

**Сущность и содержание
типового алгоритма
разработки
управленческого
государственного решения**

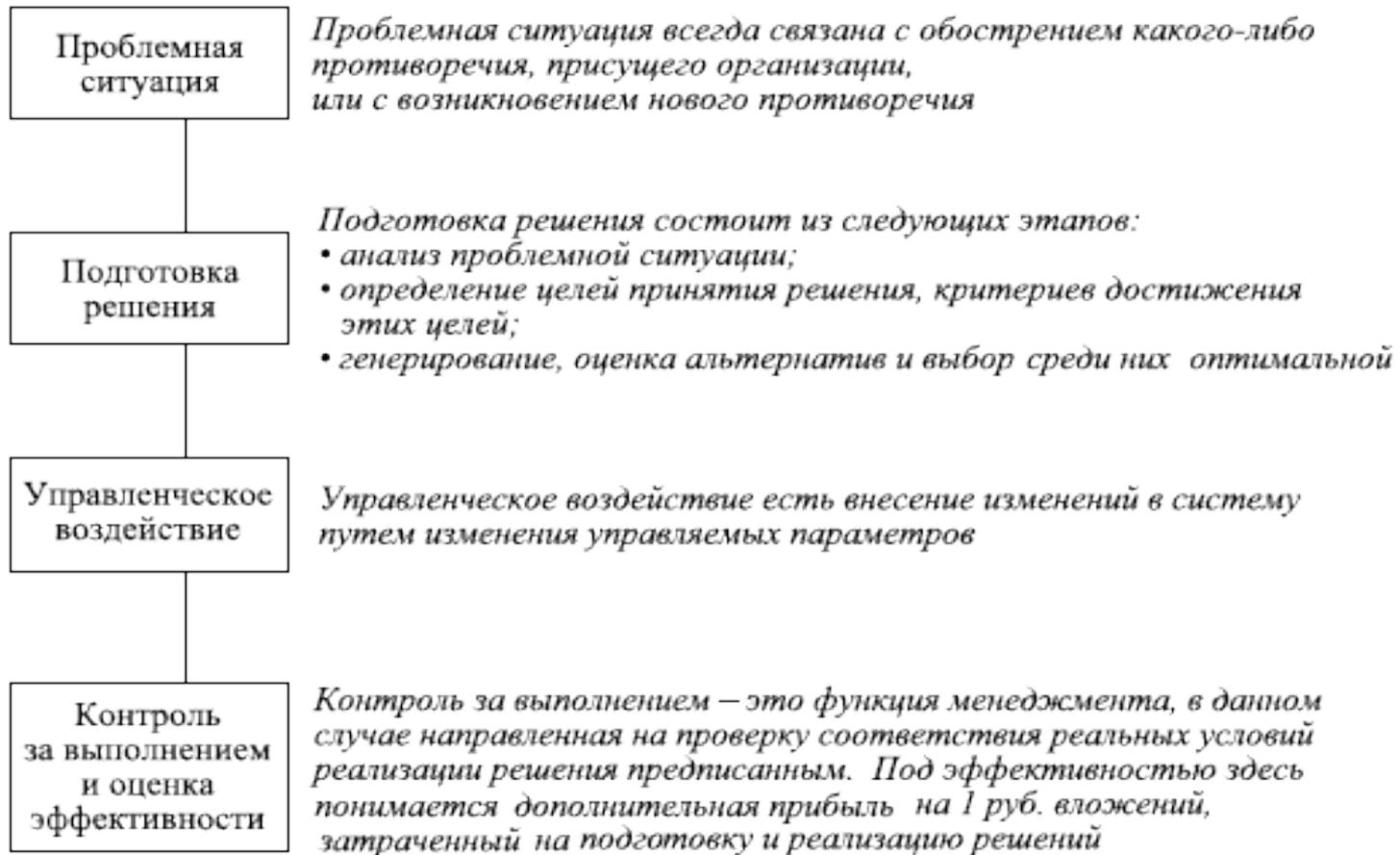
Процесс управления

- **Процесс управления** представляет собой сложный, непрерывный, динамичный и целенаправленный процесс воздействия управляющей системы на управляемый объект при помощи различных методов и средств для достижения поставленных целей.
- **Основу процесса управления составляют решения** и деятельность, связанная с их подготовкой, принятием и реализацией

