

# **Принятие и исполнение государственных решений**

# **Основы процесса принятия управленческих решений**

## Ключевые понятия:

- Основы процесса принятия решений
- Решение
- Управленческое решение
- Цель управленческих решений
- Основные этапы разработки управленческих решений
- Роль руководителя в процессе разработки управленческих решений
- Управленческое решение как процесс
- Классификация управленческих решений
- Проблемы принятия управленческих решений

# Основы процесса принятия решений

- В науке в настоящее время сложились:<sup>[1]</sup>
  - **общетеоретические** представления об основах процесса **принятия решений** (представленных преимущественно различными **математическими моделями**):  $y=f(x)$
  - а также **специфические теории**, раскрывающие **механизмы целеполагания**, характерные для разработки **обыденных, корпоративных** (организационных), **экспертных** и **политических** решений, **не представленных математическими моделями**.
- На свой **особый предметный статус** претендует и **теория принятия государственных решений**.

<sup>[1]</sup> Соловьев А.И. Принятие государственных решений : учебное пособие / А.И. Соловьёв. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2006. - 344 с. С. 13-15

# Решение

- **Решение** – заключение, вывод из чего-нибудь, осуществление творческого замысла. [1]
- **Решение** — результат определенных действий и мероприятий, предпринимаемых руководителями государств, регионов, субъектов предпринимательской деятельности (организаций) в результате анализа нескольких альтернативных вариантов.  
При этом лица, принимающие решения (ЛПР), руководствуются соображениями целесообразности и учитывают имеющиеся в наличии ресурсы и факторы. [2]

[1] Толковый словарь русского языка С. Ожегова/ <http://www.ozhegov.com/words/30707.shtml>

[2] Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль [и др.]. — Электрон. дан. — СПб.: АНО Институт проблем экономического возрождения, 2014. — 304 с. — [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64845](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64845)

# Решение

- Организации, добивающиеся успеха, способны “перерешать” своих конкурентов, по крайней мере, в следующих трех аспектах: [1]
- они принимают более правильные, оправданные решения;
- они принимают решения быстрее;
- они более успешно реализуют принятые решения».

[1] Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль [и др.]. — Электрон. дан. — СПб.: АНО Институт проблем экономического возрождения, 2014. — 304 с. — [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64845](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64845)

# Решение

- В литературе можно встретить различные трактовки термина «решение»:
  - решение понимается как процесс,
  - решение понимается как результат выбора (выбор альтернативы) - предписание к действию,
  - решение понимается как акт выбора - «властная воля»;
  - решение – как форма управляющего воздействия субъекта управления на объект управления.

# Управленческое решение

- **Управленческое решение** - это **выбор альтернативы**, осуществлённый **руководителем** в рамках его должностных полномочий и компетенции и **направленный на достижение целей** организации.
  - **Управленческое решение** - директивный **выбор целенаправленного воздействия на объект управления**, который базируется на анализе ситуации и содержит программу достижения **цели**.
- [1]

[1] Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль [и др.]. - Электрон. дан. - СПб.: АНО Институт проблем экономического возрождения, 2014. - 304 с. - [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64845](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64845)



# Цель управленческих решений

- **Цель** в управлении – идеальный образ желаемого состояния субъекта управления или **объекта** управления, сформулированный на основе познания и учета их объективных закономерностей и организационных форм, потребностей и интересов. [1]
- Выбор **цели** - **наиболее ответственный этап** в процессе выработки и принятия управленческих решений.
- **В соответствии с** выбранной **целью** формируются **стратегия, (оперативное управление) и тактика** развития организации, разрабатываются **прогнозы и планы** действий, оцениваются **результаты** решений и предпринятых действий.
- Иными словами, **цель** является тем **стержнем**, вокруг которого формируется управленческая деятельность.
- Каждое управленческое решение имеет свой **конкретный результат**, поэтому **цель управленческой деятельности – (это) нахождение таких форм, методов, средств и инструментов**, которые могли бы способствовать **достижению оптимального результата** в конкретных условиях и обстоятельствах. [2]

[1] Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций. Изд. 2-е, дополн. М.: Омега-Л, 2004 г. - 584 с. С. 163-175

[2] Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль [и др.]. - Электрон. дан. - СПб.: АНО Институт проблем экономического возрождения, 2014. - 304 с.- [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64845](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64845)

