

# Дисциплина «Разработка управленческих решений»

## Тема 4: «Организация управления как система формирования управленческого решения»

# Вопросы к обсуждению

- 1. Организация как социальная система для подготовки решений.
- 2. Основные понятия, используемые при описании системы подготовки решений: организационная операция, организационная процедура, блок-схема и схема формирования решения.
- 3. Основные преимущества системы формирования решения.
- 4. Стандартная информационная модель как основа проектирования организационной технологии для подготовки управленческого решения

# В.1. Организация как социальная система для подготовки решений.



# Ключевые фигуры процесса подготовки и реализации УР

- В процессе подготовки и реализации УР выделяют четыре ключевые фигуры: заказчик решения, разработчик решения, исполнитель решения и потребители решения.
- Каждую фигуру могут представлять несколько человек, групп или организаций, в том числе посреднических.

# Заказчики решения

- Заказчиками решения могут быть:
  - руководители, которые будут организовывать его выполнение, либо сами будут его выполнять как исполнители;
  - вышестоящие руководители, которые поручат выполнение будущего решения нижестоящим руководителям;
  - надзирающие органы власти или управления (правительство, акционеры, наблюдательный совет, судебные органы, общественные организации и т.д.).
- Заказчики решения могут быть и разработчиками и исполнителями в одном лице.

# Разработчики решения

- Разработчиками решения могут быть: отдельные специалисты, в том числе руководители, проектные организации, законодательные и надзирающие органы, общественные организации.
- Разработчики решения могут быть и его исполнителями.

# Исполнители и потребители решения

- Исполнителями решения могут быть работники компаний или общественных организаций, которые согласно должностным инструкциям или договоренностям имеют такие обязанности.
- Потребителями решения являются: персонал или население, для которого готовится и "реализуется" решение, руководители соответствующих уровней управления, организации или подразделения.

В.2. Основные понятия, используемые при описании системы подготовки решений: организационная операция, организационная процедура, блок-схема и схема формирования решения.



# Иерархия функций, процедур и операций в ПРУР

- Согласно общей методологии управленческой деятельности подготовка и реализация УР включают определенную иерархию функций, процедур и операций.

- Каждая конкретная функция ПРУР должна включать весь набор процедур, а каждая процедура должна включать набор общих функций, и, наконец, каждая общая функция должна включать необходимый набор операций.

# Варианты схем взаимодействия функций, процедур и операций

- При подготовке или реализации крупных УР используются три варианта схем взаимодействия функций, процедур и операций:
  - *при масштабном характере конкретной функции ПРУР*
  - *при масштабном характере процедур ПРУР*
  - *при масштабном характере общих функций ПРУР*

# Понятие «функция»

- Функция — это совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение заданной цели и подчиненной общей цели управления.

# В перечень конкретных функций ПРУР включаются:

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- коммуникации с внешней и внутренней средой;
- управление человеческими ресурсами;
- управленческое консультирование;
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм, техника управления).

- Стратегическое планирование предусматривает подготовку и реализацию управленческих решений (ПРУР), ведущих к разработке конкретных стратегий для достижения целей компании.
- Оно основано на принципах дальновидности, целеустремленности и перспективности.

# Виды стратегий

- Стратегия (искусство генерала) — это общий, всесторонний план достижения целей. Широко используются следующие стратегии:
  - стратегия роста — план действий, предусматривающий увеличение ключевых показателей долгосрочного и краткосрочного плана компании;
  - стратегия ограниченного роста — план действий, основанный на достижении прошлых целей с учетом возможной инфляции;
  - стратегия сокращения — план действий, при котором ключевые показатели долгосрочного и краткосрочного плана компании ниже текущих.

# Управление управленческой деятельностью

- Управление управленческой деятельностью связано с УР, которые принимаются с целью совершенствования профессионализма аппарата управления.
- Руководитель любого подразделения работает в двух ипостасях — руководителя и специалиста в конкретной технической или биологической области.



