперативного вмешательства государственных органов и их должностных лиц – эти импульсы действуют в зоне компетенции государственных органов и должностных лиц, непосредственно зависят от их желаний, инициативы, воли, заинтересованности, в силу чего они заслуживают особого внимания.

Проблемная ситуация возникает в случае отклонения от заданных параметров деятельности управляемых объектов или подчиненных управляющих компонентов (органов, должностных лиц, участников управленческих процессов). Тогда возникают сомнения относительно возможности достижения поставленных целей, особенно когда речь идет о взаимозависимой, кооперирует деятельности. Именно поэтому возникает объективная необходимость в изменении заданных ранее целей и параметров деятельности. Проблемная ситуация порождается диалектикой жизни, несогласованностью между стабильностью и изменчивостью, старым и новым. Важно правильно определить содержание проблемы, обстоятельства и причины, которые ее определяют, глубинное и общественное значение, источники и факторы позитивного решения.

В информационном отношении проблемная ситуация опирается (или должна опираться) на первичные, фактологические сведения и данные, поскольку каждый уровень обработки информации субъективно изменяет ее и передает в более обобщенном виде, в результате чего проблемная ситуация при принятии управленческого решения воспринимается несколько другой, чем она есть в действительности. Решение проблемной ситуации нуждается предельно в точной, своевременной и полной первичной информации.

Особенным требованием является адекватность информации, потому что любые ее переключивания на предыдущем этапе переносятся затем в управленческое решение, искривляют предпосылки (констатацию фактов, событий) и управленческое влияние. Поэтому поиск и обработку подготовительной информации стоит рассматривать как непосредственное и определяющее условие обеспечения надлежащего информационного уровня управленческих решений.

Получение подготовительной (предварительной) информации нуждается в сосредоточении усилий на поиске, анализе и оценке практической информации, то есть такой, которая отображает и характеризует реальные, жизненные процессы, которые выступают предметом предполагаемого (подготовленного) решения. Это основная часть информации, которая определяет содержание решения и своими элементами входит в его структуру.

Большое значение имеет участие в информационной подготовительной работе руководящих кадров.

Завершающим результатом подготовительной информационной работы выступает управленческое решение. Поэтому вопрос его информационного содержания является в государственном управлении одним из главных.

Управленческое решение по характеру информации, что содержится в нем, должно быть аналитическим документом по определенному вопросу, который необходимо рассматривать, то есть давать управленческую оценку состоянию дел и определять направления и средства конкретного влияния относительно перевода его на новый уровень, а также соответствующие материальные, финансовые, трудовые и другие ресурсы, которые обеспечивают предполагаемые изменения.

Обеспечение полноты информации в решении по конкретному вопросу, особенно в части резолютивной (начерчивает цель, которая организует), является одним из действенных средств повышения рациональности государственного управления.

Проблема информационного обеспечения государственно-управленческих решений (ГУПР) не завершается принятием информационно насыщенных актов; она имеет «проход» в этап их реализации, поскольку непосредственно его определяет. Здесь выделяются следующие моменты:

- обеспечение скорости передачи информации, которая изложена в ГУПР, и обеспечение ее идентичности;
- понимание, комментирование информации, которая изложена в соответствующем ГУПР;
- организация обратных информационных связей, оперативного информационного контроля, что позволяют своевременно и объективно узнавать о том, как прошла передача информации, как она сохранилась и понимается, как воспринята, усвоена и принята к выполнению.

Действенность аналитическо-организационного обеспечения принятия и реализации ГУПР достигается при условиях роста гибкости системы государственного управления, готовности ее к изменениям, как на стадии разработки стратегии, так и на стадии ее реализации.

6. Модель формирования управленческого решения

Метаопределяющий процесс является результатом ситуации, которая объективно состояла (или складывается) из совокупности факторов и условий, по которым осуществляется формирование управленческого решения (УР). При этом ситуацию следует трактовать двояко: во-первых, как ситуацию, в условиях которой определяется (устанавливается) новая цель, во-вторых, как проблемную ситуацию, когда в результате изменений, которые происходят во

внешней (внутренней) среде, первоначально определенная (поставленная) цель не достигнута.

В теории принятия управленческого решения существуют различные модели формирования управленческого решения:

– «рациональная» модель А. Кюхбергера, в которой рассматривается собственно процессы принятия решений, а не их результаты. Автор исходит из того, что «человек способен выбирать из набора альтернатив наилучшую»;

– модель «ограниченной рациональности» Г. Саймона, в которой утверждается, что «в сложных ситуациях принятия решений люди действуют в рамках ограниченной рациональности»;

– модель «имплицитного (внутреннего) решения» П.О. Зильберга, согласно с которой предполагается, что «принятые решения спонтанно разрешаются на пользу одной из предложенных альтернатив»;

– «кластерная модель» Липшица и Страуса, которая базируется на «концепции, которая моделирует процессы принятия решений в неопределенных ситуациях».

На рис. 4 представлена **модель формирования управленческого решения**, которая построена на основе учета потребностей, целей, ограничений по принятию решения, имеющегося потенциала.

Осознавая полученное задание, руководитель (руководство) органа управления должен понимать **цель** - конечный результат будущих действий, замысел высшего руководителя (руководства): потребность в осуществлении этих действий (рост экономических показателей, предоставление качественных государственных услуг и др.), предмет ее удовлетворения (энергосберегающие технологии, конкурентоспособная продукция и т.д.), ценности предмета потребности, что интересуют государство (смягчение (преодоление) кризисного явления, стихийного бедствия, повышение рейтинга региона, увеличение поступлений в местные бюджеты и др.). Для измерения и отслеживания степени выполнения цели может использоваться дорожная карта, план действий, обратная связь, и тому подобное.

После выявления полученного задания руководитель должен оценить ситуацию, которая сложилась, в границах которой, его структурное подразделение будет выполнять поставленное сверху задание. Оценка ситуации предусматривает изучение и анализ факторов и условий внешней среды, которые могут повлиять на выполнение задания и достижения поставленной цели. Умение быстро и всесторонне проводить оценку является одним из самых важных показателей уровня профессиональной подготовки руководителя. В результате оценки ситуации он должен сделать для себя выводы об **условиях** выполнения поставленного задания.