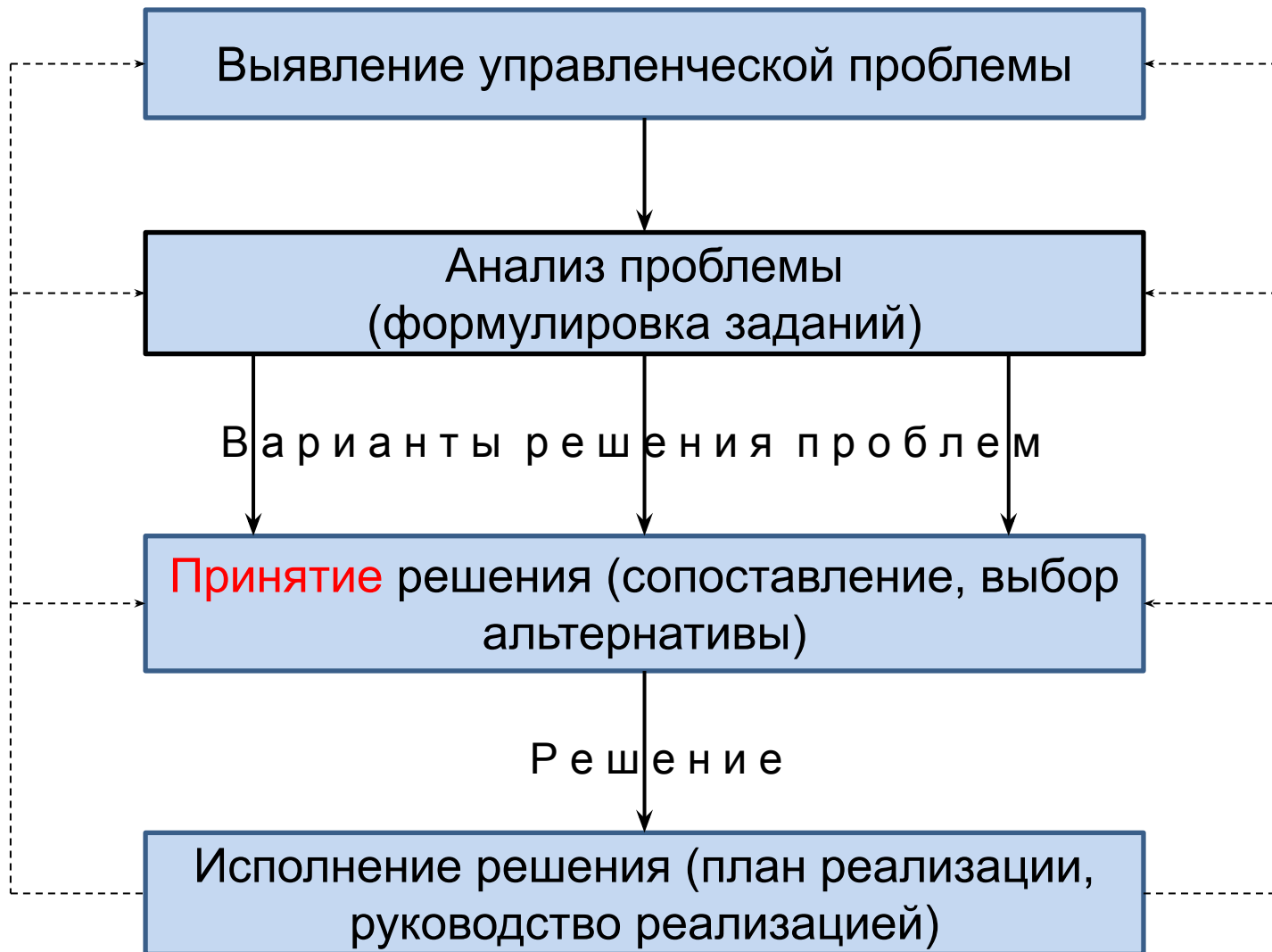
# Уровни управления

- Уровень управления зависит от **уровня цели и** временного интервала (стратегическое, оперативное, тактическое решение)
- **Стратегическое управление (стратегия)** есть [1] наука, искусство и опыт осуществления крупных, масштабных операций, преобразований, реформ и иных действий, призванных качественно изменить сложившееся положение, состояние общественных дел, ситуацию (в той или иной) отрасли деятельности.  
Главное в стратегии - направленность на новое качество, новый уровень, новое состояние.
- **Оперативное управление** занимает промежуточное положение между стратегией и тактикой и играет связующую роль между ними. Оно непосредственно вытекает из стратегии и подчиняется ей. По отношению к тактике оперативное искусство занимает главенствующее положение — определяет ее задачи и направления развития. [2]
- **Тактическое управление (тактика)** занимает подчиненное положение по отношению к оперативному искусству и стратегии. [2]

[1] Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций. Изд. 2-е, дополн. М.: Омега-Л, 2004 г. - 584 с. С. 163-175

[2] Советский энциклопедический словарь/Гл. ред. А. М. Прохоров. 4-е изд.—М.: Сов. энциклопедия, 1986.—1600 с.

