

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.



**ВОПРОС – ОТВЕТ**

серия основана в 2000 г.

Э.А. Смирнов

# **Управленческие решения**

Москва  
ИНФРА-М  
2001

УДК 338.2(075.9)  
ББК 65.050.2я73  
С50

**Смирнов Э.А.** Управленческие решения. — М.: ИНФРА-М,  
С50 2001 — 264 с. — (Серия «Вопрос-ответ»)

ISBN 5-16-000477-7

В форме ответов на вопросы представлен теоретический и практический материал, отражающий образовательный стандарт по дисциплине «Управленческие решения» Подробно разобраны формы управленческих решений (УР), технологии и методы подготовки и реализации УР, неопределенности и риски, ответственность за результаты реализации УР, качество и эффективность УР, супероптимальные решения В рамках каждой темы приведен вопрос на разбор конкретного УР. Дана база для профессиональной подготовки и реализации УР.

Для студентов высших учебных заведений, изучающих управленческий цикл дисциплин, аспирантов и специалистов, занимающихся вопросами управленческой и организаторской деятельности в компаниях.

ББК 65.050.2я73

ISBN 5-16-000477-7

© Смирнов Э.А., 2001

Редактор *Л.В. Бобылева*  
Корректор *Е.А. Морозова*  
Компьютерная верстка *С.М. Майоров*  
Оформление серии *Е.А. Доний*

ЛР № 070824 от 21.01.93

Подписано в печать 28.11.2000.  
Формат 60×88/16. Печать офсетная. Усл. печ. л. 16,66.  
Тираж 5000 экз. Заказ № 2737.

Издательский Дом «ИНФРА-М»  
127214, Москва, Дмитровское ш., 107.  
Тел.: (095) 485-70-63; 485-71-77  
Факс: (095) 485-53-18. Робофакс: (095) 485-54-44  
E-mail: books@infra-m.ru  
<http://www.infra-m.ru>

Отпечатано с готовых диапозитивов  
в Тульской типографии.  
300600, г. Тула, пр. Ленина, 109.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В учебном пособии приведен материал в форме ответов на вопросы, составленных по темам, предусмотренным программой дисциплины «Управленческие решения» для студентов, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям. Материал, сгруппированный в 106 ответах на вопросы, соответствует образовательному стандарту РФ. Целью данного пособия является изучение как отдельных вопросов по подготовке и реализации управленческих решений (УР), так и группы взаимосвязанных вопросов, а также и всего комплекса представленных вопросов. Ряд ответов имеет ссылки на ответы по другим вопросам для получения более полного представления об изучаемом материале.

Учебное пособие строится на трех важных понятиях: управление, решение, ответственность. В рамках этих понятий рассматриваются суть и содержание решения в социальной системе, сферы управленческой деятельности, в которых готовятся и реализуются УР, методы формирования и контроля УР, способы получения качественных, эффективных и супероптимальных решений.

Структура пособия сочетает теоретический и практический материал в виде примеров. В нем представлено много рисунков и таблиц, позволяющих визуализировать ряд сложных процессов и явлений при подготовке и реализации УР. Учебный материал всегда легче понимается, когда сложные для восприятия процессы или зависимости дублируются в различных формах представления (принцип мультимедиа).

Предполагается, что наряду с данным пособием студенты будут использовать материалы из литературных источников, рекомендуемых автором или найденных студентом самостоятельно. Предлагаемый материал отражает современный подход к изучению управленческих решений.

Учебное пособие может быть полезно для студентов и слушателей всех форм обучения, для самообразования заинтересованных лиц, руководителей всех уровней управления.

# I. РЕШЕНИЕ И ЕГО РОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

---

Что означает термин «решение» как явление и как процесс?

Каковы особенности технических, биологических и социальных систем, в которых разрабатываются и реализуются решения?

В чем заключается необходимость глобализации мышления менеджера при разработке решений?

Проанализируйте ситуацию

---

## 1

### ЧТО ОЗНАЧАЕТ ТЕРМИН «РЕШЕНИЕ» КАК ЯВЛЕНИЕ И КАК ПРОЦЕСС?

Развитие любой разумной цивилизации основано на разработке и реализации различного рода решений. Все решения обычно связываются с человеком или организацией. Решения разрабатываются и реализуются людьми с разной степенью профессионализма, поэтому диапазон решений велик — от недостаточно обдуманных до детально рассчитанных.

**Решение** — это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимому действию. Так, решениями являются какой-либо вывод, сделанный человеком без дальнейших действий, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация. Решение может быть направлено на достижение разовых (единичных) результатов, создание постоянно идущих процессов, поддержание или развитие идущих процессов, на прекращение или недопущение какой-либо деятельности.

Не всякий результат мыслительной деятельности приводит к решению. В табл. 1.1 приведены примеры различной деятельности и ее отношение к решению. Простые решения могут разрабатываться и реализовываться одним и тем же человеком. Более сложные — требуют привлечения группы людей с неизбежным разделением труда.

Лица, разрабатывающие решения, называются *специалистами* (проектанты, разработчики, конструкторы, модельеры и т.д.). Лица,

Таблица 1.1

№ п/п	Наименование действий	Является ли решением?
1	Руководитель компании в обеденный перерыв обдумывает пути совершенствования деятельности компании	Нет
2	Работник организации придумал способ совершенствования выполняемой им технологической операции	Да
3	Специалист во сне нашел способ изготовить важную деталь прибора и проснувшись записал это на бумаге	Да
4	Женщина быстро отдернула руку от раскаленного утюга	Нет
5	Директор компании разработал хороший вариант стимулирования качества работы сотрудников	Да

которые эти решения оценивают, называются *экспертами*. При разработке сложных решений специалистам помогают *консультанты*, которые обладают более глубокими знаниями по отдельным вопросам данного решения.

Лица, наделенные правом принимать решения или организовывать их реализацию, называются *субъектами решения*. Ими могут быть физические лица (отдельные граждане) или представители юридических лиц: мэр, директор, главный экономист и др. Исполнители решений иногда называются *объектами решения*. Таким образом, в упрощенной схеме разработки и реализации решений имеются следующие элементы (рис. 1.1).

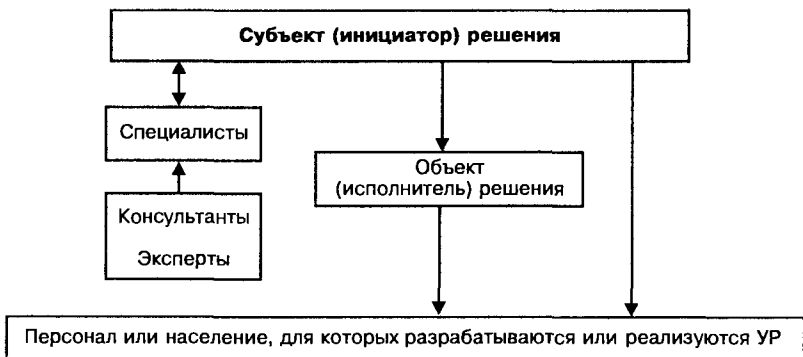


Рис. 1.1. Упрощенная схема элементов, участвующих в процессе разработки и реализации решений

На разработку и реализацию решений оказывают влияние множество факторов. В том числе личностные качества человека, отношения в его семье, религия, деньги, собственность, общественное мнение и др.

Каждое профессиональное решение должно включать шесть составляющих:

- субъекта (инициатора) решения: руководителя, специалиста, отдел, компанию;
- объекта (исполнителя) решения: подчиненного, специалиста, отдел, компанию;
- предмет решения;
- цель разработки решения;
- причины разработки или реализации решения;
- персонал или население, для которых разрабатываются или реализуются УР.

*Примечание.* Субъект решения может быть одновременно и объектом решения, например, «Для повышения прибыли директор разработал общую схему реструктуризации компании». В этом решении неявным субъектом и явным объектом решения является директор.

## 2

## КАКОВЫ ОСОБЕННОСТИ ТЕХНИЧЕСКИХ, БИОЛОГИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМ, В КОТОРЫХ РАЗРАБАТЫВАЮТСЯ И РЕАЛИЗУЮТСЯ РЕШЕНИЯ?

Каждый человек ежедневно принимает решения различного характера. Они могут относиться к техническим, биологическим и социальным проблемам. Например, студент решил сделать на компьютере домашнее задание; ветеринар поставил диагноз заболевшему слону; директор провел совещание начальников цехов. Таким образом, решения могут приниматься человеком в трех основных системах: технической, биологической и социальной.

Техническая система включает станки, оборудование, компьютеры, комплектующие изделия и материалы. Набор возможных решений в технической системе ограничен, и последствия решений обычно предопределены. Варианты этих решений отражены в инструкциях, положениях, приказах. Например, порядок осуществления ремонтных работ на ядерных реакторах, расписание занятий студентов в институте. Такие решения формируются и реализуются в строго определенном порядке — по алгоритму. Качество и эффективность принятого и выполненного решения определяется *профессионализмом* принимающего и исполняющего решение в техниче-

кой системе. Обычно в технической системе мало альтернатив решений одной и той же проблемы (часто решение бывает единственным).

Тандем высокого профессионализма разработчика и исполнителя решения может дать хороший результат. Так, плохой исполнитель может испортить хорошо разработанное решение.

---

Как показывает практика, человек, работающий в технической системе, может самостоятельно стать хорошим специалистом через 2—4 года.

---

Биологическая система включает флору и фауну планеты, в которой человек принимает решения. Например, мелиорация земли, лечение людей и животных, формирование благоприятных условий работы и проживания. Эта система более разнообразна и менее предсказуемая для человека, чем техническая. Например, многие заболевания человека имеют одинаковые симптомы и врачу трудно поставить правильный диагноз. Тем не менее, набор решений в биологической системе также ограничен из-за медленного эволюционного развития животного и растительного мира. В таких системах необходимо разработать или найти несколько вариантов разрешения одной проблемы и выбрать лучшее решение по каким-либо признакам.

Качество и эффективность принятого и выполненного решения определяются *профессионализмом специалиста и его способностью* находить надежную информацию, использовать соответствующие методы разработки решения. Специалист должен правильно ответить на вопрос: «Что будет, если?..» Немалую роль играет его интуиция.

---

Как показывает практика, человек, работающий в биологической системе, может самостоятельно стать хорошим специалистом через 6—8 лет.

---

Социальная (общественная) система характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов, относительно которого прямо или косвенно принимаются и реализуются решения. В качестве характерных примеров таких систем можно привести: государство, производственный коллектив, семью, неформальную организацию и даже одного человека (самого по себе). Социальные системы превосходят биологические по разнообразию и количеству возникающих проблем. Это объясняется тем, что главным объектом управления является человек, который частично схож с другими людьми в своих поступках, восприятии информации и т.д., а частично — индивидуален, поскольку каждый человек имеет свои взгляды, привычки, нюансы в реакциях на ситуации. Эта индивидуальность и создает большие трудности при разработке и реализации решений в социальной системе. В такой системе необходимо учиты-



вать социально-психологические и этические особенности не только производственного коллектива, но и каждого вовлеченного в данное решение работника.

Например, при составлении текста приказа руководитель компании должен представить себе того, кто будет читать приказ и как каждый из них сможет понять его. Так, холерик не сможет прочесть длинный текст, а меланхолик по короткому тексту не сможет понять суть.

