



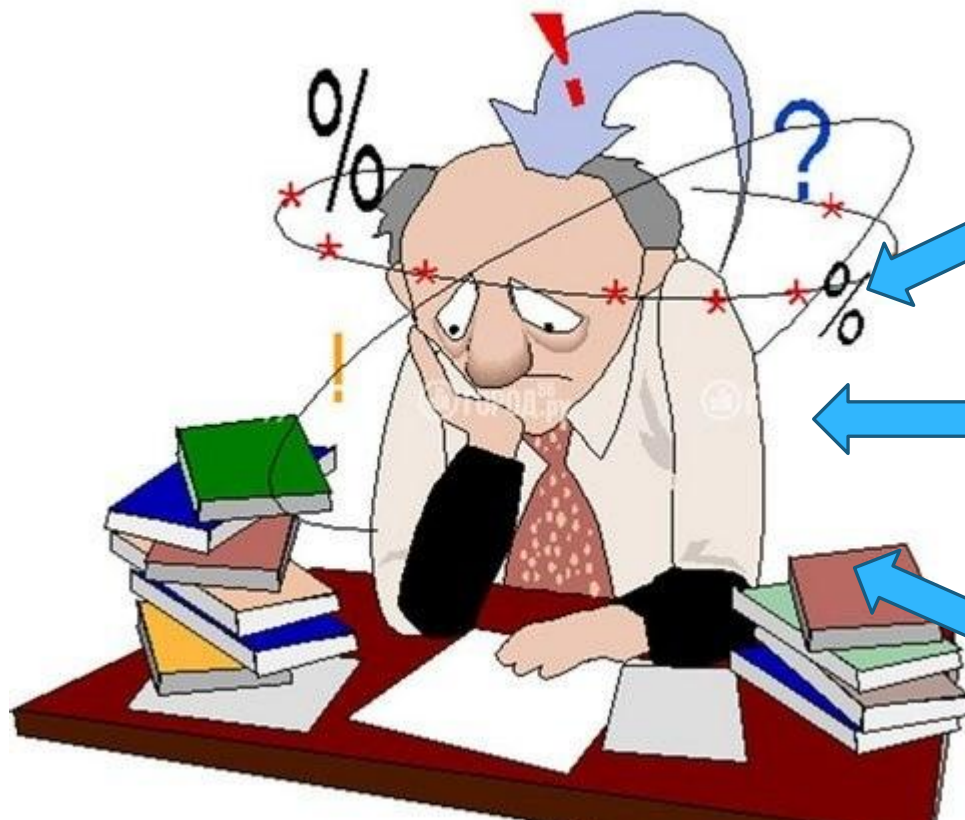
Разработка и принятие решений в управлении

- 
- * **Управленческие решения: понятие, сущность, функции, участники процесса принятия решений.**
 - * **Понятие и виды государственных решений.**
 - * **Управленческие проблемы и их классификация.**



Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

Принятие решений



Настроение

Уровень
интеллектуального
развития

Внешние
обстоятельства

Управленческое решение

Это наука и искусство

Творческое решение

обладает:

- новизной;
- уникальностью;
- полезностью;
- ценностью

Это волевой акт лица, принимающего решения

Это процесс:

- протекает во времени;
- осуществляется поэтапно

Результат творческой активности лица, принимающего решение

Это результат выбора из множества альтернативных вариантов

Управленческое решение

Творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы, анализа информации о ее функционировании, выбора цели, комплекса мероприятий, ресурсов, способов деятельности коллектива по разрешению проблемных ситуаций и т.п.

Творческий акт, результат мыслительной деятельности субъекта управления, определяющий программу целенаправленных, согласованных совместных действий людей, обеспеченных соответствующими ресурсами по разрешению проблемных ситуаций.

Управленческие решения отличаются от решений, принимаемых в частной жизни

По целям

По последствиям

По разделению труда

По профессионализму

Сущности решений:

Экономическая сущность решения

Организационная сущность решения

Социальная сущность решения

Правовая сущность решения

Технологическая сущность решения

Функции управленческого решения:

целевая (направляющая) – определяет цели и результаты развития объекта управления;

организационная – обеспечивает согласованность, упорядоченность, слаженность действий;

стимулирующая – определяет меры поощрения за выполнение поставленных задач в рамках программы действий по достижению поставленных целей.

Участники процесса принятий решений

Лицо, принимающее решение (ЛПР)

Владелец проблемы

Носитель проблемы

Наблюдатели проблемы

Консультанты, эксперты

Специфика решений, принимаемых на государственном уровне:

Глобальная цель решений на государственном уровне – это максимальное удовлетворение потребностей и интересов личности, коллектива, общества, повышение качества жизни населения.