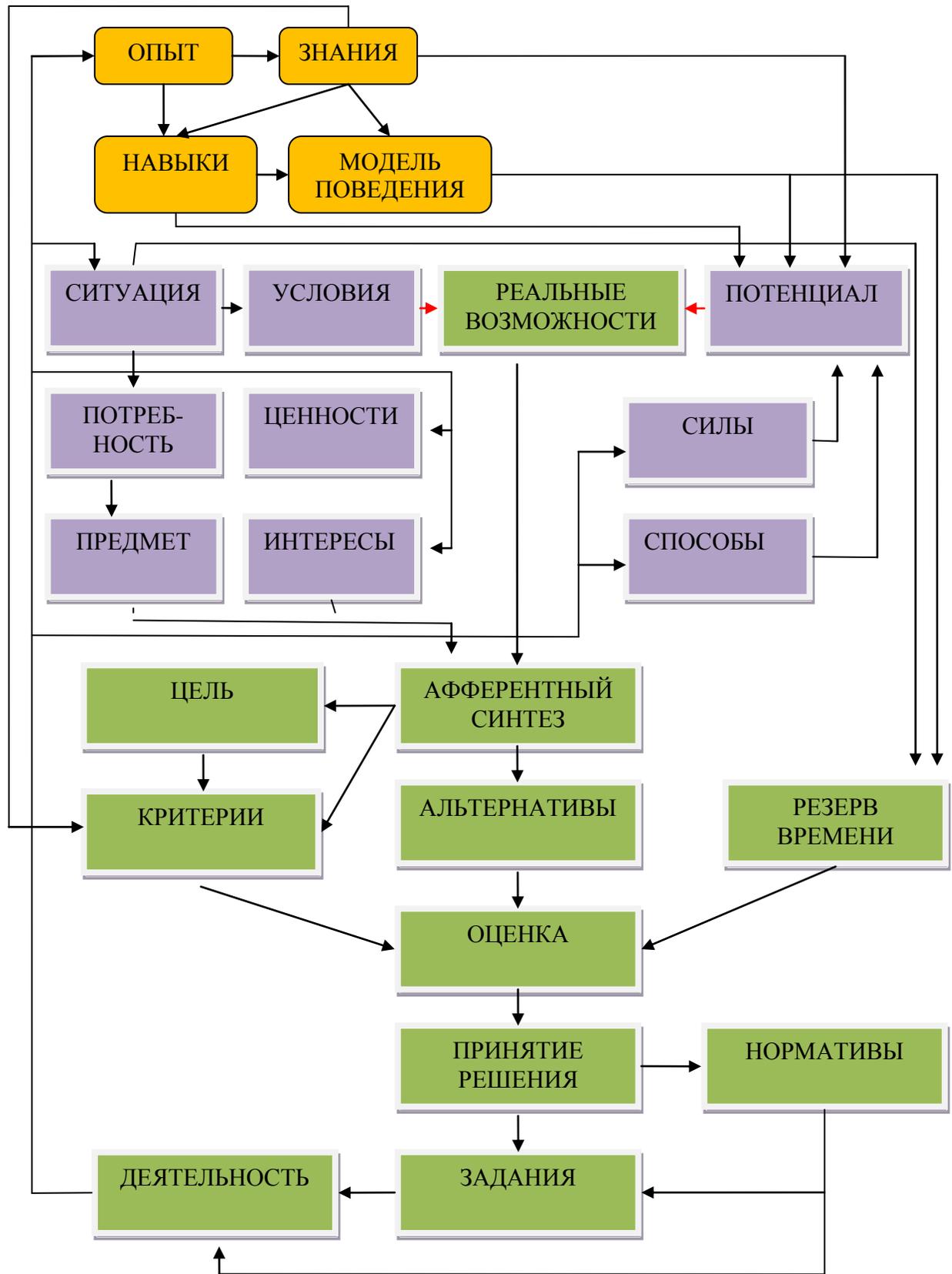


Рис. 4 Модель формирования управленческого решения

В случае, когда цель предыдущих действий не была достигнута, возникает проблемная ситуация, которая требует адекватной реакции руководителя (руководства). Ситуация побуждает руководителя к определенным действиям по ее решению. Объективность потребности зависит, в первую очередь, от правильности распознавания руководителем ситуации, которая сложилась, что является самым важным элементом подготовки решения, поскольку связано с необратимым превращением информации.

Распознавание ситуации предусматривает изучение и анализ руководителем факторов, что обусловили (характеризуют) ее возникновение (существование). Оно включает установление причинно-следственных связей, прогнозирование развития ситуации (в пространстве и времени) и его количественно-качественную оценку, выводы по оценке и принятия решения о ее достоверности. Распознавание направлений зависит от опыта и навыков руководителя в его осуществлении.

Потребность, побуждая руководителя к активности, очерчивает общие границы цели - конечного желаемого результата действий и требует конкретного предмета ее удовлетворения. Цель должна быть недвусмысленно сформированной и понятной исполнителям.

Формирование потенциальной совокупности предметов потребности осуществляется на основе блоков «ценности» предмета потребности и государственных «интересов». Ценности определяют все известные исходя из опыта предыдущей деятельности (на основе рефлексии) руководителя, ценности предмета потребности сложившейся ситуации. В ряду ситуаций интересы и ценности могут полностью совпадать.

В то же время с метаопределяющим процессом осуществляется и метаобеспечивающий процесс - процесс определения руководителем реальных возможностей его организации (местные райгосадминистрации, управления, ведомства, советы и их исполкомы) по решению поставленного сверху задания или удовлетворения потребности в условиях проблемной ситуации, которая сложилась. В нем принимают участие два блока: потенциал и условия.

Потенциал характеризует формальные возможности органа исполнительной власти, которые могут стать реальными в случае наличия (или предыдущего создания) соответствующих условий перехода от формального к реальному повышению производительности труда при предоставлении государственных услуг, на основе внедрения перспективных (инновационных) технологий, использования современных средств и соответствующих ресурсов и т.д.

В случае отсутствия необходимых условий потенциал не будет использован с надлежащей полнотой.

В состав блока "потенциал" входят пять следующих блоков: силы, средства, знания, навыки и модель поведения. **Силы** определяют подчиненные руководителю организации (или подразделы), **средства** - материальные и

денежные средства; **знания** характеризуют уровень теоретической и практической подготовки руководителя, **навыки** - его умение выполнять метанаправленные действия с высокими результатами; **модель поведения** - способы действий руководителя, которые базируются на основе опыта, из удовлетворения той или другой потребности в условиях ситуации, которая сложилась (складывается).

Блок «модель поведения» определяет влияние на установление границ реальных возможностей с учетом соответствующей ситуации. Это объясняется тем, что модель поведения является составной отраслью особенных категорий, присущих деятельности руководителя. Например, нерешительному руководителю невозможным может казаться значительно больше, чем это есть в действительности. Следствием этого будут неиспользованные возможности имеющегося в его распоряжении потенциала или же существенные ошибки в его использовании. Талантливый руководитель может найти инновационный способ решения поставленного задания в условиях кризисной ситуации, когда использование известных способов может быть неэффективным.