# Управление управленческой деятельностью

- Например, главный агроном должен заниматься не только агрономической, но и управленческой деятельностью.
- Руководители крупных компаний постоянно проводят учебу управленческого персонала либо силами своей компании, либо с помощью привлеченных лиц.
- В рамках данной функции УР отражают как организационную, так и методологическую сторону такого обучения.

# Коммуникации с внешней и внутренней средой

- Коммуникации с внешней и внутренней средой ориентируют УР на формирование благоприятной для деятельности компании обстановки.
- Эти УР затрагивают отношения с поставщиками и потребителями, клиентами, работниками своей компании и населением близлежащих территорий.
- Решения связаны с формированием лоббистских отношений, работой с неформальными группами в компании и др.

# Управление человеческими ресурсами

- Управление человеческими ресурсами — эта функция входит в состав более широкой конкретной функции — управление персоналом.
- Под человеческими ресурсами подразумеваются: производительность труда, научный и практический потенциал, личностные качества человека в рамках данной функции отражают стимулирование, активизацию и мобилизацию.

# Управленческое консультирование

- Управленческое консультирование в основном связано с УР ситуационного типа.
- Эти решения готовятся и реализуются в связи с обращениями, персонала или граждан (прием по личным вопросам), руководителей других компаний, надзирающих органов государственного, муниципального или корпоративного управления УР в рамках данной функции отражает ответы на вопросы, запросы, требования и т.д.

# Управление производственной и обслуживающей деятельностью

- Управление производственной и обслуживающей деятельностью ориентирует УР на совершенствование функционирующей системы компании без ее перестройки.
- УР касаются совершенствования деятельности бухгалтерии, отдела кадров, отдела маркетинга, управления производственных цехов и т.д.

# Формирование системы управления компании

- Формирование системы управления компании отражается в УР, направленных на реструктуризацию и реформирование компаний.
- Результаты таких решений вносят существенные изменения в миссию компании, ее структуру, выпускаемую продукцию, кадровую политику, отношения с внешней средой.
- Примером такого решения является слияние или разделение компании.

- В зависимости от масштаба, трудоемкости или сложности конкретные функции ПРУР могут быть разделены на более мелкие.
- Например, конкретная функция «Стратегическое планирование» может быть разделена на функции стратегического планирования: технологического, экономического, социального и организационного развития.
- Каждая из них имеет свои особенности подготовки и реализации.

- Каждая конкретная функция может включать восемь процедур, разделенных на два этапа: подготовка и реализация УР.
- Однако с позиций «Паблик рилейшн» реализация УР должна начинаться до или на стадии его разработки.
- Это необходимо для подготовки общественного мнения к будущему УР, учета возможных положительных и отрицательных реакций, внесения изменений в УР еще на ранней стадии его подготовки.



# Восемь общих функций РУР, составляющих процедуру как совокупность функции РУР

К общим функциям РУР относятся:

- 1) прогнозирование использования конкретных технологий и методов РУР, а также возможных результатов и последствий от каждого УР;
- 2) планирование состава и содержания выбранных технологий и методов РУР;
- 3) организация (административная, технологическая, финансовая, и др.) РУР;
- 4) стимулирование исполнителей, т. е. изменение принятого ранее порядка РУР в связи с возникшими и не предусмотренными ранее обстоятельствами, мешающими или способствующими выполнению УР;

# Восемь общих функций РУР, составляющих процедуру как совокупность функции РУР

- 4) стимулирование исполнителей, т. е. изменение принятого ранее порядка РУР в связи с возникшими и не предусмотренными ранее обстоятельствами, мешающими или способствующими выполнению УР;
- 5) координация действий исполнителей, т. е. изменение принятого ранее порядка РУР в связи с возникшими и не предусмотренными ранее обстоятельствами, мешающими или способствующими выполнению УР;
- 6) контроль за выполнением действий;
- 7) информирование инициатора подготовки или реализации УР в ходе выполнения задания;
- 8) формирование архивной базы данных о процессе.