Управленческое решение

- ▣ **Управленческое решение** – это основное звено процесса управления, формула воздействия управляющей системы на управляемую, результат управления. По существу, процесс управления сводится к фиксации и анализу ситуации, выработке и реализации решений.
- ▣ **Управленческое решение** – это центральный стержень, вокруг которого вращается жизнь организации.

Процесс управленческого решения можно представить в виде схемы



В каждой организации имеются особенности принятия управленческих решений, определяемые характером и спецификой ее деятельности, организационной структурой, системой внутрифирменной коммуникации.

Процесс разработки управленческого решения представляет собой алгоритм или основные этапы, опосредующие организацию процесса разработки



Процесс разработки управленческого решения состоит из трех больших этапов



Подготовка



Принятие



Реализация

Подготовка управленческого решения (или постановка задач)

- 1. **Выявление и анализ проблемной ситуации.** Анализируется исходная информация о состоянии объекта исследования и внешней среды, его место и роль среди смежных объектов и объектов более высокого порядка, осуществляются выявление, структуризация и ранжирование проблем.

В результате на этом этапе определяют базовые, кардинальные проблемы, пути их решения и ресурсы для их решения.



□ 2. Формирование целей для решения проблемной ситуации.

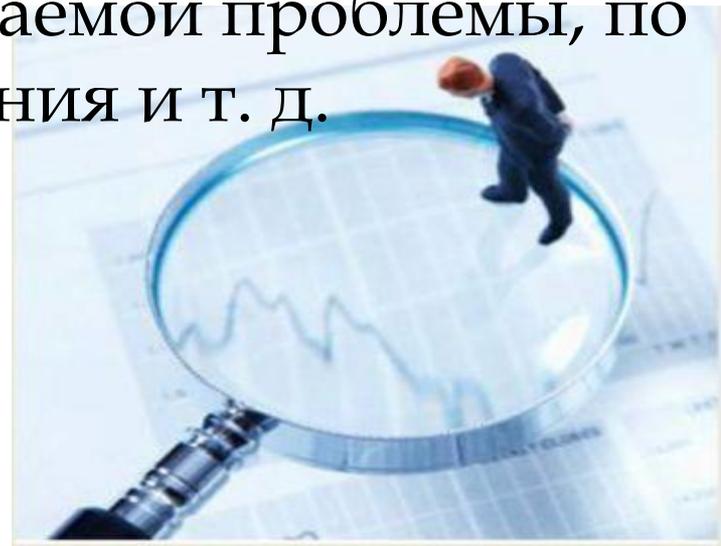
Этот этап вытекает из предыдущего. Составляется перечень целей или дерево целей (т. е. выясняются их приоритеты). Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно судить о степени их



- **3. Сбор необходимой информации.** Это один из ключевых этапов. Информация проверяется на необходимость, достоверность, надежность и т. д.

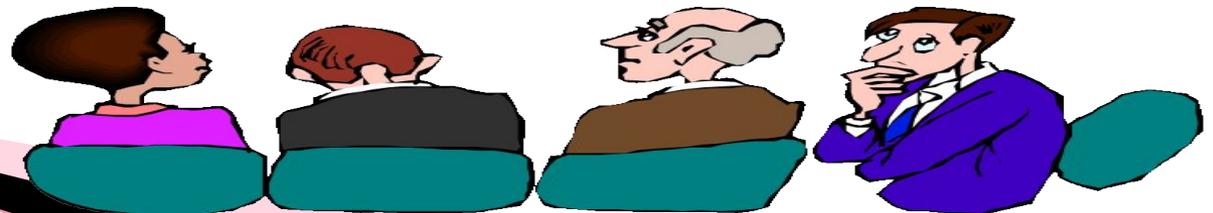


- **4. Анализ информации.** Здесь проводится анализ уже отобранной информации и затем раскладываем ее по степени важности для решаемой проблемы, по динамике использования и т. д.