Метаопределяющий и метаобеспечивающий процессы должны быть согласованы между собой, что и осуществляется в результате **афферентного синтеза** (процесса определения цели). В процессе афферентного синтеза руководитель должен сопоставить и согласовать потенциальную совокупность предметов потребности, что будет пребывать в поле его интересов, с реальными возможностями в ситуации, которая сложилась (складывается), в результате чего им формулируется (конкретизируется или уточняется, в случае предварительно поставленного задания) нужный результат будущих действий - цель, альтернативные варианты, достижения и устанавливается совокупность критериев, которые отображают цель и необходимы в дальнейшем для построения оценочной (целевой) функции.

Альтернативы оцениваются с использованием блока "критерии" (оперативность, стабильность, стоимость, риск и тому подобное) и с учетом имеющегося **резерва времени**. Результаты оценки передаются блоку принятия решения, который будет характеризовать осуществление руководителем волевого акта по определению целесообразного варианта будущих действий. В результате принятия решения руководителем устанавливаются также целевые нормативы, ограничения (уровень затрат, величина прибыли и т.д.), необходимые для осуществления процесса контроля.

На основе принятого решения руководитель формулирует конкретные **задания** подчиненным (подразделениям), которые принимают участие в достижении цели. Выполнение поставленных заданий осуществляется в процессе **деятельности** органа исполнительной власти при непосредственном участии руководителя управления реализацией решения, в результате чего у него накапливается необходимый **опыт**, осуществляется влияние на ситуацию (если это возможно), что приводит к изменениям в элементах внутренней или

внешней среды органа исполнительной власти, а также совершенствуется структура сил и средств, улучшаются их качественные и количественные характеристики.

Таким образом, в целом должен быть создан целесообразный механизм выработки и принятия управленческого решения в системе государственного управления.

7. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Теория и практика решения проблем, которые возникают в ходе управленческой деятельности, произвели общую логическую последовательность процессов их решения.

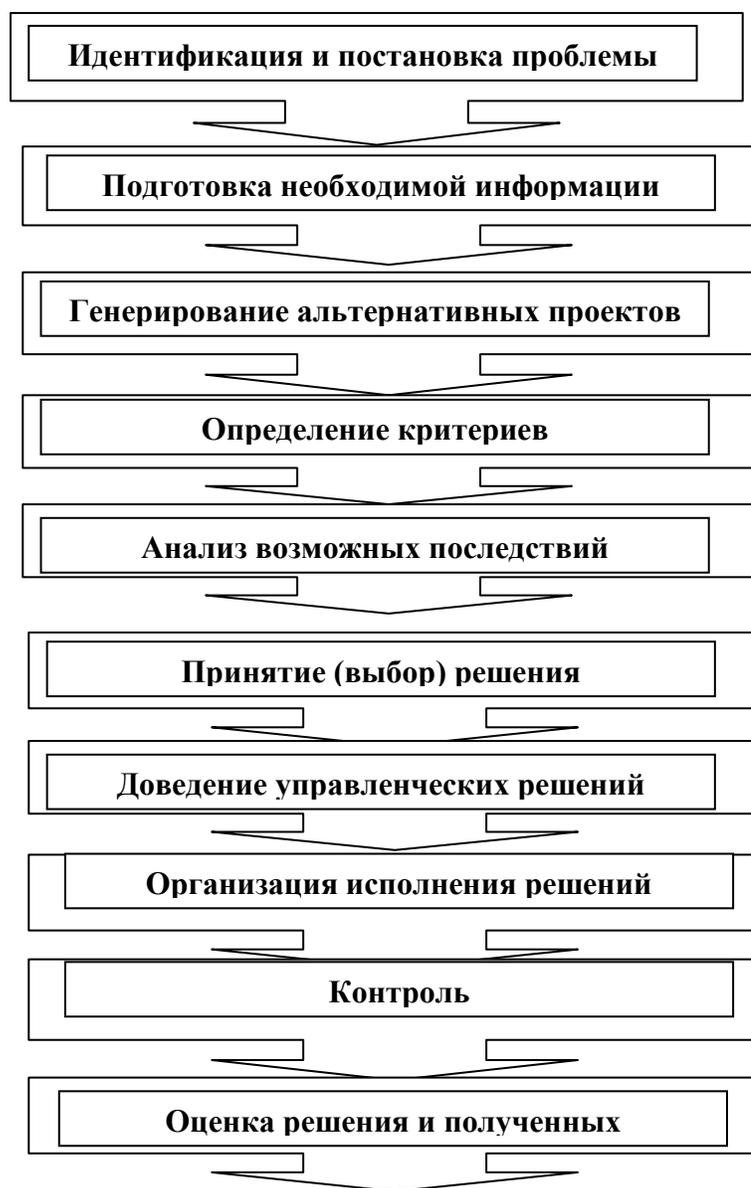


Рис. 5 Этапы процесса принятия управленческих решений

Рассмотрим этапы процесса принятия управленческих решений более детально.

1. Идентификация и определение проблемы. Исходным моментом выработки решения считается возникновение ситуации, которая требует его принятия. Это – этап осознания проблемы: признается несоответствие существующего состояния системы управления прогнозируемому, а поэтому возникает необходимость во внесении определенных коррективов.

Главное задание данного этапа – оценить потребность в принятии нового управленческого решения. На этом этапе приемлемыми средствами является: теория выборочного метода; корреляционный и факторный анализ; экспертные оценки; физическое и математическое моделирование; лабораторные эксперименты.

2. Подготовка необходимой информации. Подготовка и принятие управленческого решения предусматривает, в первую очередь, сбор и обработку необходимой информации, которая играет определяющую роль в формировании решения. Своевременное получение, обработка и передача достоверной и достаточно полной информации позволяет принимать взвешенные управленческие решения, совершенствовать внутренние и внешние системные связи и, как следствие, обеспечивать приемлемую эффективность управленческих решений.

3. Генерация альтернативных вариантов решения проблемы. Одной из характерных черт управленческого процесса является многовариантность путей перехода системы из одного состояния в другое или возможность принятия большого количества разных решений по одной и той же проблеме. Варианты и их оценка являются самыми важными условиями эффективности управленческого решения, что определяется через соотношение степени достижения поставленных перед системой целей к затратам на их реализацию.

4. Определение критериев. Выдвижение и ввод по возможности непротиворечивых критериев внутренней (с точки зрения данной организации) и конечной (общественной) целесообразности тех или других действий управленческой системы. Рассуждения о достижении определенных заданий должны согласовываться с соответствующими критериями решения. Ими могут быть политические, социальные, экономические критерии эффективности.

Данный этап касается оценивающего аспекта проблемы. Критерии применяются для оценки последствий, а не альтернатив. Можно выделить такие основные критерии: законность, политическая приемлемость, экономическая целесообразность, пригодность к претворению в жизнь, возможность усовершенствования.

5. Анализ возможных последствий. Нуждается в ответе на три важных вопроса:

- оправданы ли затраты на реализацию программы?