Качество и эффективность разработанного и реализованного решения определяется *профессионализмом и опытом руководителя*.

---

Как показывает практика, человек, работающий в социальной системе, может самостоятельно стать хорошим специалистом через 10—12 лет.

---

В реальности социальная система включает в себя биологическую и техническую. Так, принимая решения по стратегическому планированию деятельности компании, руководитель должен также учесть технические и биологические аспекты деятельности коллектива.

# 3

## **В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ НЕОБХОДИМОСТЬ ГЛОБАЛИЗАЦИИ МЫШЛЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА ПРИ РАЗРАБОТКЕ РЕШЕНИЙ?**

Разработка и реализация решений в социальной системе требуют от руководителей широкого взгляда на разрешаемую проблему. Признаком хорошего решения является минимум обращений подчиненного к своему руководителю за разъяснениями и помощью. Каждая компания представляет собой открытую систему, в которой сходятся интересы работников, членов их семей, потребителей и поставщиков продукции, общественных лидеров, надзирающих органов власти и т.д. (рис. 3.1). Поэтому руководитель не должен замыкаться в рамках своей компании. Желательно, чтобы он сам или через своих представителей по мере возможности влиял на формирование благоприятной внешней ауры для компании, затрачивая на это определенные ресурсы компании.

Предполагается, что XXI век будет характеризоваться как начало эпохи глобальных влияний решений на внутренние и внешние относительно компании ситуации. Эта эпоха потребует в скором времени:

- глобального видения проблем на уровне нескольких компаний, регионов и даже на международном уровне;

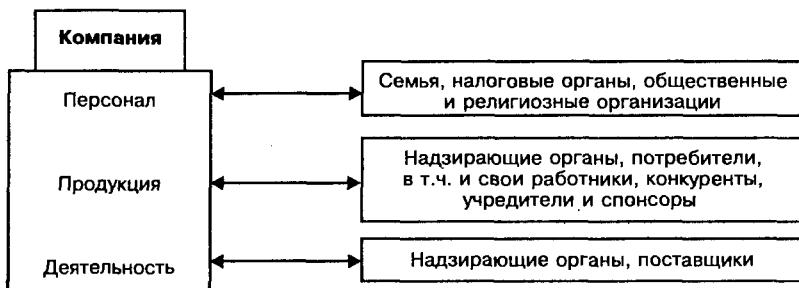


Рис. 3.1. Основные элементы, которые необходимо учитывать при разработке решений

- использования современных информационных технологий для получения нужной информации в нужное время;
- новых стратегических решений по ключевым факторам успеха при выходе на мировой уровень конкуренции, выявлению глобальных потребностей и интересов человека и общества, построению новых виртуальных организационных структур производства и управления. Например, компания «Logitech», мировой лидер по производству компьютерной «мыши», разместила подразделения по разработке и производству металлических компонентов в Швейцарии, по производству пластиковых деталей — в США, по сборке продукции — на Тайване, финансовые операции сосредоточила в Швейцарии, по общему управлению — в США;
- системы нового аналитического мышления, в том числе способности выявлять ведущие рынки в мировом масштабе, накапливать глобальный опыт, создавать свои базы данных;
- поиск супероптимальных решений, реализация которых будет превосходить самые оптимистические ожидания.

Глобализация мышления — это новая философия (новый стиль) мышления, которая должна проявляться во всех сферах жизнедеятельности менеджера. Это касается его деятельности в семье, в кругу приятелей, в производственной и общественной жизни. Для достижения уровня глобального мышления необходимо постоянно повышать свою квалификацию, учиться налаживать контакты с другими людьми, знать иностранные языки, повышать свой общий культурный уровень, использовать источники достоверной деловой информации.

От современных менеджеров требуются лояльность к руководителям, независимость мышления, осознание рамок своей компетенции, созидательный ум, готовность рисковать, воля к противостоянию негативным явлениям.

# 4

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** Фрагмент постановления:

«Учитывая многочисленные просьбы трудовых коллективов и граждан г. Москвы и Московской области, Правительства Москвы и Московской области постановляю:

1. Администрациям районов, руководителям колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий пролонгировать заключенные в 1991 г. на основании решения исполкомов Моссовета и Мособлсовета от 19.03.91 № 487-127 «О выделении земельных участков под огороды жителям г. Москвы и Московской области» договоры с предприятиями, организациями, учреждениями и гражданами г. Москвы и Московской области на использование земельных участков под огороды.

2. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на первого заместителя Премьера Правительства Москвы и министра Администрации Московской области по земельной форме и землепользованию.

*Премьер Правительства Москвы,  
Глава Администрации Московской области»*

**Вопросы.** Является ли представленный фрагмент постановления решением? Какие составляющие профессионального решения в нем имеются, а какие следует дополнить? К какой системе (технической, биологической или социальной) относится данное постановление?

**Обсуждение ситуации.** Анализ ситуации основан на материале ответа на 1-й и 2-й вопросы.

Представленное постановление, несомненно, является результатом мыслительной деятельности с перечнем необходимых действий.

Профессиональное решение должно включать пять составляющих: субъекта (инициатора) решения, объекта решения (исполнителя), предмет, цель и причину решения.

Субъект постановления имеется — это Премьер Правительства Москвы и Глава Администрации Московской области.

Объект решения также имеется — это администрация районов, руководители колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий.

Предметом постановления является текст, содержащийся в п. 1 и 2.

Цель отсутствует.

Причина постановления сформулирована в начале и середине текста: «Учитывая многочисленные просьбы...», «на использование земельных участков под огороды».

Текст постановления относится к технической и биологической системам. В части технической системы — это пролонгирование (продление действия) договора, а в части биологической системы — это направленность постановления на использование земельных участков под огороды.

***Выводы.***

1. Постановление является решением.
2. Постановление следует дополнить текстом, формулирующим цель.
3. Постановление относится к технической и биологической системам.

## II. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ (УР)

---

Что означает термин «управленческое решение» как явление и как процесс?

В чем заключается экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность УР?

Каковы условия возникновения, взаимодействия и противодействия в процессе управленческого воздействия при ПРУР?

Какой вид имеет обобщенная схема цикла ПРУР?

Проанализируйте ситуацию

---

# 5

## ЧТО ОЗНАЧАЕТ ТЕРМИН «УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ» КАК ЯВЛЕНИЕ И КАК ПРОЦЕСС?

Деятельность любого руководителя связана с разработкой и реализацией решений в рамках выполнения им должностных обязанностей в компании. Как социальная система она включает в себя также техническую и биологическую системы. Разделение труда и выделение управленческих функций в отдельную сферу деятельности большого числа людей обусловило и дифференциацию решений. Учитывая материал ответа на вопрос 2, целесообразно рассматривать три типа самостоятельных решений: технические (технологические), биологические и управленческие (рис. 5.1).

Управленческие решения связаны с выполнением управленческих функций, в том числе по планированию, организации, коорди-



Рис. 5.1. Типы решений в социальной системе

нации и контролю каких-либо процессов. Эти решения реализуются в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции и т.д. Когда директор подписал приказ, Государственная Дума РФ разработала и приняла закон, начальник цеха издал распоряжение, собрание акционеров утвердило план развития компании — это и есть различные формы решения.

Решение называется **управленческим (УР)**, если оно, разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование деятельности организации;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами (активизация знаний, умений, навыков);
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм управления и техническое обеспечение);
- управленческое консультирование;
- управление внутренними или внешними коммуникациями.

Примерами управленческого решения в области стратегического планирования являются: устав и бизнес-план компании, Конституция страны.

Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях — как процесс и как явление. Как процесс УР — это выполнение восьми основных процедур: информационная подготовка, разработка вариантов, согласование вариантов, выбор одного варианта, утверждение, реализация, контроль выполнения УР и информирование инициатора решения (рис. 5.2).

Как явление УР — это набор мероприятий, направленных на разрешение рассматриваемой проблемы в форме постановления, приказа в устном или письменном виде.



Рис. 5.2. Процедуры, составляющие процесс ПРУР

УР можно сравнить с дирижером, в ведении и под контролем которого находятся все другие решения.

Процесс подготовки и реализации УР является ответственным, требующим использования теоретических и методических разработок отечественных и зарубежных ученых, а также накопленного и систематизированного практического опыта.

УР — это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании. Оно состоит в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или в изменении существующей цели. УР составляет основу процесса управления. Ряд УР может быть представлен набором более мелких, каждое из которых должно внести свой вклад в решение общей проблемы. В рамках предприятия или организации руководителю приходится принимать все типы решений. Поэтому от инициатора общего УР требуются хорошие знания и в технологических областях, а возможно, и в биологических. Например, главный врач поликлиники обязан принимать и УР, и решения, связанные с техническим обеспечением, и решения в медицинской области на консилиумах, при операциях и т.д.

# 6

## **В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ, СОЦИАЛЬНАЯ, ПРАВОВАЯ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ УР?**

УР влияет на экономические, организационные, социальные, правовые и технологические интересы компании. Поэтому разработка и реализация УР требуют от руководителей широкого взгляда на состав решения и возможные результаты.

*Экономическая сущность* УР состоит в том, что для разработки и реализации любого УР требуются финансовые, материальные и другие ресурсы. Поэтому каждое УР имеет реальную себестоимость. Оно является результатом (продукцией) управленческой деятельности и должно приносить компании прямой или косвенный доход. Путем сопоставления затрат и возможной материальной выгоды от разработки и реализации УР можно определить целесообразность проведения этой работы.

*Организационная сущность* УР состоит в том, что для разработки и реализации УР компания должна иметь соответствующие возможности, в том числе:

- необходимый персонал компании;
- инструкции и положения, регламентирующие полномочия, права, обязанности и ответственность работников;
- все требуемые ресурсы, в том числе информационные;
- техников и технологии;
- систему контроля;
- возможности постоянной координации их работы.

Это существенная составная часть всего УР. Многие авторы публикаций об УР называют их организационными решениями. Если таких возможностей нет, то объем УР следует уменьшить или даже не приступать к этой работе.

*Социальная сущность УР* заключается в механизме управления исполнителями с целью достижения взаимодействия всех его участников. В самом УР или в процессе его разработки и реализации должны быть учтены потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и тревоги. Социальная сущность УР должна быть отражена в общей цели решения. Например, создание комфортной среды обитания человека, всестороннего развития личности. Без социальной ориентации УР приобретает технократический характер с доминирующим влиянием технологической сущности, и его главной целью становится достижение заданных характеристик технической продукции.

*Правовая сущность УР* заключается в возможности осуществлять заданные мероприятия в правовом поле, то есть при строгом соблюдении законодательных актов РФ, международных обязательств, уставных и других документов самой компании. Невозможность разрабатывать и реализовывать УР в правовом поле должна привести к отмене решения. Компания может понести существенные потери, если уже разработанное решение будет отменено, а в случае незаконной реализации решения может быть начислен штраф или возбуждено уголовное преследование кого-либо из инициаторов УР. Незнание законодательства не освобождает нарушителя от ответственности. Поэтому во многих компаниях УР проходит правовую и экологическую экспертизу. Руководитель может самостоятельно оценить правовое поле для своих УР по современным информационно-правовым системам: «Гарант» и «Консультант Плюс».

*Технологическая сущность УР* проявляется в возможности обеспечения персонала, участвующего в разработке и реализации УР, необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами. Планируя разработку или реализацию УР, руководитель одновременно должен формировать для него технологическую основу.