Влияние типов политической системы на принятие решений

Популизм

«заигрывание»
властей с
обществом,
пропаганда
неосуществимых
целей

Политика партийных приоритетов

в основе госуд.
решений лежат
программные
установки
правлящей партии

Волюнтаризм

произвольный
характер
постановки
целей
отдельной
политической
фигурой или
группой
руководителей

Влияние типов политической системы на принятие решений

Бюрократизм

доминирующие
позиции в
принятии
решений
принадлежат
аппарату
управления и его
частным
представителям

Плюрализм

относительное
равенство
соперничающих
в политике
группировок

Клиентаризм

позиционирован
ие государства в
качестве
обслуживающей
сервис-структуры
по отношению к
обществу

Специфика решений, принимаемых на государственном уровне:

Институционально государство представлено совокупностью разнообразных линейно-организационных форм, использующих различные технологии принятия решений и демонстрирующих в силу различных функциональных обязанностей определенную степень автономности и самостоятельности действий.

Формы решений:

Органы
исполнительной
власти

Программа

План

Указ

Распоряжение

Постановление

Органы
представительной
власти

План

Постановление

Резолюция

Конституция РФ

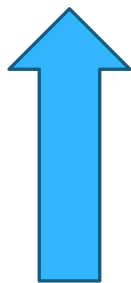
Решения на
федеральном уровне

Совместные решения

Решения на
региональном уровне

Решения на
муниципальном
уровне

Непротиворечивость
Согласованность
Полномочность



Влияние контрагентов на принятие государственных решений

Контрагенты – это те, кто оказывает постоянное воздействие на принятие и реализацию государственных решений, каждый своими специфическими каналами воздействия.

Международные структуры,
гражданские структуры,
корпорации/бизнес-структуры,
экспертно-академическое сообщество.

Специфика государства и процесса
принятия государственных
решений = власть + управление

Политические решения



Государственно-
административные решения



Деятельность органов управления по реализации
политических решений, распределению ресурсов
и сфер ответственности

Понятие государственного решения

Государственно-управленческое решение – осознанно сделанный субъектом государственного управления выбор целенаправленного воздействия на социальную действительность, выраженный в официальной форме.

Понятие государственного решения

Государственно решение – это властная воля государства, которая приобретает официально выраженную форму, будучи закрепленной в существующих государственных актах, издаваемых государственным органом либо должностным лицом в соответствии со своей компетенцией и в пределах предоставленных полномочий.

Государственное решение – этап
волевого акта, совершаемого
субъектом, наделенным
государственно-властными
полномочиями, при выборе одной
из существующих возможностей в
достижении предполагаемого
результата намечаемых действий.

Субъекты, принимающие государственные решения

Президент

Председатель правительства

Председатели палат парламента

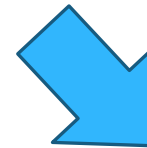
**Руководители законодательных и
исполнительных органов власти**



Государственные решения



**Политические
решения**



**Административные
решения**

Классификация государственных решений:

По субъектам управления

По целям и времени действия

По масштабу действия

По нормативной природе

По юридической силе

По видам государственного управления

По порядку принятия

По форме изложения

По механизму действия По характеру воздействия

По значимости для исполнения

По степени публичности

Правовая форма закрепления государственного решения

Законы

Указы, декреты

Постановления

Распоряжения

Приказы

Указания

Правила

Положения

Инструкции

Межгос. договоры

Закон – высшая форма выражения государственной воли

Закон (англ. law) – это решение в форме нормативного акта, принятое в особом порядке высшим представительным органом законодательной власти либо непосредственным волеизъявлением народа, обладающее высшей юридической силой и регулирующее наиболее важные, сложные и устойчивые общественные отношения.

Подзаконные нормативно-правовые акты –
юридический акт компетентного органа,
основанный на законе и закону
непротиворечащий.

- а) федеральные;
- б) субъектов Федерации;
- в) ведомственные;
- г) местные, в том числе органов местного самоуправления;
- д) локальные (внутриорганизационные).



Указ (англ. edict, decree) – решение в форме нормативного акта президента страны или президента республики в составе Российской Федерации.

Управленческие решения органов исполнительной власти

- * постановления,
- * распоряжения,
- * решения,
- * приказы,
- * положения,
- * планы,
- * правила,
- * инструкции.