- нужна ли специальная подготовка (обучение, тренировка) персонала для его выполнения?

- достаточны ли имеющиеся ресурсы?

Альтернативы предлагают не только разные, а иногда прямо противоположные выходы из проблемной ситуации. Поэтому субъект управления, прежде чем выбрать единственный вариант, должен сравнить альтернативы, оценить их, выявить позитивные и негативные аспекты, проанализировать возможные последствия, которые будут исходить из этих альтернатив. Для такого анализа целесообразно брать принципиально разные варианты, каждый из которых должен рассматриваться в определенной взаимосвязи как с другими вариантами, так и с другими проблемами, которые решаются.

6. Принятие (выбор) решения. Это – творческий процесс выбора из числа возможных альтернатив единственного решения, которое принимается к выполнению. Для процесса принятия управленческих решений характерны многогранность и сложность взаимовлияний социальных, экономических, политических и технических факторов, поэтому главная роль в поиске оптимального или приемлемого решения отводится человеку. Решение – не просто элементарное логическое обобщение информации, а продукт творческого мышления, интуиции и фантазии человека. Формальные методы и технические средства используются им в процессе принятия решений как вспомогательные инструменты. Поэтому процесс принятия решения – всегда волевой акт, социальное действие, которое выражает не только потребности и интересы лица и отображает интересы определенных социальных сил в обществе, но и реализует эти социальные интересы.

7. Доведение управленческих решений до исполнителей. Важным требованием на этом этапе является оперативность доведения содержания решения к непосредственным исполнителям и обеспечению его выполнения. Определяются способы и формы передачи решения; определяется время, необходимое на его передачу; уточняются способы и средства поддержки связи и порядка взаимодействия исполнителей.

Правильно довести решение до исполнителей – избрание наиболее соответствующего вида оформления решения в команду (приказ, распоряжение, решение, постановление и тому подобное) и изложение его так, чтобы исполнитель уяснив проблему четко видел цель, а также всю структуру проблемы, которая решается в целом, и свое место в ней.

8. Организация выполнения решений. После преданья решения огласке исполнители с учетом полученных основных указаний разрабатывают детальные планы и программы действий. В них выделяют отдельные задания, назначают ответственных, определяют сроки выполнения. Наличие в организации четкого распределения и координации функций, действенных регламентов и процедур управления – составляющие успеха в их выполнении.

Важной частью этого этапа является обеспечение деятельности исполнителей.

9. Контроль распространяется как на итоги, так и на ход реализации управленческих решений. Принципиальным требованием к эффективному функционированию системы государственного управления является объективность контроля.

В процессе контроля за действиями исполнителей руководитель должен установить: достигнута ли запланированная решением цель, выполнено ли решение полностью, частично или не выполнено, в какой части не выполнено и тому подобное; если цель достигнута, то был ли процесс ее достижения наилучшим (оптимальным), отвечали ли методы и средства ее достижения требованиям законодательства. Если цель не выполнена, то необходимо установить, какие основные причины этого, в какой части они зависели от исполнителей, а в какой – от правильности и обоснованности самого принятого решения.

10. Оценка решения и полученных результатов. Оценки успехов и неудач должны быть дифференцированы соответственно их влиянию на ход (а не только на результат) дела. Анализ и обобщение опыта – главный путь к самообучению и совершенствованию системы государственного управления.

Главное значение этой стадии управленческого процесса заключается в установке обратной связи от реализации решения к предыдущим аналитическим и директивным стадиям, а именно – к поиску новых альтернатив, изменения условий постановки проблемы, коррекции решений и даже пересмотра поставленной цели, оценки эффективности выполнения решения.

В итоге определяется ответственность тех, кто принимал решение, за компетентность, качество, своевременность принятого решения и исполнителей – за степень адекватности его выполнения. Кроме того, этот этап дает возможность выявить меру реализации социальных интересов, которые были выражены в управленческом решении.

8. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Методы принятия решений – это совокупность умственных и практических операций, которые используются в процессе государственного управления для осознания проблемы, постановки цели, сбора необходимой информации, разработки вариантов решения, выбора оптимального решения и организации его выполнения.

Методы принятия решений различают по возможности охватить процесс выработки решения в целом. По этим признакам выделяются две группы методов:

- общие, которые охватывают все этапы процесса принятия решения;
- локальные, которые применяются на одном или нескольких этапах.

В свою очередь, их можно разделить на две разновидности:

- формальные методы (формально-математические);
- неформальные (интуитивно-логические).

К общим формальным методам можно отнести:

- системный анализ, который служит методологией решения крупных проблем;
- линейное программирование.

Общими неформальными методами является:

- способы принятия решений на основе управленческого и жизненного опыта;
- рефлексии;
- интуиции.

Группу локальных (формальных и неформальных) методов за этапами выработки решений можно классифицировать таким образом:

- 1) выяснение проблемы и постановка цели решения;
- 2) сбор и обработка информации, необходимой для принятия решения;
- 3) анализ вариантов будущего решения, выбор и обоснование оптимального;
- 4) санкционирование отобранного варианта решения;
- 5) организация выполнения и контроль за процессом его выполнения.

К формально-математическим методам решения и выбора оптимального варианта можно отнести:

- все экономико-математические методы (компьютерного) моделирования;
- исследование операций.

Неформальными методами этой группы для несложных решений будут обычные методы:

- анализа;
- сравнение;
- качественной оценки альтернатив и др.
- а для более ответственных – экономические эксперименты.

Решения в зависимости от полной априорной информации, на основе которой они принимаются, разделяются на такие, что принимаются:

- в условиях определенности (полной и достоверной информации);
- с вероятной определенности (риска);
- в условиях неопределенности.

Соответственно группу методов можно разделить на три подгруппы:

- 1) методы выбора варианта решения в условиях определенной информации неформальные – сравнение, анализ систем и тому подобное;

формальные – математическое программирование и оптимизация, дифференцированное вычисление, компьютерное моделирование, линейное программирование, динамическое программирование;

2) методы выбора варианта решения в условиях риска (вероятной определенности): выбор решений на основе экстраполяции тенденций, компьютерного прогнозирования, решение управленческих заданий с использованием компьютерного моделирования, что базируется на теории вероятностей и статистике;

3) методы выбора вариантов решений в условиях неопределенности. К этой подгруппе принадлежит целый ряд тех *формальных методов*, которые используются и для осознания проблемы и постановки цели решения: «мозговой штурм», анализ чувствительности, корректив, сценарного анализа, анализа риска, методы Монте-Карло, теория игр, разработка конкретных ситуаций и тому подобное, а также *неформальные методы*: интуитивно-логического мышления на основе имеющихся знаний, опыта, рефлексии, экспертные методы (метод «Дельфи»), имитационного моделирования, которые занимают промежуточное место между экспериментированием на реальных объектах и компьютерным моделированием (экспериментированием на моделях).