# Основные этапы разработки управленческих решений



# Основные этапы разработки управленческих решений

- С технологической точки зрения процесс принятия решения можно представить в виде последовательности этапов и процедур, имеющих между собой прямые и обратные связи.

[1]

Основные этапы разработки управленческих решений:

1. Получение информации о ситуации
  2. Определение целей
  3. Разработка оценочной системы
  4. Анализ ситуации
  5. Диагностика ситуации
  6. Разработка прогноза развития ситуации
  7. Генерирование альтернативных вариантов решений
  8. Отбор основных вариантов управляющих воздействий
  9. Разработка сценариев развития ситуации
  0. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий
  1. Коллективная экспертная оценка
  2. Принятие решения ЛПР
  3. Разработка плана действий
  4. Контроль реализации плана
  5. Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий
- Стадия 1
- Стадия 2
- Стадия 3

[1] Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль [и др.]. - Электрон. дан. - СПб.: АНО Институт проблем экономического возрождения, 2014. - 304 с.- [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64845](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64845)

# Роль руководителя в процессе разработки управленческих решений

- В процесс подготовки, принятия и реализации решения на всех основных этапах обязательно **включается ЛПР**. [1]
- Управленческое **решение принимается полномочным руководителем** в пределах предоставленных ему **прав, норм** действующего законодательства и **указаний** вышестоящих органов управления. [1]
- Руководитель должен **брать** на себя **ответственность** за принятые решения и уметь, при необходимости, спокойно воспринимать и трезво оценивать неблагоприятные **последствия** своих ошибок.
- Частая **причина бездействия** руководителя – его **нежелание** взять на себя ответственность за принятое решение.
- Руководитель организации должен четко представлять себе, что **отвечает как за свои действия, так и за бездействие**.

[1] Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль [и др.]. - Электрон. дан. - СПб.: АНО Институт проблем экономического возрождения, 2014. - 304 с.- [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64845](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64845)

# Классификация управленческих решений

- Классификация видов управленческих решений по различным критериям приведена в таблице. [1]

Классификационные признаки видов решений	Виды решений в области классификационного признака
Применительно к управлению	Общие, запрограммированные, незапрограммированные, рациональные, нерациональные, <b>интуитивные</b> , альтернативные, организационные, на основе компромисса
По функциональному направлению	Политические, технические, экономические, социальные, организационные
<b>По сроку действия</b> и степени воздействия на решения	Стратегические, оперативные, тактические, глобальные, локальные
По степени неопределенности	Решения в условиях <b>определенности</b> , в условиях <b>риска</b> , в условиях <b>неопределенности</b>
По форме принятия решений	Единоличные, <b>коллегиальные</b> (индивидуальное, групповое)

# Классификация управленческих решений

- Классификация видов управленческих решений по различным критериям. [1]  
(Продолжение)

Классификационные признаки видов решений	Виды решений в области классификационного признака
По степени повторяемости проблемы	Традиционные, нетипичные
По характеру использованной информации	Детерминированные (предопределенные), вероятностные
По прогнозируемости последствия решения	Корректируемые, некорректируемые
По методу разработки решения	Формализованные, неформализованные
По способу фиксации решения	Документированные, не документированные

[1] Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль [и др.]. - Электрон. дан. - СПб.: АНО Институт проблем экономического возрождения, 2014. - 304 с.- [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64845](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64845)

# Классификация управленческих решений

- Рассмотрим особенности некоторых видов решений.



# Интуитивные управленческие решения

- Интуитивное решение — это выбор, сделанный только на основе **ощущения** того, что он правилен.
- Лицо, принимающее решение, **не занимается** при этом сознательным **взвешиванием** «за» и «против» по каждой альтернативе.
- Данный способ принятия решений **не надежен**, ибо **не опирается на знания**.

# Управленческие решения, основанные на суждениях

- Решение, **основанное на суждении**, — это выбор, обусловленный **знаниями** или накопленным **опытом**.
- Опираясь на здравый смысл, ЛПР **выбирает альтернативу**, которая принесла **успех в прошлом**.
- Данный способ принятия решений тоже **не очень надежен**, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.
- **Суждение** как **основа** управленческого решения полезно, поскольку **многие ситуации** в управлении имеют **тенденцию к повторению**.

# Рациональные управленческие решения

- **Рациональные управленческие решения** основаны на методах:
  - экономического (социального, политического и иного) **анализа**,
  - **обоснования**
  - **и оптимизации.**

## Управленческие решения, в зависимости от личностных характеристик

- В зависимости от личностных характеристик лица, принимающего решение (ЛПР) различают:
  - ✓ уравновешенные решения;
  - ✓ импульсивные решения;
  - ✓ инертные решения;
  - ✓ рискованные решения;
  - ✓ осторожные решения.