# В процессе планирования принимают решения о:

- миссии и целях организации;
- состоянии внешней среды и ее влиянии на будущее организации;
- стратегии и тактике достижения поставленных целей;
- бюджете организации;
- выборе инвестиционных проектов;
- целевых и рыночных сегментах и позиционировании товаров или услуг на целевых рынках;
- стратегии ценообразования;
- каналах сбыта и распределения продукции;
- разработке новых видов товаров и услуг;
- способах проведения рекламных кампаний.

# В процессе организации принимаются решения:

- о способах организации взаимодействия подразделений и работников организации;
- об организационной структуре;
- о пределах и распределении властных полномочий;
- о реорганизации фирмы вследствие изменения целей деятельности или состояния внешней среды организации.

# В процессе мотивации принимаются решения о:

- нуждах и потребностях подчиненных;
- том, в какой мере удовлетворяются эти потребности;
- том, что необходимо сделать для повышения производительности труда подчиненных;
- методах и приемах мотивации конкретных работников.

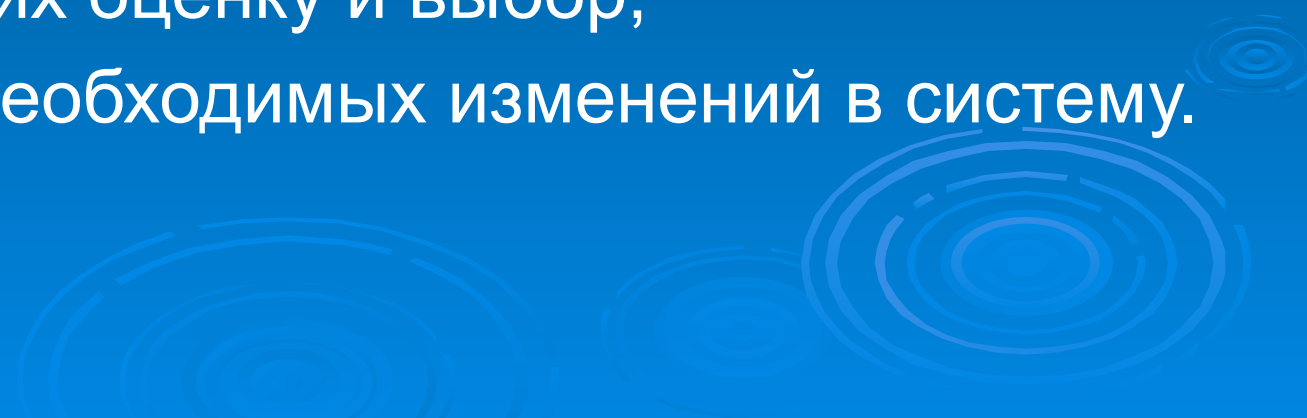
# В процессе контроля принимаются решения о том:

- как и по каким показателям следует оценивать результаты работы;
- как часто нужно измерять эти показатели;
- какие методы и процедуры контроля следует использовать в процессе управления организацией;
- насколько организация преуспела в достижении поставленных целей;
- какие изменения следует внести в работу фирмы, если цель бизнеса не достигнута.

# Подсистема менеджмента

- Подсистема менеджмента – управляющая по отношению к другим подсистемам организации (подсистемам производства, функциональным службам и др.).
- Принятие управленческих решений связано с необходимостью воздействия на объект управления с целью приведения его в желаемое состояние.

# Принятие решения - это процесс, направленный:

- на поиск проблем системы;
  - на постановку целей воздействия (определение желаемого состояния системы);
  - на определение критериев достижения целей воздействия;
  - на разработку альтернативных вариантов воздействия, их оценку и выбор;
  - на внесение необходимых изменений в систему.
- 



# Схема управленческого решения как функции менеджмента