«Мозговой штурм» является методом решения конкретной проблемы через высказывание участниками идей и предложений по решению. Основанием является использование огромной силы взаимных ассоциаций между участниками.

Преимущества этого метода:

- хорошо применен метод приведет к весьма значительного количества решений;
- метод можно успешно применять к решению проблем различных отраслей;
- приводит к усилению интеграции группы;
- увеличивает собственную инициативу, уверенность в себе, творческое мышление участников.

Трудности применения метода:

- трудно добиться от участников воздержаться от взаимной критики;
- трудности при проведении в больших группах;
- неэффективен при слишком обобщенно сформулированной проблеме.

Принципы участия в мозговом штурме:

- «не разрешается критиковать идеи» – обязательное условие для хорошего применения метода;
- каждую идею следует записывать по возможности правильнее, однако кратко;

- не следует ограничивать количество идей, помня, что важно именно их количество, а оценивание будет осуществлен в конце занятия;
- важные идеи обычно нестандартные, на первый взгляд, бессмысленные и неуместные;
- широчайшее использование и развитие названных идей или предложений.

Метод Монте-Карло

Моделирование по методу Монте-Карло представляет собой автоматизированную математическую методику, предназначенную для учета риска в процессе количественного анализа и принятия решений. Эта методика применяется профессионалами в разных областях, таких как финансы, управление проектами, энергетика, производство, проектирование, НИОКР, страхование, нефтегазовая отрасль, транспорт и охрана окружающей среды.

Каждый раз в процессе выбора направления дальнейших действий моделирование по методу Монте-Карло позволяет специалисту, принимающему решения, рассматривать целый спектр возможных последствий и оценивать вероятность их наступления. Этот метод демонстрирует возможности, лежащие на противоположных концах спектра (результаты игры ва-банк и принятия наиболее консервативных мер), а также вероятные последствия умеренных решений.

Метод используют, например, при оценке рисков проектов или при распределении его финансирования по годам.

Метод рефлексии

В качестве одного из определений рефлексии может быть рассмотрено следующее: *рефлексия есть мысль, направленная на мысль (или направленная на саму себя)*. Возможно, сущность рефлексии - не в том, что она есть мысль, а в обращённости на себя и в том, что рефлексия в некоторых подходах может рассматриваться как генетически вторичное явление, возникающее из практики. Одна из возможностей для появления рефлексии обнаруживается при возникновении непреодолимых затруднений в функционировании практики, в результате которых не выполняется практическая норма. Рефлексия, в таком случае - это выход практики за пределы себя самой, и в этом смысле она может рассматриваться как процедура, осуществляющая снятие практического затруднения.

В педагогике рефлексия: самоанализ деятельности и её результатов.

Исходя из определений рефлексии возможно объяснение метода рефлексии, применяемого в управлении. Этот метод используется чаще всего на этапе разработки сценариев выполнения решения. Когда уже выбран один из альтернативных вариантов решения проблемы, желательно проработать сценарии возможных событий после начала реализации решения. Речь идет о том, что действия или практика, осуществляемые в ходе реализации управленческого решения, могут вызвать противодействие, сопротивление,

которые вызывают определенные трудности. Задача управленца, предвидя затруднения, разработать план ослабления этих затруднений.

Иногда метод рефлексии используют как идеологию, направленную на получение результата. Речь идет о том, что объектом государственных управленческих решений является общество, конкретные социальные группы. Как показывает отечественная практика управления, большая часть государственных управленческих решений принимается в условиях неподготовленности общества к ним, а порой, бывают и такие решения, которые принимаются вообще без предварительного согласования с населением. Даже, если решение гениально, но обществу к нему не подготовлено, решение будет провалено.

Исходя из этого, следует вывод, что при принятии серьезных решений необходимо принять действия, акции, направленные на изменение сознания населения или изменение отношения к определенному вопросу. Только после того, как общество будет готово к определенному решению, можно будет приступить к его реализации.

По способу принятия управленческих решений выделяют:

- индивидуальный;
- групповой (коллективный).

Оба этих подхода имеют как свои преимущества, так и недостатки.

Преимущества этих методов по результатам исследования следующие:

1. Групповое принятие решений в целом лучше, чем индивидуальное.
2. В ситуациях, что возникают при решении сложных проблем, групповое принятие решений лучше, чем индивидуальное.
3. В ситуациях, что возникают при решении простой проблемы формального процедурного характера, в целом лучше является решение одного человека [7, с. 138].

Групповой метод имеет существенные преимущества, однако, при определенных обстоятельствах целесообразно использовать индивидуальный подход. Рассмотрим преимущества и недостатки этих методов.

Преимущества группового метода принятия решений оказываются в таких аспектах:

- преобладает перед индивидуальным по объему знаний и информации, которые влияют на решение. Вполне очевидным является то, что знание и опыт группы (коллектива) являются большими, нежели знания и опыт одного лица. Для решения многих сложных проблем групповое решение наилучшее;

- позволяет выдвинуть больше перспектив и рассмотреть больше альтернатив, отвечает характеру демократического общества;

- имеет определенные коммуникативные преимущества в донесении решений ко всем заинтересованным сторонам, что способствует его более широкому осознанию.

Недостатки группового метода:

- большая длительность процесса его принятия, что при ограниченном часовом пространстве делает его непригодным для применения;
- доминирование в группе одного лица или давление определенной группировки, что серьезно будет влиять на объективность группового решения;
- принятие решений может произойти еще до окончательного рассмотрения всех идей, предложений и альтернатив. Как отмечает Д. Стонер, «нередко принимается первое решение, что получило заметную поддержку, – даже невзирая на то, что эта поддержка объясняется не объективным качеством, а мастерством подачи», не всегда четко определенная ответственность за конечные результаты.

В управленческой практике применяются три метода группового принятия решений, благодаря которым можно избежать некоторых недостатков этого подхода. Они способствуют расширению открытости процесса и значительно ограничивают негативное влияние индивидуума или проблем группового мышления:

- коллективное обсуждение проблем при условиях полной свободы выдвижения проектов решения. Этот метод способствует открытости процесса группового принятия решений. Он особенно пригодный при решении нестандартных проблем, которые нуждаются в новаторских, творческих решениях;

- условно групповой метод. Он отличается от предыдущего подхода ограничением межличностного общения в процессе принятия решений. Здесь преобладают индивидуальные усилия членов группы в выработке проблемных решений. Этот метод способствует достижению согласия без особенно острых дискуссий и обсуждений;

- метод экспертных оценок «Дельфи» (класс методов групповых экспертных оценок, впервые примененных в США в 1964 г.). Он применяется в том случае, когда члены группы физически не могут присутствовать в одном месте. Дельфийский метод является более длительным по сравнению с предыдущим условно групповым методом. Он используется для экспертного прогнозирования путём организации системы сбора и математической обработки экспертных оценок. Цель метода - получение информации высокой степени достоверности в процессе анонимного сбора и оценки мнений экспертов.