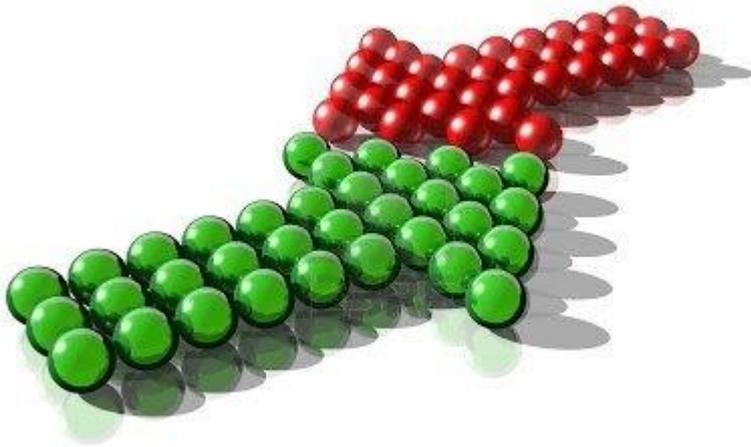


□ 5. Выявление или выработка полного перечня альтернатив достижения цели.

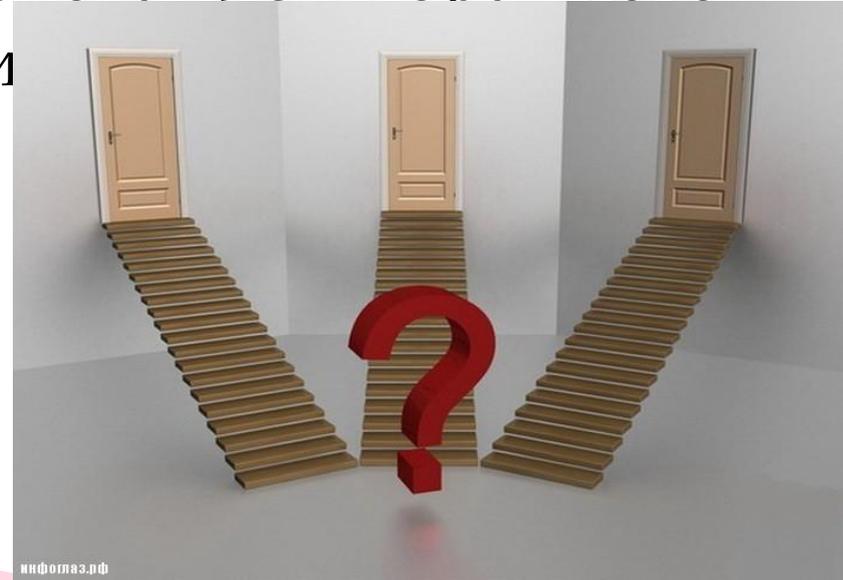
Ключевые слова в этом этапе «полный перечень», так как если в списке нет лучшего варианта, то, значит, его и не выберут. Здесь необходимо учитывать результаты многочисленных исследований, которые показывают, что люди, как в экспериментах, так и в реальных ситуациях, стремятся исключить альтернативы, связанные с риском. Они соглашались на средние (и хуже средних) альтернативы, только чтобы не возникли ситуации, где хотя бы с малой долей вероятности возможны большие потери.



- **6. Выбор допустимых альтернатив.**
Все альтернативы пропускаются через
фильтр различных ограничений
(ресурсных, юридических, социальных,
морально-этических и др.), поэтому их
число уменьшится.



□ **7. Предварительный выбор лучшей альтернативы.** Детальный анализ допустимых альтернатив с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям. Возможно выделение группы альтернатив. Конечным результатом на этом этапе является вынесения суждения о предпочтительности альтернатив, затем эти данные предоставляются ЛПР на данной проблеме. Другое название этого этапа: экономическое обоснование выбранного решения



Принятие решения

▣ 8. Оценка альтернатив со стороны ЛПР.