# 7 КАКОВЫ УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ПРИ ПРУР?

В зависимости от условий разработки и реализации решений в социальной системе руководитель может оказаться в атмосфере сотрудничества либо равнодушия или даже противостояния подчиненных. Равнодушие и противостояние могут существенно снизить эффективность и качество результата выполнения УР (если только это не входило в суть УР) (рис. 7.1).

Достижению благоприятной ауры выполнения УР способствует выполнение трех основных условий:

- информационная подготовка;
- организационная подготовка;
- социально-психологическая подготовка.

Информационная подготовка включает следующие действия руководителя:

- доведение до сведения подчиненных перспективных и текущих направлений деятельности компании;
- обеспечение подчиненным доступности и своевременности необходимых информационных ресурсов;
- наличие современных технологий обработки информации;
- обеспечение соответствия уровня информационных технологий уровню профессионализма персонала.

Организационная подготовка предусматривает:

- обеспечение персонала необходимыми материальными и интеллектуальными ресурсами;

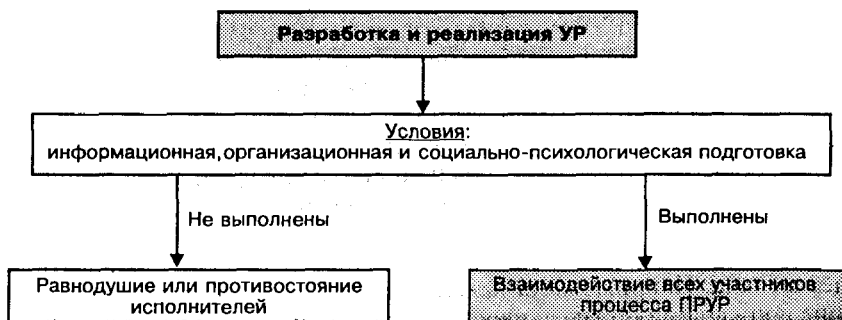


Рис. 7.1. Варианты вовлеченности персонала в процесс ПРУР

- формирование персонала разработчиков, организаторов выполнения УР или исполнителей УР;
- наличие должностных инструкций, положений;
- определение промежуточных и окончательных сроков и количественных параметров выполнения работ;
- утверждение порядка сдачи и сопровождения выполненной работы.

Социально-психологическая подготовка требует:

- формирования ясных, понятных для работников коллектива целей разработки и реализации УР;
- разработки и реализации активизирующих персонал мотивов и стимулов;
- формирования работоспособного коллектива;
- учета наиболее важных потребностей и интересов работников, участвующих в разработке или реализации УР.

Данные условия могут выполняться параллельно, последовательно и смешанно. Отсутствие какого-либо условия полностью или частично может привести к уменьшению сопричастности исполнителей к порученному заданию, а следовательно, к увеличению сроков выполнения, снижению профессионализма выполненного задания.

# 8

## КАКОЙ ВИД ИМЕЕТ ОБОБЩЕННАЯ СХЕМА ЦИКЛА ПРУР?

Деятельность любой организации представляет непрерывный цикл разработки, выбора и реализации различных УР. В этом цикле в основных процедурах разработки и реализации УР имеется много общего: логика процесса ПУР, приемы, методы и технологии.

Логика процесса ПУР может быть представлена в виде схемы (рис. 8.1). В ее основе — блок «Глобальная цель управления». Глобальная цель управления любой социальной системой (страной, компанией, семьей или неформальной организацией) заключается в максимальном удовлетворении потребностей и интересов человека, коллектива, общества. В рамках глобальной цели управления формируются технические, технологические, экономические, социальные и другие цели.

Каждая из перечисленных целей в свою очередь может включать более мелкие. Например, социальная цель может включать: достижение социальной справедливости, охрану окружающей среды, создание положительной мотивации труда; создание условий для развития личности. Конкретная ситуация — это реальное положение

дел относительно сформулированной цели. На практике рассматриваются технологические, экономические и другие ситуации. Проблема (П) формируется как разность между целью (Ц) и соответствующей ей ситуацией (С):

$$П = Ц - С.$$

Группы проблем сводятся в обобщенную проблему, которая и является индикатором эффективности реализуемых решений. При формировании обобщенной проблемы происходит упрощение и

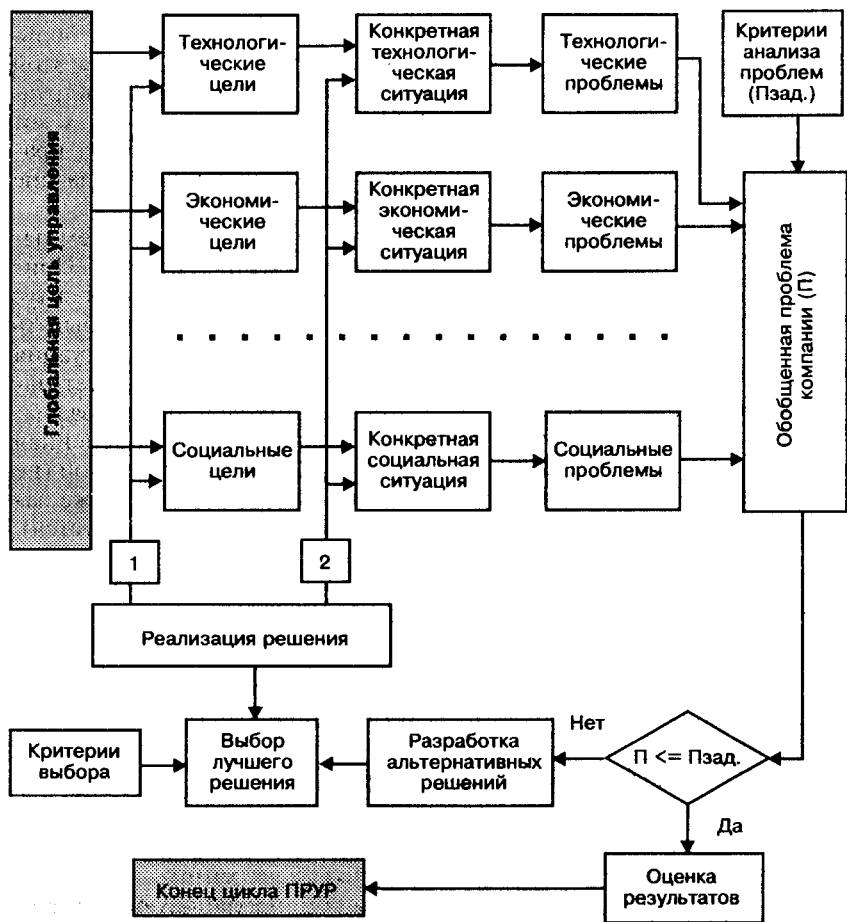


Рис 8.1. Обобщенная схема цикла ПРУР

- 1 — решение направлено на изменение цели,
- 2 — решение направлено на изменение ситуации)

уменьшение общего количества проблем за счет вхождения одних проблем в другие и выделения наиболее важных среди них. Обычно анализируют остроту и решаемость проблемы. По результатам такого анализа составляют таблицу, в которой остроте и решаемости проблемы присваиваются численные приоритеты от 0 до 10 (0 — самый высокий).

Как правило, решение направлено на уменьшение проблемы до заданного уровня (Пзад.). Уменьшать проблему до нуля не имеет никакого смысла, так как на это, во-первых, требуется много ресурсов (времени, денег и др.), во-вторых, процессы в управленческой деятельности преимущественно носят характер постоянного воспроизводства. Например, проблемой компании является большая текучесть кадров. Можно разработать УР для снижения этой текучести до нулевого уровня. Однако достичь этого будет очень трудно, так как часть решений лежит за пределами компании. А вот решение снизить текучесть кадров до разумного уровня будет правильным. Кроме того, текучесть кадров в определенном диапазоне полезна для компании.

Уменьшения проблемы можно достичь двумя путями: путем изменения ситуации или путем корректировки цели (рис. 8.1). Приоритет отдается УР, направленным на изменение конкретной ситуации, при этом величина проблемы должна постепенно убывать вплоть до минимально допустимой величины (Пзад.). Если ситуация не меняется, несмотря на реализуемое решение, то УР следует направить на корректировку цели для достижения величины Пзад.

Иногда даже большая на первый взгляд проблема, оцененная исходя из критериев (рис. 8.1), может оказаться ничтожно малой (не стоит «выеденного яйца»), в этом случае процесс ПРУР также завершается (никакое решение не разрабатывается и не реализуется). Следовательно, очень часто неразрешимые проблемы — это такие проблемы, которые люди не хотят сформулировать, проанализировать и разрешить.

# 9

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** Имеются фрагменты текстов 18 решений:

№ 1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий.

№ 2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Галактика» для анализа распределения функций управления между

руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

№ 3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

№ 4. Наладчику станков Тараненко Р.А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

№ 5. Все сотрудники компании в течение июля 2000 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

№ 6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

№ 7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

№ 8. Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2000 г.

№ 9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

№ 10. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Самойленко М.Ч.

№ 11. Отделу обучения в сентябре 2000 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

№ 12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

№ 13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

№ 14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

№ 15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

№ 16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

№ 17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

№ 18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. — начальника отдела кадров фирмы «Tip Ltd» из Сомали.

**Вопросы.** Какие из приведенных фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям? К каким сферам деятельности относятся выбранные управленческие решения?

**Обсуждение ситуации.** Ситуация связана с материалом ответа на вопрос 5.

Разделение труда в производственной деятельности выделило три типа самостоятельных решений: технические (технологические), биологические и управленческие. Принадлежность к конкретному типу определяется системой, в которой разрабатывается и реализуется решение, целями и предметом решения.

Рассматриваемые в ситуации решения предназначены для социальной системы. Их характер и принадлежность к конкретным сферам деятельности указаны в табл. 9.1.

Таблица 9.1

Номер решения	Характер и принадлежность решений к конкретным сферам деятельности
1	Реализуется отделом внутреннего аудита. Предметом решения является также социальная система. Решение направлено на повышение квалификации управленческого персонала компании. Данное решение относится к управлению управленческой деятельностью.
2	Выполняется отделом развития компании. Оно относится к управлению управленческой деятельностью.
3	Относится к управлению внутренними и внешними коммуникациями.
4	Предназначено для социальной системы (наладчика Тараненко Р.А.), однако предметом решения является техническая система. Решение является техническим.
5	Относится ко всем работникам компании — это социальная система. Предметом решения частично является социальная система. Решение принадлежит к управлению производственной и обслуживающей деятельностью.
6	Разработано для социальной системы и поэтому является управленческим. Оно относится к управленческому консультированию.
7	Предметом решения является техническая система. Решение является техническим.
8	Аналогично решению № 7 является техническим.

9	Предназначено для группы развития и направлено на деятельность всей компании. Оно является управленческим и относится к стратегическому планированию.
10	Принято в социальной системе относительно биологического объекта. Оно относится к биологическим.
11	Выполняется и предназначено для социальной системы. Оно является управленческим и относится к управлению управленческой деятельностью.
12	Предназначено для службы управления персоналом, а предметом решения является в целом профессионализм сотрудников. Решение относится к управлению человеческими ресурсами.
13	Исполнителями решения являются вице-президент и его аппарат. Предметом неявно является персонал компании. Решение является управленческим и относится к формированию системы управления.
14	По всей сути текста является управленческим. Оно относится к управлению человеческими ресурсами.
15	В качестве исполнителя и предмета решение имеет социальную основу. Оно относится к управленческому решению в области управления производственной и обслуживающей деятельности.
16	Является управленческим во всех отношениях и относится к стратегическому планированию.
17	Выполняется в социальной системе (действия ветеринара), для биологической системы. Это решение биологическое.
18	Предметом и объектом решения является социальная система. Это управленческое решение относится к управленческому консультированию.