# Уравновешенные управленческие решения

- ЛПР, принимающие **уравновешенные** решения:
  - критически относятся к выдвигаемым гипотезам;
  - склонны к проверке гипотез.

# Импульсивные управленческие решения

- ЛПР, принимающие **импульсивные** решения:
  - генерируют **альтернативные идеи** в **неограниченном** количестве,
  - **без** необходимой **проверки, уточнения, оценки.**
- Решения принимаются **недостаточно обоснованные и надежные.**

# Инертные управленческие решения

- **Инертные** решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, **контрольные и уточняющие действия** преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

# Рискованные управленческие решения

- **Рискованные** решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.



# Осторожные управленческие решения

- **Осторожные** решения характеризуются тщательностью оценки всех вариантов, **сверхкритичным** подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

# Индивидуальное управленческое решение [1]

- **Индивидуальное** управленческое решение характеризуется **внутренней логикой самого процесса**.
- **Индивидуальное** управленческое решение принимает ЛПР (с учетом мнения или без них).

[1] Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль [и др.]. - Электрон. дан. - СПб.: АНО Институт проблем экономического возрождения, 2014. - 304 с.- [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64845](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64845)

# Групповое управленческое решение [1]

- **Групповое** управленческое решение характеризуется созданием среды вокруг **процесса** принятия решения с помощью **команд** из групп специалистов различных сфер деятельности.
- Любое коллективное творчество основано на индивидуальных мыслительных процессах, разработанные **решения совместно оцениваются и сравниваются**.
- **Групповое** решение **предпочтительнее** индивидуального **в следующих случаях**:
  - по этическим соображениям решение нельзя принимать кулуарно;
  - для принятия решения полезна независимая экспертная оценка;
  - руководитель затрудняется сам предложить альтернативные решения и т. д.
- **Групповое** принятие управленческих решений имеет и **негативные** аспекты:
  - появление конформизма (приспособленчество) и **«группового единомыслия»**;
  - излишний оптимизм и **иллюзия независимости** коллектива;
  - устремление **«сметать на пути»** все **возражения** против мнения большинства, **давление** на сопротивляющихся.
- **Во избежание «группового единомыслия»** руководителю надо поощрять разные мнения и не подавлять голос меньшинства.

[1] Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль [и др.]. - Электрон. дан. - СПб.: АНО Институт проблем экономического возрождения, 2014. - 304 с.- [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64845](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64845)

# Запрограммированные управленческие решения

- **Запрограммированные** решения, заимствованные из языка компьютерной технологии, для описания **решений** в высокой мере **структурированных**:  $y=f(x)$
- **Запрограммированное** решение есть результат реализации **определенной последовательности шагов или действий**, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения (**определение неизвестных** при наличии известных факторов).
- При этом, как правило, **число возможных альтернатив ограничено**.
- Программированные решения используются под **ситуации**, **повторяющиеся** с определенной регулярностью.

# Незапрограммированные управленческие решения

- **Незапрограммированные** решения требуются в **ситуациях**, которые в определенной мере являются новыми, внутренне **не структурированными** или сопряжены с **неизвестными факторами**.
- При этом заранее **невозможно** составить конкретную **последовательность** необходимых **шагов**, поэтому от субъекта управления требуется **разработать процедуру принятия решения**.

# Проблемы принятия управленческих решений [1]

- Основные **причины неэффективности** процесса разработки и принятия управленческих решений:
  - недостаток и **необъективность** информации;
  - **ошибки** опыта и предпочтений ЛПР;
  - **слабые** управленческие **способности** ЛПР;
  - **неумение** организовать процессы принятия и реализации решений.
- **Во избежание** этих **проблем** ЛПР должно **учитывать**, что:
  - 1) **люди** никогда **не берут на себя ответственность** добровольно;
  - 2) **нельзя** пускать **на самотек** процессы **согласования** на всех этапах, включая **совещания и заседания**;
  - 3) **нельзя** полагаться на память, **решения** надо документально **фиксировать**;
  - 4) необходимо постоянно **пополнять знания по теории** разработки управленческих решений.

[1] Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль [и др.]. - Электрон. дан. - СПб.: АНО Институт проблем экономического возрождения, 2014. - 304 с.- [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64845](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64845)

# Проблемы принятия управленческих решений [1]

(продолжение)

- Во избежание ошибок в процессе принятия решения необходимо:
  - основываться на достоверной, актуальной и прогнозируемой информации;
  - анализировать все факторы, оказывающие влияние на решения;
  - учитывать возможные последствия принятого решения.

[1] Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль [и др.]. - Электрон. дан. - СПб.: АНО Институт проблем экономического возрождения, 2014. - 304 с.- [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64845](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64845)