Управленческие решения органов исполнительной власти

Постановление правительства (англ. decision Gaverment Regulation) - управленческое решение общенормативного содержания, издаваемое Правительством РФ в пределах его компетенции, на основе и во исполнение Конституции РФ, федеральных конституционных и обычных законов, а также указов Президента Российской Федерации.

Управленческие решения органов исполнительной власти

Целевая программа правительства (англ. target government programme) - документ, определяющий цели, задачи и планы правительства в конкретной сфере внутренней и внешней политики, ресурсы и систему мероприятий по их реализации.

Управленческие решения органов исполнительной власти

Решение (англ. resolution) - управленческое решение в форме правового акта государственного органа, органа местного самоуправления или должностного лица в пределах его компетенции, влекущего соответствующие юридические последствия.

Управленческие решения органов исполнительной власти

Приказ (англ. order) - акт управления, издаваемый руководителями министерств, служб и агентств, управлений и департаментов органов исполнительной власти, а также руководителями акционерных обществ, концернов, предприятий, учреждений и организаций в рамках своей компетенции.

Управленческие решения органов исполнительной власти

Инструкция (англ. instruction, regulation) - правовой акт, издаваемый органом государственного управления (или утверждаемый его руководителем), который содержит правила и рекомендации по регулированию организационных, кадровых, технологических, финансовых и других сторон деятельности управляемого объекта.

К государственно-управленческим решениям
можно отнести и некоторые акты органов
местного самоуправления:


- * уставы городов и районов,
- * уставы местного самоуправления,
- * решения, распоряжения, приказы,
которые обязательны для населения
данной территории.

Неправовые формы управленческих решений:

- * справочно-информационные документы ;
- * аналитические справки, сводки, экспертные заключения, отзывы, бухгалтерская и статистическая отчетность;
- * итоговые документы организационных мероприятий ;
- * материально-технические формы.

Основные свойства и отличительные черты государственно-управленческого решения

1. Это документ, носитель определенной управленческой информации.
2. Это официальный акт высокой социально-практической значимости предписываемых управляющих воздействий.
3. Носят комплексный характер, преследуют несколько целей и предполагают решение целого пакета задач.
4. Властность .
5. Публично-правовой характер.
6. Директивность.
7. Оформляются надлежащим образом в установленном порядке, носят обезличенный характер.
8. Процессуальность.
9. Обеспеченность бюджетными ресурсами.



Управленческие проблемы и их классификация

Проблема

- * Преграда, трудность (задача), объективно возникающая в ходе развития познания, вопрос или целостный комплекс вопросов, решение которых представляет существенный практический или теоретический интерес.
- * Сложная теоретическая или практическая задача, для решения которой не существует общепринятых методов.
- * Сложный вопрос, задача, требующие разрешения, исследования.

ПРОБЛЕМА

Фактическое положение дел, не соответствующее желаемому состоянию объекта управления

Пример 1.

Ненадлежащее исполнение обязательств предприятиями жилищно-коммунальной сферы по организации теплоснабжения, что нарушает права граждан как потребителей муниципальных услуг при полной и своевременной их оплате.

Пример 2.

2) Отсутствие тепла в квартире при полной и своевременной оплате коммунальных услуг.

Ситуация, когда достижение цели организации поставлено под угрозу

Пример.

За последние полгода произошло уменьшение поступления налогов в бюджет города, как следствие ужесточения конкурентной борьбы, что ставит под угрозу выполнение программ социального развития территории.



Задача, требующая разрешения

Пример.

Необходимо организовать разработку стратегии муниципального образования.

Потенциальная возможность

Пример 1.

Ежегодно количество молодежи желающей заниматься спортом возрастает на 10%.

Пример 2.

Ежегодно количество потребляемой электроэнергии возрастает на 10%.

По количеству возможных решений:

1. **Бинарные проблемы (имеют только 2 решения)**
2. **По обозримости проблемы:**
 - * проблемы с конечным обозримым множеством решений;
 - * проблемы с необозримым множеством решений;
 - * проблемы с непрерывным множеством решений.

Проблемы, отнесение к определенному этапу процесса управления:

- * на этапе организации управления
(проектирования управления);
- * на этапе реализации управления.

По степени определенности проблемы:

- * полностью определенная – все сведения, необходимые для ее разрешения известны;
- * неопределенная – не все сведения, необходимые для ее решения, известны;
- * полностью неопределенная – сведения, необходимые для ее разрешения, не известны.

По содержанию:

- * политическая;
- * экономическая;
- * социальная;
- * организационная;
- * техническая и т.п.