**Выводы.** Результаты обсуждения представлены в виде двух таблиц (9.2 и 9.3).

Таблица. 9.2

Тип решения	Номера решений
Техническое	4, 7, 8
Биологическое	10, 17
Управленческое	1, 2, 3, 5, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18

Таблица 9.3

Направленность УР	Номера решений
Стратегическое планирование	9, 16
Управление управленческой деятельностью	1, 2, 11
Управление человеческими ресурсами	12, 14
Управление производственной и обслуживающей деятельностью	5, 15
Формирование системы управления компании	13
Управленческое консультирование	6, 18
Управление внутренними и внешними коммуникациями	3



### III. ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (УР) И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К НИМ

---

Как классифицируются управленческие решения?

Каковы состав и содержание УР по группе функциональной направленности?

Каковы особенности разработки и реализации УР?

Перечислите требования, предъявляемые к УР, и условия их достижения

Проанализируйте ситуацию

---

## 10

### КАК КЛАССИФИЦИРУЮТСЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ?

УР являются составной частью общего набора решений наряду с техническими и биологическими. Поэтому классификация УР во многом напоминает классификацию обычных решений, приводимую многими авторами. Тем не менее имеются и различия в содержании отдельных групп классификации.

Классификация УР может быть представлена в следующем виде (рис. 10.1).

Среди УР, составляющих приведенные группы классификации, относительно новыми являются корпоративные, эвристические и виртуальные.

Корпоративный характер разработки и реализации УР требует от руководителей соблюдения корпоративных установок, правил, морали и ценностей компании. Это ограничивает инициативу руководителей и отклонения от утвержденной стратегии («шаг влево или вправо — недопустимы»).

Эвристические методы обработки информации при РУР основаны на интуиции, обобщениях, представлениях, опыте, ассоциациях. Это вызвано тем, что информация в экономике, управлении и других социальных науках не всегда логична, определена и не всегда адекватно отражает реальные процессы. Обработать и оценить такую информацию можно посредством беседы, обсуждения, зада-



Рис. 10.1. Классификация управленческих решений

ния наводящих вопросов, активизации мышления на уровне сознания и подсознания.

Виртуальный способ фиксации УР связан с постепенным внедрением электронной почты, электронной подписи и печати. Электронная подпись и печать освобождают руководство компании от дорогостоящей транспортировки оригиналов документов на большие расстояния. По законодательству РФ документы в электронном виде имеют юридический статус.

# 11

## КАКОВЫ СОСТАВ И СОДЕРЖАНИЕ УР ПО ГРУППЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ?

Функциональная направленность определяется по общим функциям управления (см. ответ на 10-й вопрос). Каждая из перечисленных на рис. 11.1 общих функций управления входит в состав конкретного направления, по которому разрабатываются и реализуются УР.

Свое название решения получают исходя из наименования общей функции управления.



Рис. 11.1. Схема связи направленности ПРУР с общими функциями управления

Например, необходимо разработать или реализовать УР по формированию системы управления компании. Это УР будет состоять из набора прогнозирующих, планирующих, организационных, активизирующих, координирующих, контролирующих и информирующих решений по формированию системы управления компанией.

*Прогнозирующие* решения основаны на специальном исследовании для формирования заключения о возможном развитии и результатах какого-либо управленческого процесса. Из набора прогнозов выбирают наиболее приемлемые для разработки детального плана развития (*планирующее* решение). Для реализации плана разрабатывается набор *организационных* решений. Они предусматривают формирование новой или совершенствование имеющейся структуры управления компанией, а также комплекс административных мероприятий по организации выполнения задания. Для повышения эффективности выполнения задания формируют решения по активизации деятельности работников компании за счет стимулирования и мобилизации (*активизирующие* решения). При появлении непредвиденных в плане мешающих воздействий *координирующие* решения необходимы для гармонизации деятельности компании. *Контролирующие* решения направлены на обеспечение своевременного выполнения планов и намеченных рубежей развития. *Информирующие* решения направлены на ознакомление инициаторов и исполнителей решения с необходимыми им сведениями, а также с промежуточными и конечными результатами выполнения задания.

# 12

## КАКОВЫ ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УР?

На процесс разработки и реализации УР (РУР) большое влияние оказывает социально-психологическая и технологическая обстановка в компании. Руководители и специалисты, вовлеченные в процесс РУР, испытывают постоянное явное или неявное влияние этой обстановки на ход их мыслительной деятельности и выбор окончательного решения. УР должно гармонизировать с этой обстановкой, иначе решение будет отвергнуто или исполняться неэффективно. В этой связи различают *уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные* и *осторожные* решения. Личностные характеристики разработчика УР или организатора его выполнения также влияют на этот выбор (рис. 12.1)

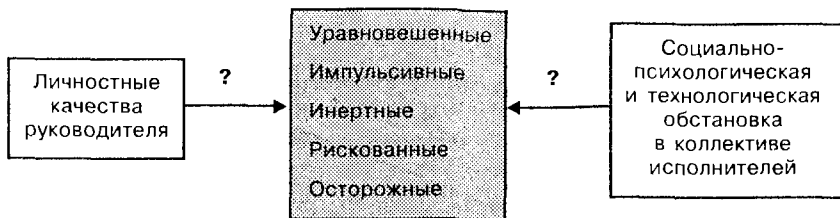


Рис. 12.1. Элементы влияния на выбор вида УР

Каждый из этих видов УР имеет области эффективной реализации.

*Уравновешенные* решения учитывают баланс интересов заинтересованных сторон. Эти решения могут быть и не самыми эффективными, но они охотнее исполняются и приносят лучшие результаты. К таким решениям склонны менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Приступая к разработке решения, они уже имеют сформулированную исходную идею, проанализированную ситуацию, выявленную проблему и перечень причин, вызвавших ее. Эти решения эффективны для исполнителей с высокой квалификацией или завышенной самооценкой.

*Импульсивные* решения основаны на неожиданном озарении руководителя, стечении обстоятельств, сильном нервном возбуждении как руководителя, так и исполнителей. Иногда импульсивные решения являются выходом давно назревавших идей, разговоров, желаний. Например, принятое в 1991 г. «Беловежское соглашение» о государственной самостоятельности ряда союзных республик, входивших в состав СССР, многими оценивается как импульсивное. Эти решения свойственны руководителям, которые легко генерируют разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить и оценить. Такие решения принимаются «с наскока» и чаще всего оказываются недостаточно обоснованными. Для эффективной реализации импульсивных решений необходим высокий личный и профессиональный авторитет руководителя среди подчиненных и его высокая харизма.

*Инертные* решения представляют собой задержанный по времени процесс реагирования на возмущающие воздействия. Они основаны на уверенности и монополизме руководителя.

Время начала ПРУР и скорость его разработки зависят от величины возмущающего воздействия и уровня устойчивости компании (рис. 12.2).



Рис. 12.2. Схема реагирования на возмущающие воздействия при инерционном характере ПРУР  
 $T_1$  — начало ПРУР при объеме возмущающих воздействий  $Y_1$  и низком уровне устойчивости компании  $Y_1$ , соответственно  $T_2$  — при  $Y_2$  и  $Y_2$ , причем  $Y_2 > Y_1$ .

Эти решения являются результатом осторожного поиска. В них контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск и новаторство. Они слабо активизируют персонал на выполнение решений. Инертные решения эффективны при сложившемся процессе управленческой деятельности, хорошей поддержке со стороны руководителей всех уровней, а также при возможности лоббировать свои интересы во внешней среде.

**Рискованные** решения основаны на возможной обоснованной удаче при затрате минимальных ресурсов по принципу: «пан или пропал». Такие решения свойственны азартным людям — игрокам. В ряде случаев нет достаточных данных для обоснованных решений и у руководителя имеются два основных варианта: не реализовывать решение или рискнуть — «а вдруг получится». Как показывает практика, отсутствие решения может нанести больший ущерб, чем оперативно принятое решение, даже плохое. Поэтому почва для принятия рискованных решений всегда есть. Данные решения эффективны при общем позитивном настрое руководителя и исполнителей, когда возможная неудача существенно не ухудшает материального и социального состояния коллектива. Рискованные решения обычно страхуют или используют другие методы снижения возможного ущерба.

**Осторожные** решения принимаются при наличии в прошлом неудачного опыта — «обжегшись на молоке — на воду дуют», а также при исключительной важности порученного дела. Они характеризуются тщательностью оценки руководителем всех вариантов,

сверхкритичным подходом к делу, большим количеством согласований. Такие решения эффективны в разрешении проблем, касающихся жизни человека и состояния среды его обитания. Например, решения, связанные с деятельностью персонала на атомных, тепло- и электростанциях.

# 13

## ПЕРЕЧИСЛИТЕ ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УР, И УСЛОВИЯ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

В ответе на 1-й вопрос была определена структура решения, состоящая из пяти основных элементов: субъекта и объекта решения, предмета, цели и причин решения. Кроме того, каждое УР должно удовлетворять десяти требованиям и условиям их разработки и реализации (табл. 13.1).

*Первое требование* обязывает руководителей соблюдать действующее законодательство и утвержденные учредителями (акционерами) положения уставных документов компании. Действия УР и его результаты не должны выходить за рамки правового поля.

*Второе требование* может быть выполнено при четком распределении функций управления и посредством разработки должностных инструкций для конкретной должности и конкретного подразделения. Каждый руководитель должен знать свое должностное поле.

*Третье требование* реализуется обозначением в тексте УР ясной и понятной цели, ради которой разрабатывается и реализуется УР, а также перечислением конкретных исполнителей с необходимыми сведениями о них — наименованием подразделения, должности и т.д. В тексте УР или в приложении к нему указываются средства, которые необходимы для выполнения УР.

*Четвертое требование* касается организационно-правовой стороны оформления УР. Основные формы УР (приказ, распоряжение, акт и др.) составляются и заполняются в соответствии со стандартом ЕГСДОУ (раздел «Общие требования к документам и службам документационного обеспечения»).

*Пятое требование* основано на том, что наибольшей востребованностью пользуются УР, которых ждут. Рано пришедшие или рано разработанные УР могут потеряться или стать ошибочными ввиду изменившихся за прошедшее время обстоятельств. Поздно пришедшие решения могут быть уже и ненужными. Это требование достаточно трудно выполнить.

*Шестое требование* носит технический характер. Иногда руководители забывают об аналогичных, предыдущих действующих УР.