Предыдущие семь этапов как результат анализа есть по сути один из видов информации, необходимой руководителю для принятия решения. ЛПР учитывает дополнительные факторы и моменты, которые не учтены на предыдущих этапах. То есть ЛПР окончательно решает, какой вариант самый наилучший.

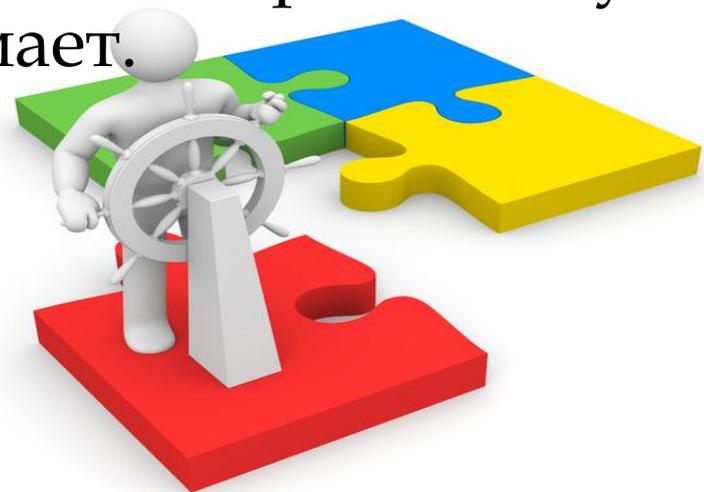


□ 9. Экспериментальная проверка альтернатив.

Это производится в тех случаях, когда ЛПР затрудняется с окончательным выбором наилучшей альтернатив и имеются возможности экспериментальной проверки 2-3 наиболее предпочтительных альтернатив. Как правило, такие проверки бывают в области научно-технической деятельности. Результат этого этапа - в данных апробации (т. е. практической проверки).



- **10. Выбор единственного решения.** С учетом данных экспериментальной проверки и любой другой дополнительной информации ЛПР принимает окончательное решение. Если экспериментальной проверки нет, то 9-10 этапы выпадают.
- **11. Согласование решения с органами управления и исполнителями.**
- **12. Окончательное оформление и утверждение решения.** Решение материализуется в виде проекта, плана, приказа и т. д. и вступает в юридическую силу, когда ЛПР его принимает.



Реализация решения

- **13. Организация выполнения решения, т. е.** происходит выполнение сроков, этапов и исполнителей принятого решения.
- **14. Определение работ по выполнению решения.** Задания доводятся до исполнителей, которых обеспечивают всем необходимым; выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, стимулирование исполнителей к эффективному выполнению решения.
- **15. Выполнение решения.** Осуществляется оперативный контроль за реализацией решения, внесение (если необходимо) корректив, установление обратной связи с ЛПР, анализ результатов реализации решения. Конечный итог - это полное достижение целей решения в установленные сроки и в рамках отпущенных ресурсов.

Принимая любые решения (жизненные или управленческие), осознанно или неосознанно руководствуются данной схемой.

Решения могут приниматься:

```
graph TD; A[Решения могут приниматься:] --> B(в обычном режиме); A --> C(в режиме дефицита времени.);
```