Метод «Делфи»:

- применяется на этапах формулирования проблемы и оценки способов её решения;

- для получения согласованной информации высокой степени достоверности в процессе анонимного обмена мнениями между участниками группы;

– осуществляет учёт независимых мнений всех участников группы экспертов, путём последовательного объединения идей, выводов и предложений.

Организационно формируются две группы: группа экспертов и рабочая группа. Его суть сводится к тому, что каждый эксперт предлагает возможное решение проблемы, отвечая на вопросы анкеты. При этом, ответы даются анонимно и никто не знает об ответах других. Рабочей группой осуществляется обработка собранных данных с последующей их корректировкой для вероятностной оценки достоверности полученных результатов, анализируются мнения экспертов относительно будущих событий и возможных инноваций (прогнозы экспертов). Результаты опроса рабочей группой обобщаются в таблицу и доводятся экспертам. Члены группы экспертов соглашаются с определенными решениями или предлагают новые идеи. Обобщение экспертных заключений повторяются до тех пор, пока рабочая группа не подготовит рекомендаций по исследуемой проблеме.

Если грамотно обобщить и обработать индивидуальные оценки квалифицированных экспертов по поводу исследуемой проблемы, ситуации в определенном сегменте управления, то можно получить коллективное мнение, обладающее достаточной степенью достоверности и надёжности.

Модель, которая обеспечивает способ определения лучшего метода принятия решений, известная как модель Врума-Итона, двух исследователей, которые изобрели этот подход принятия решений, а впоследствии дополнена ученым Яго. Эта модель предлагает определять эффективный лидерский стиль, в зависимости от ситуации. Допускается, что один и тот же лидер может использовать разные стили в процессе принятия управленческого решения. Согласно с исследованиями существует три базовых стиля принятия решений:

- авторитарный;
- консультативный;
- групповой.

В свою очередь, каждый из этих стилей разделяется на два самостоятельных. Модель Врума-Итона-Яго предусматривает такие стили принятия решений:

- автократический I (АИ), автократический II (АII)
- консультативный I (СИ), консультативный II (СИI)
- групповой I (ГИ), и групповой II (ГИI).

АI – руководитель принимает решение сам, используя лишь ту информацию, которая есть у него в данный момент;

АII – руководитель собирает необходимую информацию у подчиненных, но принимает решение сам, при этом он может раскрывать или не раскрывать подчиненным суть проблемы. Таким образом, привлечение подчиненных к решению проблемы ограничивается только сбором информации.

СI – руководитель сообщает подчиненным о сути проблемы, обращается к ним по информации и предложениям, идее, не назначая собраний группы. Он принимает решение сам, в котором могут учитываться или не учитываться мнения подчиненных.

СII – руководитель и подчиненные собираются вместе, чтоб обсудить проблему. В ходе совещания он систематизирует идеи и предложения. Потом руководитель принимает окончательное решение.

GI – руководитель и подчиненные собираются для обсуждения проблемы в группу. Они вместе производят альтернативы. Потом он принимает решение, в котором учитывается мнение подчиненных.

GII – руководитель, собрав в группу подчиненных, делится с ними мыслями. Они коллективно принимают решение на основе консенсуса или метода «мозгового штурма». Роль руководителя в данном случае более похожая на роль председателя собрания, который координирует дискуссию, концентрирует внимание на проблеме и делает все для того, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы.

В этой модели использован метод «дерева решений» с тем, чтоб определить, какие типы метода принятия решений наиболее приемлемые в зависимости от реакции на ситуативные факторы. По получении ответа на каждый вопрос придерживаются маршрута «дерева решений» для того, чтобы найти соответствующий метод для конкретной ситуации. Такой подход к принятию решений подтвердили многолетние исследования, а развитие компьютерной техники позволило отбросить критические упреки в избыточной сложности и субъективности его использования. Эта модель является самой производительной для руководителей в выборе авторитарного, группового или консультативного подхода к принятию решений и побуждает того, кто принимает решение, мыслить логически и дисциплинировано. Практика показывает, что руководители, которые используют модель Врума-Итона-Яго, лучше выполняют свои обязанности, чем те, кто ею пренебрегают.

Организационными формами коллегиального принятия управленческих решений являются:

- оперативное совещание администрации;
- заседание творческой группы;
- рабочая встреча членов проекта;
- собрания коллектива.

Методами коллегиального генерирования новых идей могут стать такие нерегламентированные типы взаимодействия, как:

- коллективные обсуждения;
- «мозговой штурм»;
- деловые игры и др.

Методы, применяемые для обобщения информации и выявления проблем

Сбор и обработка информации, которая играет значительную роль в формировании решения, осуществляется при помощи SWOT и ABC-анализа.

SWOT и ABC-анализ - эвристические техники обобщения данных, инструменты, который мы используем с целью, чтобы сделать процесс работы с информацией более удобным и более эффективным для использования при принятии решения. За основу эвристического подхода взяты интуиция и опыт человека, который построен на таких методах, которые включают в себя набор специфических процедур, разработанных применительно к конкретной задаче распознавания.

Аббревиатура «SWOT»

Strong - Сильный

Weak - Слабый

Opportunity - Возможность

Threat - Опасность (угроза)

Сущность SWOT-анализа заключается в том, что группа экспертов путем экспертного анализа определяет:

- Сильные и Слабые стороны объекта;
- Возможности для позитивных изменений его состояния;
- Опасности, которые могут негативно влиять на его состояние.

Характеристика объекта:

- **Сильные стороны объекта** - существующие особенности, способствующие развитию;
- **Слабые стороны объекта** - существующие особенности, осложняющие развитие;
- **Возможности** - могут возникнуть в будущем и будут благоприятны для развития;
- **Опасности** - могут возникнуть в будущем, будут неблагоприятные и даже опасные для развития.

Алгоритм SWOT- анализа:

- каждый член группы составляет собственные отдельные списки Слабых и Сильных сторон города (Возможностей и Опасностей);
- группируются отдельно списки Сильных сторон, Слабых сторон (Возможностей и Опасностей);
- распределение всех участников на две подгруппы;
- каждая подгруппа анализирует все предложения по включению в список каждой из характеристик SWOT-анализа: например, Сильных сторон или, скажем, Опасностей;
- исключаются несоответствующие предложения, и (или) дополняется список другими;

- формируется сводная таблица;
- по сводной таблице определяются последующее стратегическое планирование:

Развитие Сильных сторон;

Использование существующих **Возможностей** и создание новых;

Учет Слабых сторон, ликвидация части них или превращение их в Сильные;

Создание условий для **уменьшения** негативного эффекта **Опасностей**.