**Требования к УР и условия их достижения**

№ п/п	Требования к УР	Условия достижения требований
1	Соответствие УР действующему законодательству и положениям уставных документов компании	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
2	Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для РУР	Разработка должностных инструкций и подожений об отделах и службах
3	Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	Доведение до каждого работника информации о целях, сроках выполнения, используемых ресурсах
4	Соответствие формы УР его содержанию	Контроль со стороны юриста, референта
5	Обеспечение своевременности (нельзя ни опережать, ни опаздывать)	Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации
6	Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям	Самоконтроль и контроль со стороны юриста, референта
7	Возможность технической, экономической и организационной выполнимости УР	Заключение специалистов или экспертов
8	Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения УР	Составление рабочих документов, проведение аудита
9	Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР в экономической, социальной, экологической и других областях	Заключение внешних экспертов, оценка рисков
10	Наличие возможности обоснованного положительного результата	Набор расчетов и предположений

Новое УР может вступить в конфликт со старым. Поэтому руководитель должен вести учет УР и устранять возможную несогласованность их. Если такая несогласованность есть, то одно из решений необходимо отменять.



*Седьмое требование* касается технологической проработки УР. Каждое УР должно иметь реальные возможности выполнимости и полезности. Для достижения этого руководитель может воспользоваться услугами соответствующих специалистов своей компании или консультационных фирм. Для юридического закрепления гарантий выполнимости в тексте УР должны быть визы специалистов (экспертов).

*Восьмое требование* предполагает реализацию обратной связи в цепи разработки или реализации УР. Контроль — это необходимая функция как управления, так и производства. В тексте УР должны быть указаны промежуточные и окончательные сроки контроля хода проведения работ с указанием конкретных контролирующих лиц или подразделений. Результаты контроля должны доводиться до сведения инициатора УР (субъекта решения).

*Девятое требование* исходит из того, что реализация любого управленческого решения имеет различного рода отрицательные последствия. Это объясняется сложностью социальной системы, в которой работает руководитель. Необходимо прогнозировать возможные отрицательные последствия и в тексте УР указывать меры по уменьшению их влияния на отдельных исполнителей или компанию в целом.

*Десятое требование* касается активизации деятельности персонала, который будет разрабатывать или реализовывать УР. Работник лучше выполняет УР, которое обязательно принесет положительный результат как для него, так и для других людей или компании. Наличие возможности обоснованного положительного результата должно быть отражено в тексте УР.

# 14

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** Фрагмент постановления:

«Во исполнение Закона РФ «Об основах градостроительства в Российской Федерации» от 14 июля 1992 г. и в целях реализации основных положений Генерального плана развития Московской области, одобренного постановлением Правительства Московской области от 12.11.92 № 69/24 «Об основных положениях Генерального плана развития Московской области», учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства, земельной реформы и охраны среды, постановляю:

1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями в 1993 г. разработать Градостроительный кодекс Московской области.

2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ.

3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра администрации Московской области по строительству.

*Глава Администрации Московской области»*

**Вопросы.** К какой группе классификации относится приведенное постановление? Какие требования, предъявляемые к УР и условиям их разработки и реализации, не учтены в данном постановлении? Скорректируйте данное постановление с учетом всех требований.

**Обсуждение ситуации.** Для анализа ситуации используется материал, приведенный в ответах на 10-й и 13-й вопросы.

По группам классификации приведенное постановление имеет следующие характеристики:

по функциональной направленности — планирующее решение, по организации — коллегиальное, по причинам — по предписанию, по широте — частное, по времени действия — оперативное, по прогнозируемым результатам — с определенным результатом, по характеру разработки и реализации — уравновешенное, по методам переработки информации — алгоритмическое, по направлению воздействия — внутреннее, по глубине воздействия — одноуровневое, по способу фиксации — письменное, по масштабу — для компании.

Сведения о выполнении требований, предъявляемых к УР, условиям их разработки и реализации, приведены в табл. 14.1.

Таблица 14.1

**Сведения о выполнении требований**

Номера требований	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выполнение	+	+	+	+	+	+	+	+	—	—

Таким образом, не выполнены два требования: 9-е — Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР в экономической, социальной, экологической и других областях и 10-е — Наличие возможности обоснованного положительного результата.

Отрицательные последствия могут быть обусловлены неудовлетворительным качеством Градостроительного кодекса или нехваткой средств, выделенных Главным финансовым управлением.

Учесть возможные отрицательные последствия можно с помощью следующих мероприятий, которые необходимо включить в текст постановления:

1) Провести две альтернативные разработки Градостроительного кодекса Московской области. Экспертам международного уровня выбрать наилучший проект для реализации;

2) Заключить договор со Сбербанком РФ о предоставлении кредита на проектные работы в случае нехватки средств в Главном финансовом управлении.

Наличие возможности обоснованного положительного результата может быть отражено в тексте следующего содержания:

«Реализация Градостроительного кодекса Московской области принесет пользу всем жителям области и строителям. Кодекс существенно усилит порядок в строительстве, улучшит качество строительных работ и сократит время строительства».

**Выводы.** Постановление с учетом добавлений приобретает вид профессионального решения.

## IV. ФОРМЫ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (ПРУР)

Перечислите основные формы подготовки УР и приведите их описание

Каковы основные формы реализации УР?

Каков механизм совместного использования форм подготовки и реализации УР?

В чем суть правил оформления и составления УР?

Проанализируйте ситуацию

# 15

### ПЕРЕЧИСЛИТЕ ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ПОДГОТОВКИ УР И ПРИВЕДИТЕ ИХ ОПИСАНИЕ

В зависимости от условий подготовки УР могут использоваться следующие формы:

Акт	Изменение	Норматив	Постановление	Соглашение
Акцент	Инструкция	Обзор	Правила	Указ
Бюллетень	Кодекс	Оферта	Прейскурант	Указание
Декларация	Контракт	Перечень	Пресс-релиз	Устав
Договор	Концепция	План	Приказ	
Закон	Модель	Положение	Протокол	
Заявление	Норма	Порядок	Распоряжение	

**Акт** — решение широкого круга государственных и общественных организаций. Акт может быть международным.

**Акцент** — решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях. Акцент — это вторая сторона контракта. Оферта и акцент составляют контракт.

**Бюллетень** — решение руководителя о кратком сообщении (оповещении) подчиненных по поводу событий, имеющих общественное значение.

**Декларация** — торжественное программное заявление руководителя.

**Договор** — решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств в коммерческих и некоммерческих сферах деятельности.

**Закон** — решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер.

**Заявление** — официальное сообщение руководителя высшего ранга.

**Изменение** — решение о коренных переменах в какой-либо деятельности.

**Инструкция** — решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий.

**Кодекс** — свод законов.

**Контракт** — решение, обычно коммерческого характера, о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств. Контракт является подвидом соглашения.

**Концепция** — система взглядов руководителя, отраженная в каком-либо документе.

**Модель** какого-либо процесса или явления — это решение, включающее набор определенных элементов и связей, который с заданной точностью воспроизводит реакции реального процесса или явления на входные воздействия. Например, модель завода включает: справочные данные (например, полные данные о потенциальных поставщиках и их продукции); имитационную модель организации; методики экономического расчета и прогнозирования; информацию о решениях в аналогичных ситуациях других организаций и реальных полученных при этом результатах; набор законодательных актов и др.

**Норма** — узаконенный государством, отраслью или компанией порядок действия в какой-либо области, например, норма права, норма поведения.

**Норматив** — организационный, технологический, экономический, социальный показатель норм, в соответствии с которыми осуществляется деятельность.

**Обзор** — сжатое сообщение о каких-либо процессах или явлениях.

**Оферта** — решение, обычно коммерческого характера, о предложении конкретному или любому лицу заключить сделку на указанных условиях. Оферта является одной из двух сторон контракта.

**Перечень** — сообщение, классифицированное по какому-либо порядку.

**План** — решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации.

**Положение** — решение, представляющее набор законов, правил и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность.

**Порядок** (распорядок) — документ о целесообразном расположении объектов для правильно налаженной деятельности.

**Постановление** — коллективное или индивидуальное решение высшего органа власти для какой-либо организации. Обычно статус постановления выше статуса приказа.

**Правила** — решение, учитывающее традиции организации и представляющее набор устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников, предлагаемых для исполнения.

**Прейскурант** — справочник, включающий цены, тарифы на товары и услуги.

**Пресс-релиз** — специальный бюллетень для срочной публикации в средствах массовой информации. Формируется правительственными учреждениями, международными организациями и пресс-бюро.

**Приказ** (письменный или устный) — решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном его подразделении. Приказ обязателен для исполнения его подчиненными и может готовиться по вопросам, входящим в компетенцию руководителя. Приказ — это нормативный документ, который должен храниться в архиве; он может быть обжалован в более высоких управленческих инстанциях или в суде.

**Протокол** — решение об отражении каких-либо событий.

**Распоряжение** — решение руководителя, не наделенного административными функциями. Распоряжение обычно касается вопросов технологии, организации труда и техники безопасности. Оно обязательно для исполнения непосредственными подчиненными руководителя.

**Соглашение** — решение, формирующее общую позитивную инфраструктуру какой-либо деятельности. Например, соглашение о намерениях, соглашение между РФ и США об избежании двойного налогообложения.

**Указ** — решение главы государства, утвержденное парламентом. Указ имеет силу закона.

**Указание** — решение, носящее методический, технологический характер, реализуется в форме наставления или разъяснения.

**Устав** — набор правил, регулирующих деятельность каких-либо организаций.

# 16

## КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ РЕАЛИЗАЦИИ УР?

В зависимости от условий реализации УР могут использоваться следующие формы:

Выписка	Заседание	Отчет	Совет
Деловая беседа	Информационное письмо	Письмо	Совещание
Деловая игра (тренинг)	Личный пример	Предписание	Сообщение
Деловое слово	Методика	Принуждение	Убеждение
	Наставление	Разъяснение	Условие
	Обучение	Рекомендательное письмо	

**Выписка** — законченный фрагмент какого-либо документа.

**Деловая беседа** — специально организованная руководителем встреча с подчиненным или группой подчиненных для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для компании.

**Деловая игра (тренинг)** — специально организованная интенсивная деятельность работников по подготовке и реализации УР на основе имитационных моделей реальных процессов. В процессе деловой игры закрепляются навыки РУР за счет многократного повторения однотипных ситуаций, методов и технологий РУР.

**Деловое слово** — твердое решение руководителя, данное подчиненному в устной форме, подкрепленное авторитетом руководителя как среди подчиненных, так и среди вышестоящего руководства.

**Заседание** — узкопрофессиональное совещание для решения в основном организационных вопросов (например, заседание профкома, заседание президиума и т.д.).

**Информационное письмо** — набор уточняющих сведений к договору, соглашению, оферте и т.д., отправляемых заинтересованным лицам.

**Личный пример** — действия руководителя в среде подчиненных по заранее подготовленному сценарию для развития у них эффекта подражания авторитетам в технике выполнения УР.

**Методика** — совокупность методов для профессионального выполнения какой-либо деятельности.

**Наставление** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения УР.

**Обучение** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения какой-либо деятельности.

**Отчет** — решение специалиста о результатах индивидуальной или коллективной проделанной работы по выполнению УР. Отчет может быть письменным и устным.

**Письмо** — текст какого-либо сообщения, посылаемого заинтересованным лицам или организациям.

**Предписание** — официальное извещение, направленное какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении решения в установленный срок.

**Принуждение** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью заставить работника выполнить УР путем угроз или повышенного вознаграждения.

**Разъяснение** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание УР.

**Рекомендательное письмо** — решение авторитетного специалиста поручиться за какого-либо человека, компанию или деятельность перед потенциальным или конкретным работодателем, поставщиком или потребителем.

**Совет** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами на пути выполнения УР. Совет не обязателен для исполнения подчиненным.