По признаку изменяемости во времени условий, в которых проблема возникла, развивалась:

- * статические;
- * динамические.

Причина возникновения:

- * объективная, субъективная;
- * случайная, необходимая.

По степени конфликтности:

- * конструктивная;
- * деструктивная.

Описание проблемы

1. Краткая формулировка управленческой проблемы (формулирование проблемы)

Вопрос, на который ищется ответ в управленческой проблеме, построенный по правилам русского языка;

2. Развернутое описание проблемы

сведения, без знания которых разрешение проблемы невозможно;

сведения, без которых разрешение проблемы возможно, но их использование позволит решить ее более эффективно.

Порядок формулирования проблемы

1. Выявление носителей проблемы, их группировка по определенным признакам, определение владельца проблемы, лица принимающего решение;
2. Формулирование проблемы носителями проблемы;
3. Формулирование проблемы владельцем проблемы;
4. Формулирование проблемы лицом принимающим решение.

Лицо, принимающее решение формулирует проблему таким образом, чтобы она содержала в себе:

- * ключевые аспекты, которые отражает каждая из групп носителей проблемы, наблюдатели проблемы (если таковые есть), собственник проблемы;
- * критерии, которые отражают желаемое состояние ее разрешения каждой из групп носителей проблемы, собственником проблемы и соответственно лицом принимающим решение.

РЕШЕНИЕ - это узаконивание управленческой проблемы

- * **Управленческое решение** - это узаконивание проблемы лицом принимающим решение в глазах **НОСИТЕЛЕЙ** проблемы, **ВЛАДЕЛЬЦА** проблемы.
- * **Управленческое решение** - это взятие органом власти на себя обязательств по разрешению проблемной ситуации.

Оптимальное решение - это

- ❑ Наилучшее решение при ограниченных ресурсах (то, что можем направить на разрешение проблемной ситуации);
- ❑ Наилучший (максимально возможный, наиболее желаемый) результат при минимальных затратах.

Выбор оптимального решения

1. Известное множество альтернативных решений.

Альтернативные решения – это решения, которые нельзя реализовать совместно (взаимоисключающие решения);

2. Построение множества допустимых решений.

Множество допустимых решений – совокупность решений, которые можно реализовать с учетом среды управления.

3. Построение множества предпочтительных решений – решения, за реализацию которых лицо, принимающее решение готово нести ответственность (ЛПР свободно в выборе, решения которое ему следует предпочесть).

4. Построение множества оптимальных решений.
Множество оптимальных решений – решения, наилучшие со всех точек зрения для ЛПР;

5. **Сравнение решений** между собой.

6. Решение многокритериальной задачи выбора с помощью «**матрицы выбора оптимального решения**»;

7. Волевой выбор реализуемого решения.
Волевое решение – это решение, принимаемое ЛПР по собственному усмотрению для последующей его реализации.

The diagram illustrates the decision-making process with several stakeholders. At the top, a yellow box labeled 'Участники процесса принятия решений' (Participants in the decision-making process) is connected by large, curved arrows to three boxes below: 'Носители проблемы' (Problem carriers) in blue, 'Владелец проблемы' (Problem owner) in orange, and 'Лицо, принимающее решение' (Decision maker) in light green. At the bottom, three more boxes are connected by large, curved arrows: 'Наблюдатели проблемы' (Problem observers) in pink, 'Юридический факт' (Legal fact) in yellow, and 'Консультанты, Эксперты' (Consultants, Experts) in light yellow. Vertical arrows on the left and right sides point upwards, indicating the flow of information or influence from the bottom stakeholders to the top participants.

Участники процесса принятия решений

Носители проблемы - лица, которые находятся в сфере влияния результатов решения проблемы, решить проблему самостоятельно не могут:

- гражданин;
- домашнее хозяйство;
- организация.

Владелец проблемы - лицо, в чью компетенцию входит разрешение проблемы:

- ✓унитарное предприятие;
- ✓бюджетная организация;
- ✓частное предприятие.

Лицо, принимающее решение (орган государственной власти, орган местного самоуправления) – лицо, наделенное правом принимать решения:

Наблюдатели проблемы – лица, которые заинтересованы в разрешении проблемы, но не находятся в сфере влияния результатов ее разрешения, разрешить проблему не могут:

- средства массовой информации;
- общественно-политические объединения.

Юридический факт - действие, событие, с которым законодательство связывает возникновение, изменение или прекращение правоотношений.

Консультанты, Эксперты.