в обычном
режиме

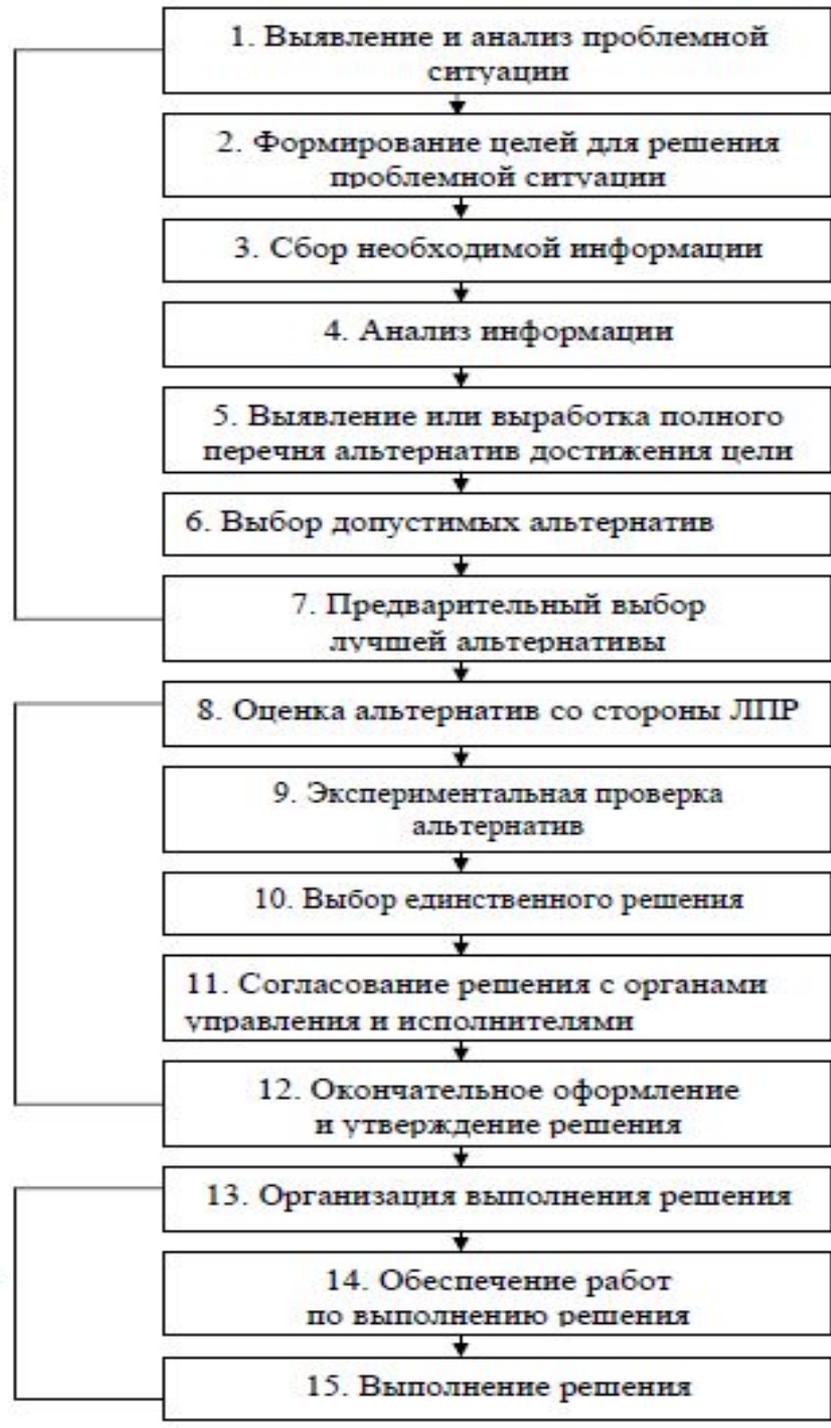
в режиме
дефицита
времени.

разработки управленческих решения используется и при интуитивном принятии решений, просто разница между постановкой проблемы и выдачей готового варианта решения составляет считанные секунды. Осознание правильности своего выбора происходит молниеносно. Но это не говорит о том, что в человеческом сознании не прорабатываются другие возможные варианты действий, и что выбор правильного решения осуществляется безосновательно, все это происходит на подсознательном уровне.

Подготовка

Принятие

Реализация



Процесс РПУР носит итеративный характер, то есть ЛПР или аналитик-консультант может и должен неоднократно возвращаться на предыдущие этапы, чтобы что-то уточнить, дополнить, развить, исправить, изменить и т.д. А перескакивать к нижним (не доработав верхние) - нет.

В этом ключ к успешному управленческому решению. Привлечение ЛПР к процессу разработки управленческого решения в два раза повышает показатель внедрения в практику (с 40 до