**Совещание** — коллективная деловая беседа, проводимая руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач, использования коллективного разума, обмена информацией и накопленным опытом для выполнения важных УР.

**Сообщение** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения УР.

**Убеждение** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью сформировать у подчиненного требуемые прочные взгляды или понятия по содержанию УР для его выполнения. Например, убеждение в необходимости соблюдения техники безопасности на рабочем месте, убеждение в необходимости использования современных информационных технологий при РУР.

**Условие** — отдельный документ или текст в документе, отражающий требования, предъявляемые сторонами договора, соглашения.



# 17

## КАКОВ МЕХАНИЗМ СОВМЕСТНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФОРМ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УР?

Для успешного выполнения УР необходимо для каждой формы подготовки решения найти соответствующую ей форму реализации. Форма реализации — это механизм выполнения подготовленного решения. Сам по себе приказ или закон не создает механизма его выполнения. Обычно руководители ограничиваются только формами подготовки. Например, после того как руководитель издал приказ о начале выполнения какой-либо работы, необходимо оповестить исполнителей, провести инструктаж и т.д. Иначе работа не будет выполнена качественно и в срок.

Каждая форма подготовки УР имеет ряд наиболее приемлемых форм реализации.

Для акцепта, договора, контракта, оферты, соглашения и устава — это деловое слово, информационное письмо, отчет, письмо, предписание, совещание, убеждение и условие.

Для инструкции, кодекса, положения, протокола, правила и указания — это деловая беседа, деловое слово, наставление, обучение, принуждение, разъяснения, совет и сообщение.

Для закона, постановления, приказа, распоряжения и указа — это выписка, заседание, личный пример, методика, наставление, предписание, принуждение, разъяснение, убеждение и условие.

Для акта, декларации, концепции, модели, плана и пресс-релиза — это деловая беседа, деловая игра, заседание, обучение, методика, отчет и разъяснение.

Распространенные типовые сочетания форм подготовки и форм реализации приведены на рис. 17.1.

# 18

## В ЧЕМ СУТЬ ПРАВИЛ ОФОРМЛЕНИЯ И СОСТАВЛЕНИЯ УР?

Основные правила оформления документов регламентируются ГОСТ Р 6.30-97 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Документы, отражающие УР, изготавливаются на бумаге или в электронном виде. Обычно используется книжный формат А4

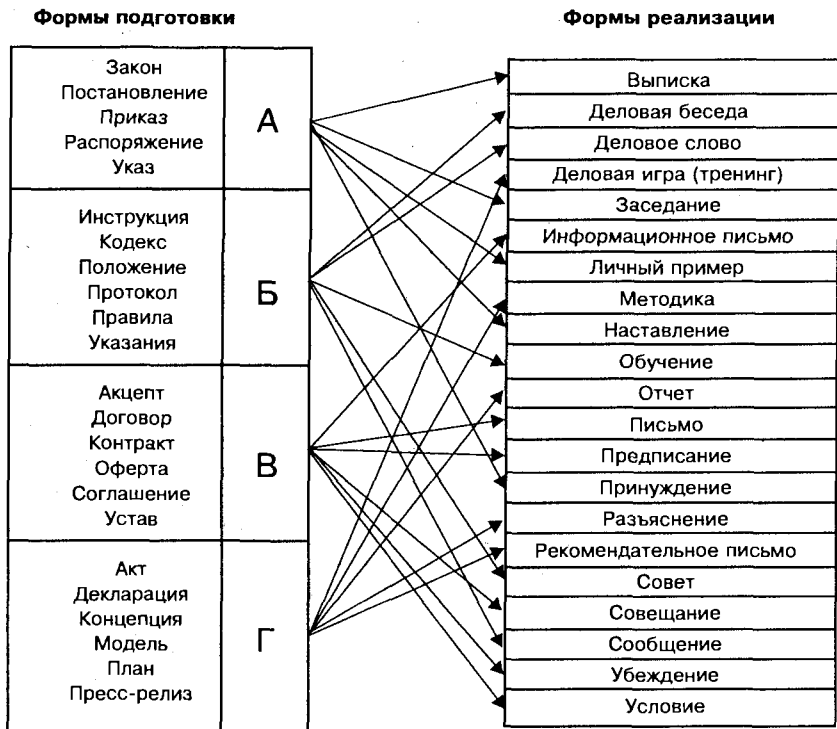


Рис. 17.1. Сочетание форм подготовки и реализации УР

(210×297 мм), А5 (148×210 мм) и редко — А3 (297×420 мм), а также альбомный формат (297×210 мм). Поля документов: верхнее — 25 мм, нижнее — 25 мм, левое — 25—30 мм, правое — 10—15 мм.

При составлении и оформлении документов используют набор реквизитов (табл. 18.1).

Составление текстов документов подчиняется ряду правил, носящих как обязательный, так и рекомендательный характер.

Текст большинства документов состоит из двух основных частей: констатирующей и распорядительной. В констатирующей части содержится обоснование, причины, цели и задачи, которые инициировали разработку документа. Распорядительная часть текста документа содержит перечень конкретных мероприятий, направленных на разрешение соответствующих проблем. Констатирующая часть завершается словами: «приказываю», «постановляю», «довожу до сведения» и т.д.

В содержание большинства документов включают трафаретные фразы типа: «Контроль за исполнением приказа возложить на...», «Во исполнение постановления Правительства Москвы от...».

**Набор и содержание реквизитов**

№ реквизита	Содержание реквизита
01 и 02	Государственный герб РФ и субъектов РФ
03	Эмблема организации или ее товарный знак
04 и 05	Код организации (по ОКПО — Общероссийскому классификатору предприятий и организаций) и код формы документа (по ОКУД — Общероссийскому классификатору управленческой информации)
06	Наименование организации (автор документа)
07	Справочные данные об организации (юридический адрес, телефон, факс, электронная почта и адрес в Интернете и др. сведения)
08	Наименование формы документа (приказ, указ и т.д.)
09	Дата подписания или утверждения документа
10	Регистрационный номер документа
11	Ссылка на регистрационный номер и дату документа, на который дается ответ
12	Место составления или издания документа
13	Гриф ограничения доступа к документу
14	Адрес получателя
15	Гриф утверждения документа
16	Резолюция
17	Заголовок к тексту
18	Отметка о контроле
19	Текст документа
20	Отметки о наличии приложения
21	Подпись уполномоченного лица
22	Гриф согласования документа
23	Визы согласования документа с текстами возможных замечаний
24	Печать организации
25	Отметка о заверении копии
26	Отметка об исполнителе
27	Отметка об исполнении документа
28	Отметка о поступлении документа
29	Отметка для автоматического поиска документа

При составлении документов необходимо:

- вводить элементы эмоционального воздействия на пользователя;
- обеспечивать краткость изложения;
- рационально сочетать текст и иллюстративный материал — графики, таблицы и формулы;
- указывать срок жизненного цикла документа;
- идентифицировать документ;
- обеспечивать соответствие документа организационной структуре, в которой он обрабатывается;
- обеспечивать доходчивость излагаемого материала.

# 19

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** Фрагмент Закона Московской области «О внесении изменения в Положение «О порядке принятия и регистрации уставов местного самоуправления в Московской области»:

«Внести изменение в Положение «О порядке подготовки, принятия и регистрации уставов местного самоуправления в Московской области», изложив второе предложение п. 20 в следующей редакции:

«Решение о назначении референдума (схода граждан) принимается в том случае, если за него проголосовало не менее  $\frac{2}{3}$  от числа депутатов, установленного для органа местного самоуправления, или если инициаторы заручились поддержкой не менее 5 процентов от числа граждан, обладающих избирательным правом в соответствующей территориальной общности.

*Глава Администрации Московской области А.С. Тяжлов  
13 февраля 1995 года № 4/95-ОЗ*

Принят решением Московской областной Думы от 1 февраля 1995 года № 7/41.

Дата принятия 13.02.95 Номер 7/41 4/95-ОЗ.

Вступает в силу в соответствии со ст. 20 Закона Московской области от 20.11.96 № 52/96-ОЗ.

Регистрационный номер присвоен решением Московской областной Думы от 22.01.97 № 7/117».

**Вопросы.** Какие реквизиты документа имеются в данном фрагменте Закона, а какие — отсутствуют? Все ли правила составления документа соблюдены?

**Обсуждение ситуации.** Анализ данного документа основан на материалах ответа на 18-й вопрос.

Реквизиты документов регламентируются ГОСТ Р 6.30-97 и включают 29 наименований. Рассмотрим, какие реквизиты имеются в наличии.

Реквизит 06 — Наименование организации (автор документа) — Глава Администрации Московской области.

Реквизит 08 — Наименование формы документа — Закон.

Реквизит 09 — Дата подписания или утверждения документа — 13 февраля 1995 г.

Реквизит 11 — Ссылка на регистрационный номер и дату документа, на который дается ответ — Решение Московской областной Думы от 1 февраля 1995 г. № 7/41.

Реквизит 12 — Место составления или издания документа — Администрация Московской области.

Реквизит 13 — Гриф ограничения доступа к документу — гриф отсутствует. Обычно это означает открытый доступ населения для ознакомления с документом.

Реквизит 15 — Гриф утверждения документа — отсутствует.

Реквизит 16 — Резолюция — отсутствует.

Реквизит 17 — Заголовок к тексту — Закон Московской области «О внесении изменения в положение «О порядке принятия и регистрации уставов местного самоуправления в Московской области».

Реквизит 18 — Отметка о контроле — отсутствует.

Реквизит 19 — Текст документа — приводится.

Реквизит 20 — Отметка о наличии приложения — отсутствует.

Реквизит 21 — Подпись уполномоченного лица — имеется подпись первого лица.

Реквизиты 01—05, 07, 10, 14, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 и 29 в данном фрагменте отсутствуют, наверное они имеются в оригинале Закона.

В приведенном фрагменте Закона выполнены следующие правила составления документа:

- обеспечена краткость изложения;
- документ идентифицирован;
- достигнуто соответствие уровня изложения уровню потребителя документа;
- обеспечено соответствие документа организационной структуре, в которой он обрабатывается.

Некоторые правила полностью или частично не реализованы:

- не введены элементы эмоционального воздействия на пользователя;
- не указан срок жизненного цикла документа.

**Выводы.** Из 29 реквизитов в тексте Закона не сформированы два реквизита — 15 и 18. Из 7 правил в тексте документа учтены 4 правила.

## V. ЦЕЛЕВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Как формируется цель УР?

В чем суть инициативно–целевой технологии ПРУР?

Каково содержание программно–целевой технологии ПРУР?

Дайте характеристику регламентной технологии ПРУР

Проанализируйте ситуацию

# 20 КАК ФОРМИРУЕТСЯ ЦЕЛЬ УР?

Процесс разработки и реализации УР должен быть ориентирован на достижение выработанной в компании цели. Это вытекает из обобщенной схемы цикла ПРУР, приведенной в ответе на 8-й вопрос. При этом цель ПРУР может отличаться от цели компании, например в случае, когда УР направлено на реализацию только части цели компании. Таким образом, первичной является цель компании, а вторичной — цель УР (рис. 20.1).