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Город является традиционным торговым центром 2. Город расположен на пересечении автомобильных путей 3. В системе образования города имеются средние специальные учебные заведения 4. Город расположен в середине сельскохозяйственного региона 5. В городе имеются квалифицированные трудовые ресурсы	1. Высоковатая энергоемкость коммунального хозяйства 2. Несовершенная система информирования населения 3. Город больше покупает, чем продает, и поэтому денежные средства уходят за пределы города 4. Город не имеет автономных источников энергообеспечения 5. Учебные заведения выпускают специалистов, которые не отвечают требованиям времени
Возможности	Угрозы
1. Энергообеспечение на основе природного газа 2. Использование потенциала громады 3. Доходы от месторождений газа 4. Переработка местного с.х. сырья 5. Выгодное географ. расположение	1. Потеря доверия к местной власти 2. Неблагоприятное, нестабильное финансовое и налоговое законодательство 3. Высокий уровень грунтовых вод 4. Загазованность от транзитного транспорта 5. Отсутствие альтернат. источников энергии

Рис. 6. Пример SWOT-анализа города N

При анализе **Возможностей** и **Опасностей** рекомендуется провести **PESTER – анализ (анализ внешних факторов):**

- Законодательные
- Экономические
- Социальные и политические

- Технологические
- Демографические

SWOT-анализ дает возможность:

- учесть интеллектуальный вклад людей с разным мировосприятием, опытом, профессиональной подготовкой;
- избежать слишком пессимистического или оптимистичного подхода отдельного эксперта.

ABC-анализ

Аббревиатура «ABC»:

Advantage - Преимущество

Barrier - Барьер

Controversial - Спорный

Техника заключается в группировании того, что мы знаем о ситуации, которая анализируется по указанным трем критериям: **«Преимущество»**, **«Барьер»**, **«Спорный»**.

Все, что мы не можем зачесть к ни одной из групп - отбрасываем как лишнюю информацию для позитивных изменений его состояния.

Оценка важности отдельных факторов классифицируется:

1. Фактор низкой важности
2. Фактор средней важности
3. Важный фактор
4. Очень важный фактор
5. Ключевой фактор

Чтобы ABC-анализ был точнее, отдельным стратегическим предпосылкам придают числовое значение, которое отображает рейтинг их важности. Чем более важной является данная предпосылка, тем более числовое значение ей предоставляем. Мы предлагаем рейтинговую шкалу в интервале от **1 до 5**, при чем отдельные величины значат:

1. Фактор низкой важности - такой, который имеет малое значение для развития отдельных сфер жизнедеятельности или некоторых частей территории;
2. Фактор средней важности - такой, который имеет среднее значение для развития отдельных сфер жизнедеятельности или частей территории или же незначительное влияние на развитие всей громады;
3. Важный фактор - такой, который имеет большое (но не решающее) значение для развития некоторых сфер жизнедеятельности или некоторых частей территории, или средне-важное значение для развития всей громады;
4. Очень важный фактор - такой, который имеет решающее значение для развития отдельных сфер жизнедеятельности или некоторых частей территории, или важное (но не решающее) значение для развития всей громады;
5. Ключевой фактор - такой, который имеет решающее значение для развития всей громады.

Однако это еще не конец верификации факторов развития. Кроме оценки важности отдельных факторов - преимуществ, барьеров и спорных вопросов - есть еще одна важная верификация, она относится только к преимуществам и барьерам - это сменяемость во времени или *верификация факторов развития*.

Мы можем заранее предусматривать, что какой-то из существенных барьеров (например, слабая доступность коммуникаций) на протяжении пяти лет исчезнет (потому что будет завершено строительство части автострады).

Такую сменяемость во времени также нужно классифицировать.

Предлагается разделить предпосылки развития на шесть видов, согласно их сменяемости во времени.

Фактор, значение которого стремительно растет	↑
Фактор, значение которого растет	↗
Неизменный фактор, значение которого стабильно	—
Фактор, значение которого медленно уменьшается	↘
Фактор, значение которого резко уменьшается	↓
Фактор, сменяемость которого неизвестна	?

Временная верификация позволяет не допустить исключение факторов, которые в настоящее время имеют важность с величинами 1 и 2, но имеют значение, которое стремительно растет, следовательно, в будущем могут иметь высокую важность.

АВС-анализ является аналогом и, можно сказать, конкурентом широко известного и популярного SWOT-анализа.

Как SWOT-анализ, как и АВС-анализ, являются эвристическими техниками обобщения данных. Следовательно они являются определенными инструментами, которые помогают оперировать материалом, который исследуется.

Однако пользователи SWOT-анализа имеют большие трудности пониманием сути четырех полей анализа. Насколько легко интуитивно понять разницу между желаемыми факторами (сильные стороны и преимущества) и нежелательными факторами (слабые стороны и препятствия), настолько закономерно возникают недоразумения во время верификации: чем преимущества отличаются от шансов, чем - слабые стороны от угроз. По этой причине повышение эффективности процесса работы становится сомнительным.

ВЫВОДЫ

Государственное управленческое решение представляет собой социальный акт, подготовленный на основе вариантного анализа и принятый в установленном порядке, оформленный в виде документа (нормативно-правового акта), которое имеет директивное значение, содержит постановку целей и обоснование средств их реализации и организует практическую деятельность субъектов и объектов управления, направленную на достижение указанных целей.

Управленческое решение – это результат системной деятельности людей и продукт когнитивной (опосредствованной познавательными факторами), эмоциональной, волевой, мотивационной природы – синтеза психических процессов, которые имеют исходную регулятивную направленность.

Можно выделить такие основные блоки процесса выработки управленческих решений:

- 1) возникновение ситуации, которая требует принятия решения;
- 2) подготовка необходимой информации;
- 3) подготовка и оптимизация будущего решения;
- 4) принятие (выбор) решения;
- 5) организация выполнения принятого решения.

Следовательно, процесс принятия решений – самая существенная общая функция государственного управления.

Управленческие решения имеют свою специфику:

– решения и их последствия задевают много людей и могут сохранять силу влияния на достаточно длительное время;

– принятие решений является личной функцией руководителя, который должен выполнять ее в процессе управленческого труда и нести ответственность за последствия решений;

– решение занимает в процессе управления центральное место. В литературе отмечается, что все другие функции управления (планирование, прогнозирование, контроль, учет и т. д.) направлены на формирование и реализацию решений.

Схема принятия управленческого решения по С. Коссену

1. В чем заключается проблема?
2. Какие данные мне необходимо получить и проанализировать, чтобы четко сформулировать проблему?
3. Какие альтернативные решения существуют?
4. До каких последствий приведет тот или другой вариант решения?
5. Какое решение является наилучшим?
6. Контроль за результатом?
7. Возможное изменение решений в результате контроля?