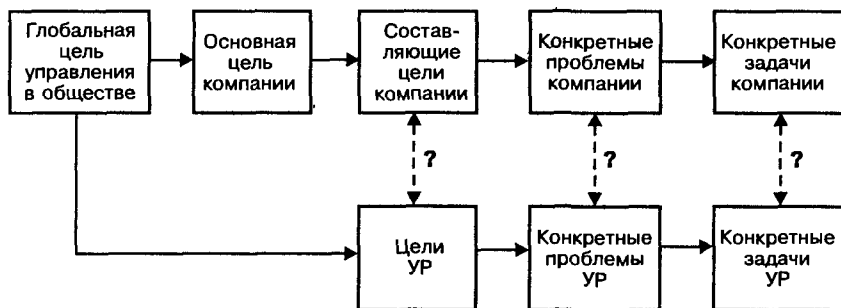


Рис. 20.1. Схема взаимодействия целей и задач

Тем не менее иногда цели УР прямо противоположны целям компании из-за непрофессионализма руководителей или специалистов («все в одной лодке, но гребут в разные стороны»).

Цель рассматривают как процесс и как явление.

**Цель компании** Как **процесс** цель отражает принятую в компании тенденцию развития, например, «Максимальное удовлетворение интересов и потребностей клиентов в качественной продукции». Как **явление** цель представляет собой мотивированные документы, касающиеся развития компании, — бизнес-план, тексты различных задач, лозунги и призывы.

**Цель управленческого решения** Как **процесс** цель отражает развитие какого-либо вида деятельности по формированию или реализации УР, направленного на достижение цели компании. Например, «Совершенствование системы управления качеством продукции». Как **явление** цель также представляет собой мотивированные документы — задание на разработку УР, философия УР или стратегия УР.

В общем виде цель должна удовлетворять пяти условиям (рис. 20.2):

- быть желаемой для ее инициатора (руководителя, специалиста) (Ж);
- иметь технические, экономические и другие возможности для разработки и реализации (В);
- быть необходимой для коллектива компании и общества (Н);
- находиться в рамках исторической приемлемости для ближайшего окружения внешней среды (ИП);
- текст цели должен включать ключевое слово, означающее постоянное изменение. Например, достижение, расширение, сокращение, развитие, получение максимальной прибыли и т.д.

Свойства цели: суперзависимость, иерархия, обратное преобразование, недостижимость абсолютных значений.

Цели могут усиливать или ослаблять друг друга. В одном случае отсутствие какой-либо цели может свести на нет результат реализации остальных, в другом — отсутствие какой-либо цели может существенно усилить воздействие оставшихся. Это свойство и называется *суперзависимостью*.

Например, для ранее упоминавшейся цели компании: «Максимальное удовлетворение интересов и потребностей клиентов в качественной продукции» УР должно реализовать хотя бы три цели:

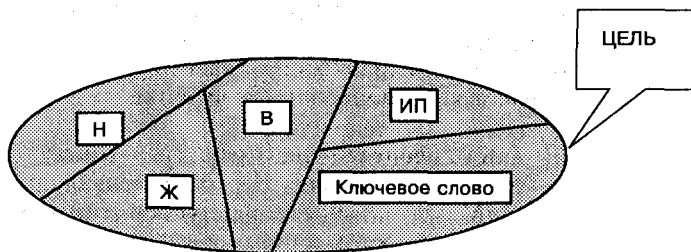


Рис. 20.2. Условия формирования цели

- реконструкция технологического оборудования;
- совершенствование системы управления качеством;
- постоянное повышение квалификации персонала.

Если все три цели будут выполняться согласованно, то они будут усиливать действие друг друга (свойство — суперзависимость). Если какая-либо цель не будет выполняться, то затраты на выполнение других целей не приведут к достижению общей цели компании.

Суперзависимость приводит либо к положительной синергии, либо — к отрицательной.

Свойство иерархии проявляется в том, что большие по затратам или времени цели могут быть разделены на более мелкие, подчиненные основной идее большой цели. Обычно УР направлено не на разрешение цели, а на решение составляющих ее конкретных задач. Поэтому для каждой цели необходимо формировать не менее двух задач. Если получается только одна, то цель перерождается в задачу.

Свойство обратного преобразования заключается в том, что набор сложных задач может быть представлен в виде нового набора целей с последующим формированием новых наборов задач (рис. 20.3).

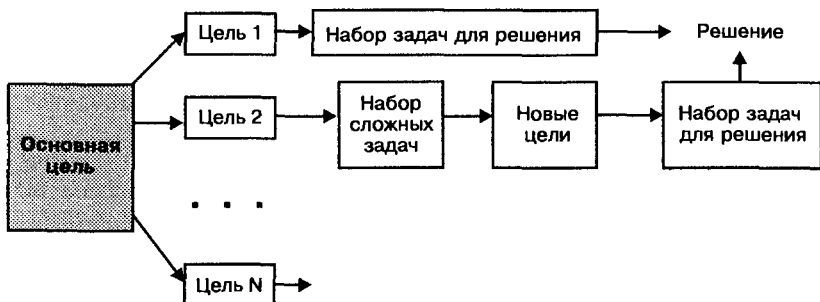


Рис. 20.3. Схема разукрупнения целей и задач



Свойство недостижимости абсолютных значений определяется тем, что все процессы в управлении и экономике являются постоянно изменяющимися непрерывно или дискретно. Поэтому цель должна ориентироваться не на какие-либо конечные значения, а на динамику процесса. Например, можно ли считать целью автомобильного завода следующий текст: «К 2100 году полностью перейти на выпуск грузовых электромобилей»? Наверное, нет, так как трудно прогнозировать полную реализацию этой цели. А вот предложение: «Совершенствовать технические характеристики грузовых машин» — это цель.

При формировании задач также используют шаблонный набор слов типа: построить, сдать, разработать, оценить, помочь, отчитаться.

# 21

## В ЧЕМ СУТЬ ИНИЦИАТИВНО-ЦЕЛЕВОЙ ТЕХНОЛОГИИ ПРУР?

Управление компанией как вид профессиональной деятельности базируется на обоснованном применении технологий РУР. В отличие от технократических технологий (в машиностроении, металлообработке и др.) технологии РУР не являются детерминированными, так как ее объектами служат человек, бригада, бюро и др. В состав технологий РУР входят целевые технологии (ЦТ) ПРУР и процессорные (ПТ). Процессорные технологии обслуживают целевые, являясь по отношению к ним инструментарием.

Инициативно-целевая технология основана на выдаче заданий для разработки или реализации УР, без указания средств и методов их выполнения. Она рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя. Технология предусматривает разработку руководителем только конечной цели управления и сопутствующих ей задач, а также срока выполнения (Твып.) без указания механизма ее достижения. Это обусловлено тем, что руководителю самому не известны конкретные пути достижения цели и он предоставляет исполнителям право на инициативу. Обычно такая ситуация складывается при инновационной деятельности, а также при недостаточном профессиональном уровне руководителя или другого инициатора УР.

При этом возможны различные варианты выполнения работ (рис. 21.1):

- цель может быть не реализована по каким-либо причинам (кривая 1). Например, в процессе ее выполнения уволился специалист, существенно уменьшились необходимые ресурсы и др.;

- цель может быть достигнута в предусмотренные сроки в пределах допустимого временного диапазона (кривая 2);
- цель может быть достигнута за пределами установленного срока (кривая 3). Возможно, что такой исход будет допустимым, а возможно, что к моменту достижения цели она станет неактуальной или просто ненужной.

Инициативно-целевая технология дает большой простор для инициативных решений подчиненных.

Основные условия эффективного использования данной технологии:

решение разрабатывается для персонала численностью не более 10 человек, чтобы возможные неудачи не принесли больших убытков компании;

время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи также во избежание убытков;

наличие высокого уровня профессионализма персонала или большого доверия к нему со стороны руководителя;

производство новых товаров, услуг, информации или знаний;

наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе, для ускорения получения помощи в процессе выполнения задания.

Для данной технологии подходит линейная схема организационных отношений. Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией исполнителя, выполняющего задание, а квалификация руководителя играет вторичную роль. Данная технология формирует УР для управления по упреждению.

---

**Внимание!** Инициативно-целевая технология ПРУР *обычно не гарантирует* достижение поставленной цели компании.

---

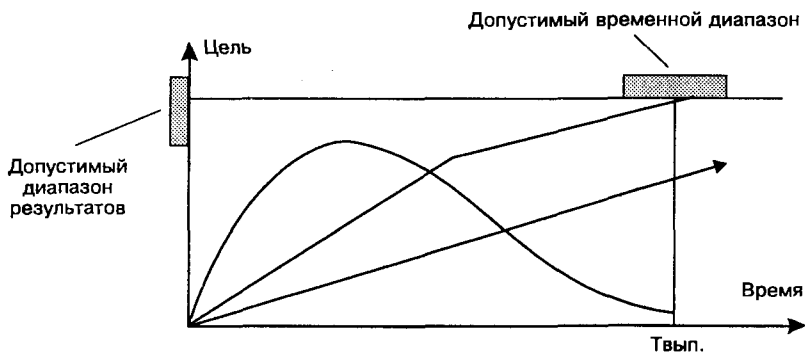


Рис. 21.1. Схема реализации инициативно-целевой технологии

# 22

## КАКОВО СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ ТЕХНОЛОГИИ ПРУР?

Наиболее часто в компаниях используется программно-целевая технология (ПЦТ). Она состоит в выдаче руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения (рис. 22.1). Обычно эта технология используется для типовых работ с использованием стандартных средств и методов. Технология предусматривает внешний или внутренний контроль промежуточных состояний этого выполнения. Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль. Например, при разработке политической платформы какой-либо политической организации, в которой ее лидер является идеологом и проводником комплекса мероприятий.

Использование ПЦТ может привести к трем основным результатам:

- достижение цели в заданный срок при приемлемых отклонениях от заданных промежуточных значений ( $A_{11}$ ,  $A_{21}$ ,  $A_{31}$ ,  $A_{41}$ );
- достижение цели в заданный срок при существенных отклонениях от заданных промежуточных значений ( $A_{11}$ ,  $A_{22}$ ,  $A_{32}$ ,  $A_{41}$ ). Если какое-либо заданное промежуточное значение не достигнуто, то на его выполнение выделяются дополнительные ресурсы, если заданное промежуточное значение превосходит запланированное, то часть ресурсов переводится на другие нужды и при этом цель будет достигнута в предусмотренные сроки;
- устойчивое недостижение цели в заданный срок ( $A_{11}$ ,  $A_{22}$ ).

Основные условия для эффективного использования данной технологии:

- решение разрабатывается для персонала численностью не более 1000—1500 человек;
- время выполнения задания не должно превышать 1 года со дня его выдачи;
- обеспечение определенности и доступности управленческих и производственных ресурсов;
- наличие явно выраженного разделения управленческого и производственного труда;
- направленность УР на выпуск серийной и массовой продукции в течение длительного времени;
- наличие большого объема типовых процедур, ситуаций и решений.