Критерии лучшего решения по С.Коссену:

1. Краткосрочный и долговременный эффект;
2. Объем материальных и человеческих ресурсов;
3. Оправдает ли результат тратящие усилия;
4. Какой объем поддержки подчиненных и руководства необходим?
5. Поможет ли данный вариант решить проблему или устранить симптомы?

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. В чем заключается сущность теории принятия решений?
2. Дайте определение понятию «управленческое решение».
3. В чем заключается содержание принятия решений в системе государственного управления?
4. Кто является субъектом и объектом управленческих решений?
5. Приведите правила принятия решений.
6. Какие функции в системе государственного управления выполняют управленческие решения?
7. Назовите формы управленческой деятельности?
8. Приведите классификацию управленческих решений.
9. Назовите факторы качества, результативности и эффективности управленческих решений?
10. В чем заключается организационно-аналитическое обеспечение принятия управленческих решений?
11. Из каких этапов состоит процесс принятия управленческих решений?
12. Наведите основные составляющие модели формирования управленческого решения.
13. Какие вы знаете методы управленческих решений?
14. В чем заключаются преимущества и недостатки группового принятия решений?
15. Какие схемы принятия управленческих решений Вы знаете?
16. Какие стили принятия решений предусматривает модель Врума-Итона-Яго?
17. Каковы основные критерии успешности решения проблемы?
18. Какие схемы принятия управленческих решений обычно вы применяете в работе?
19. В чем заключается суть обработки собранных данных? Как проходит эта обработка?
20. Что такое SWOT-анализ? В чем его суть? Объясните коротко процедуру.
21. Сравните ABC - анализ со SWOT-анализом. Какие преимуществами SWOT-анализа? Какие преимущества ABC - анализа?

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ

Альтернатива – необходимость выбора между двумя или несколькими возможностями, что исключают друг друга.

Решение – это последовательность действий, сознательно избранных для достижения желаемого результата.

Решение – это вывод по результатам всестороннего анализа развития и прогнозирования той или другой ситуации.

Управленческое решение – это формализованный на альтернативных основах метод менеджмента, посредством которого управляющая система организации получает возможность непосредственно влиять на управляемую.

Государственное управленческое решение представляет собой социальный акт, подготовленный на основе вариантного анализа и принятый в установленном порядке, оформленный в виде документа (нормативно-правового акта), которое имеет директивное значение, содержит постановку целей и обоснование средств их реализации и организует практическую деятельность субъектов и объектов управления, направленную на достижение указанных целей.

Информация – сведения о каких-либо событиях, чьей-то деятельности и тому подобное, сообщение о чем-то.

Процесс – последовательное изменение состояний или явлений, которое происходит закономерным порядком, ход развития чего-либо.

Афферентный синтез - это многостепенная физиологичная переработка в мозге человека разной информации для постановки цели и ее достижения.

Модель – это отображение в схеме, формуле, образце и тому подобное характерных признаков объекта, который исследуется. Она является упрощенной конкретной управленческой ситуацией, другими словами, в моделях определенным образом отображаются реальные события, обстоятельства и тому подобное.

SWOT-анализ и **ABC-анализ** - эвристические техники обобщения данных. Они являются определенными инструментами, которые помогают оперировать материалом, который исследуется.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Донецкой Народной Республики (принята Верховным Советом Донецкой Народной Республики 14 мая 2014 года) [Электронный ресурс] : (Офиц. сайт ДНР). - Электрон. данные. - Донецк, [2015]. - Режим доступа: <http://dnr-online.ru/konstituciya-dnr/>
2. О системе органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики: закон Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс] : (Офиц. сайт ДНР). - Электрон. данные. - Донецк, [2015]. - Режим доступа: http://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/Zakon_DNR_O_sisteme_organov_ispolnitelnoy_vlast_I_148P_NS.pdf
3. О нормативных правовых актах: закон Донецкой Народной Республики № 72-ИНС от 24 августа 2015 г. [Электронный ресурс] : (Офиц. сайт). – Электрон. Данные. – Донецк, [2015]. – Режим доступа: http://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/Zakon_DNR_O_NormPravov_Aktah_I_276P_NS.pdf
4. О республиканских программах: закон Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс] /20 сентября 2015 г. № 80 -ИНС (Офиц. сайт). - Электрон. данные. - Донецк, [2015]. - Режим доступа: http://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2016/05/Zakon_DNR_O_respublikanski_programmah_369P_NS.pdf
5. Об утверждении Регламента Совета Министров Донецкой Народной Республики: постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 12.02.2016 г. № 1-31 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://smdnr.ru/wp-content/uploads/2016/03/1-31.pdf>
6. Атаманчук Г.В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): учеб. пособ. / Г.В. Атаманчук. - М.: ОАО «НПО “Экономика”», 2000. - 302 с. - (Энциклопедия управленческих знаний).
7. Бруяцкий Е.В., Смирнов Л.П. Математические методы в задачах управления наукой / Е.В. Бруяцкий, Л.П. Смирнов.– К.: Научная мысль, 1973.- 184 с.
8. Глазунова Н.И. Государственное (административное) управление: учеб. [Электронный ресурс] / Глазунова Н.И. -М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 560 с.
9. Государственное управление: учебник в 2 т. Т. 1 [Электронный ресурс]/ Под ред. В.А. Козбаненко. Изд. 2-е, с изм. и доп. - М.: «Статут», 2002. - 366 с.
10. Государственное управление: учебн. пособ. для студентов ВУЗов [Электрон. ресурс] / Купряшин Г.Л. Соловьев А.И. М.: Университетский Гуманитарный Лицей, 1996. - Режим доступа: http://www.studmed.ru/kupryashin-gl-solovev-ai-gosudarstvennoe-upravlenie_58b9bbb.html

11. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учеб / Б.Г. Литвак.- 2-е изд.- М.: Дело, 2001.- 392с.
12. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособ. / В.М. Колпаков.- К.: МАУП, 2000.- 256с.: ил.- Библиогр.: с. 247 – 251.
13. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: учеб. пособ. для вузов / В.Б. Ременников.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.- 140 с.
14. Принятие управленческих решений: методические рекомендации / [Составитель: В. Савченко]. - Донецк: Центр переподготовки и повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, руководителей государственных предприятий, учреждений и организаций, 2002.- 16 с.
15. Харитонов И. В. Основы теории принятия управленческих решений: учебник [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=19532>.

**ТЕХНОЛОГИЯ ПОДГОТОВКИ И
ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ:**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Составитель:

Савченко Виктор Леонидович, заместитель директора по учебной работе Донецкого областного центра переподготовки и повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, магистр государственного управления.

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.
Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 283050, Донецк, бул. Пушкина, 32.