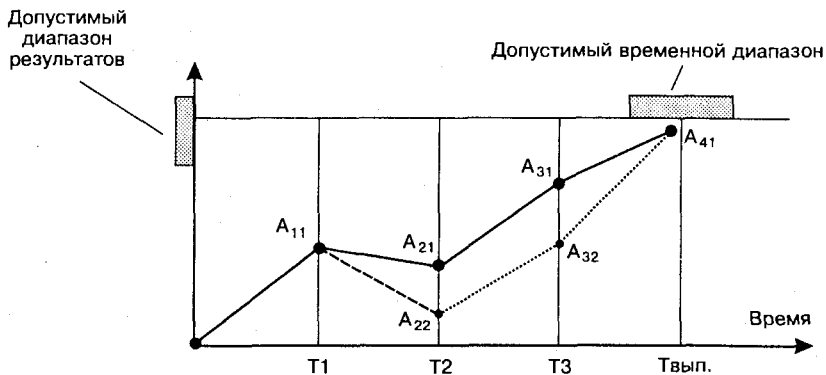


Рис 22 1. Схема реализации программно-целевой технологии ПРУР  
 $A_{11} \rightarrow A_{21} \rightarrow A_{31} \rightarrow A_{41}$  — планируемые результаты в сроки T1, T2, T3 и Tвып,  $A_{11} \rightarrow A_{22}$ ;  $A_{11} \rightarrow A_{22} \rightarrow A_{32} \rightarrow A_{41}$  — возможные результаты выполнения

Программно-целевая технология РУР базируется на современных знаниях об эвристических методах и приемах РУР, экономико-математических методах и информационных технологиях. Для данной технологии эффективна кольцевая схема организационных отношений. Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдающего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль. Технология формирует УР для управления по упреждению.

**Внимание!** Программно-целевая технология ПРУР обычно гарантирует достижение поставленной цели компании.

## 23 ДАЙТЕ ХАРАКТЕРИСТИКУ РЕГЛАМЕНТНОЙ ТЕХНОЛОГИИ ПРУР

Технология состоит в выдаче руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств и их возможных ограничений, ориентировочных методов и времени их выполнения. Эта технология основана на соблюдении требования (регламента) о безусловном неудаении от цели, то есть возможны. либо приближение к цели, либо неизменяемость результатов в течение краткого срока (рис. 23.1) Она обусловлена твердой уверенностью руководителя в положительных результатах УР, хотя он точно не знает конкретных путей достижения

цели. Обычно такая ситуация складывается при разработке или реализации УР, касающихся больших масс людей, страны или миропорядка в целом. Технология предусматривает жесткий контроль над динамикой процесса выполнения задания.

Регламентная технология может привести к двум основным результатам:

- достижение ощутимых положительных результатов от самого процесса выполнения цели (даже не от результатов) —  $A_{11} \rightarrow A_{21} \rightarrow A_{31} \rightarrow A_{41}$ ,
- отсутствие существенных положительных результатов в течение приемлемого времени (топтание на месте) —  $A_{12} \rightarrow A_{22} \rightarrow A_{32} \rightarrow A_{42}$

Основные условия эффективного использования данной технологии:

- решение разрабатывается для персонала или населения численностью не менее 10 тысяч человек;
- время выполнения задания не должно быть точно задано (важен сам процесс достижения цели);
- наличие практической возможности существенного и непрогнозируемого ограничения ресурсов (финансовых, технологических, интеллектуальных, сырьевых и др.);
- инновационный или длительный характер ПРУР.

Рассматриваемая технология базируется на статистических методах, теории размытых множеств, теории разработки решений в условиях неопределенности. Рекомендуемые структуры управления —

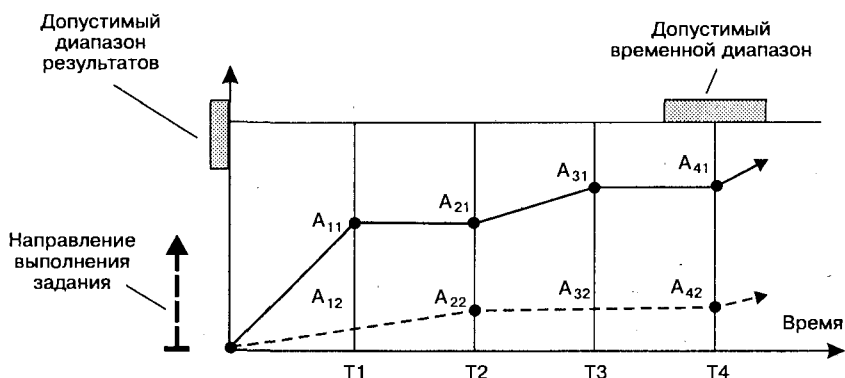


Рис 23 1 Схема реализации регламентной технологии ПРУР

$A_{11} \rightarrow A_{21} \rightarrow A_{31} \rightarrow A_{41}$  — планируемые результаты в сроки T1, T2, T3 и T4,  $A_{12} \rightarrow A_{22} \rightarrow A_{32} \rightarrow A_{42}$  — возможные результаты выполнения

линейно-функциональная, продуктовая и структура, ориентированная на потребителя.

Профессионализм выполнения задания определяется как квалификацией руководителя, так и квалификацией исполнителя. Данная технология формирует УР для управления по результатам.

**Внимание!** Регламентная технология ПРУР *обычно гарантирует достижение цели, но в сроки, заранее трудно определимые.*

В заключение приводим практически важную таблицу, где определены приоритеты технологий в зависимости от группы компаний и их организационно-правовой формы, а также от численности персонала или населения, в интересах которых принимается УР (табл. 23 I)

Таблица 23 I

**Приоритеты технологий ПРУР**

Группы компаний			Численность людей	Приоритеты
Микро-компании	Все формы компаний, в т ч без образования юридического лица	Рисковое пр-во	до 100	Инициативно-целевая Регламентная Программно-целевая
		Типовое пр-во	до 1000	Регламентная Программно-целевая Инициативно-целевая
Малые предприятия	Товарищества, общества, кооперативы, унитарные предприятия		10 тыс	Программно-целевая Регламентная Инициативно-целевая
Средние компании	Акционерные общества открытого и закрытого типа		100 тыс	Программно-целевая Регламентная Инициативно-целевая
Крупные компании	Финансово-промышленные группы, международные корпорации		1 млн	Программно-целевая Регламентная Инициативно-целевая
Социумы	Государства, международные союзы и объединения		св 100 млн	Только регламентная

# 24

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** Фрагмент постановления.

«О совершенствовании управления» от 1 ноября 1994 г. № 250:

«В целях совершенствования управления отдельными отраслями Администрации Московской области постановляю:

1. Образовать на базе администрации по землепользованию и строительству администрацию по строительству и администрацию по землепользованию и экологии.

2. Поручить заместителям Главы Администрации Московской области Гаранькину Н.В. и Петракову А.И. в десятидневный срок разработать и представить на утверждение Положение об администрации по землепользованию и экологии, администрации по строительству и штатные расписания.

3. Постановление Главы Администрации от 18.03.94 № 54 считать утратившим силу.

*Глава Администрации Московской области»*

**Вопросы.** Как сформулировать цель данного постановления? Какие технологии ПРУР будут эффективны при разработке Положения об администрации по строительству и администрации по землепользованию и экологии?

**Обсуждение ситуации.** Формирование цели для данного документа основано на материалах ответа на 20-й вопрос.

В тексте постановления приводится следующая цель: совершенствование управления отдельных отраслей Администрации Московской области. Это — цель организации. Для нее необходимо сформулировать текст цели УР. Поиск текста цели УР начинается с анализа текста цели организации. Если цель организации может быть достигнута одним решением, то за основу принимается эта цель, если же потребуются набор разноплановых УР, то необходимо сформулировать набор целей. По тексту постановления разработано одно УР.

Структурно эта цель должна удовлетворять пяти условиям: быть желаемой для ее инициатора, иметь возможности для разработки и реализации, быть необходимой для общества, находиться в рамках исторической приемлемости, текст цели должен включать ключевое слово, означающее постоянное изменение.

Составим цель УР, исходя из фрагментов, отражающих пять условий, в форме табл. 24.1 (в кавычках использованы фрагменты текста приведенного постановления).

В результате текст цели УР может принять следующий вид:

Совершенствование деятельности Администрации Московской области и повышение ее авторитета в сфере строительства, землепользования и экологии. Повышение профессионализма разрабатываемых и реализуемых решений.

Таблица 24 1

**Фрагменты текста и условия формирования цели**

Краткий перечень условий	Фрагменты текстов цели УР
Желательность	Для повышения профессионализма разрабатываемых и реализуемых решений
Возможность	«на базе администрации по землепользованию и строительству»
Необходимость	Для улучшения работы в сфере строительства, землепользования и экологии
Приемлемость	Для формирования авторитетных органов власти
Ключевое слово	«совершенствование»

Для определения наиболее эффективных технологий ПРУР при разработке Положения об администрации по строительству и администрации по землепользованию и экологии рассмотрим основные условия их использование при формировании УР (табл. 24.2).

Таблица 24 2

**Основные условия при выборе технологий ПРУР**

Перечень условий	Технологии ПРУР		
	инициативно-целевая	программно-целевая	регламентная
Количество населения, для которого разрабатывается или реализуется УР	Не более 100 чел	Не более 1500 чел	Не менее 10 тыс чел
Время выполнения задания	Не более 1 месяца	Не более 1 года	Задано ориентировочно
Характер продукта реализации	Преимущественно новый	Серийный	Инновационный
Ограничения на ресурсы	Возможны	Практически нет	Как правило



Реальные условия постановления отмечены в таблице заштрихованными участками

Таким образом, для рассматриваемого постановления нет лучшей технологии для ПРУР. Поэтому реализация постановления будет проходить трудно. В данном случае необходимо переделать текст постановления под программно-целевую или регламентную технологию.

**Выводы.** Рассматриваемый в ситуации фрагмент постановления нуждается в доработке.

## VI. СТАНДАРТНАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УР

---

Каков общий состав стандартной информационной модели компании в технологии ПРУР?

Каково содержание основных файлов, входящих в состав организационной директории модели компании?

Каково содержание основных файлов социальной директории модели компании?

Каково содержание основных файлов, входящих в состав экономической директории модели компании?

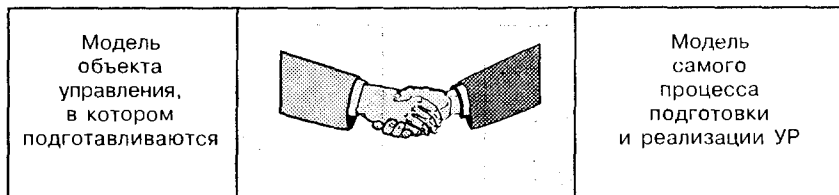
Проанализируйте ситуацию

---

### **25** КАКОВ ОБЩИЙ СОСТАВ СТАНДАРТНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ МОДЕЛИ КОМПАНИИ В ТЕХНОЛОГИИ ПРУР?

Процесс подготовки и реализации УР зависит от объективной картины событий, происходящих в компании. Руководитель обычно формирует модель участка работы, для которого он должен готовить и реализовывать УР. Эта модель (цеха, группы, бригады, компании в целом) складывается из докладов подчиненных, непосредственных наблюдений, документов, математических описаний. Ее называют моделью объекта управления. Для процесса профессиональной подготовки и реализации УР также существуют описательные и математические модели, например, модель организационной подготовки разработки УР, модель, составляющая метод «дерева решений» и др. Таким образом, руководителю желательно иметь понятную модель объекта управления и модель для процесса ПРУР (рис. 25.1).

Модель может описываться релейантной (относящейся непосредственно к делу) информацией, а может и — математическими соотношениями, имитирующими реальную компанию. Модель, представляющая набор описательной информации, называется *концептуальной*, а модель, представляющая набор математических и логических соотношений, называется *имитационной*. Частным следстви-



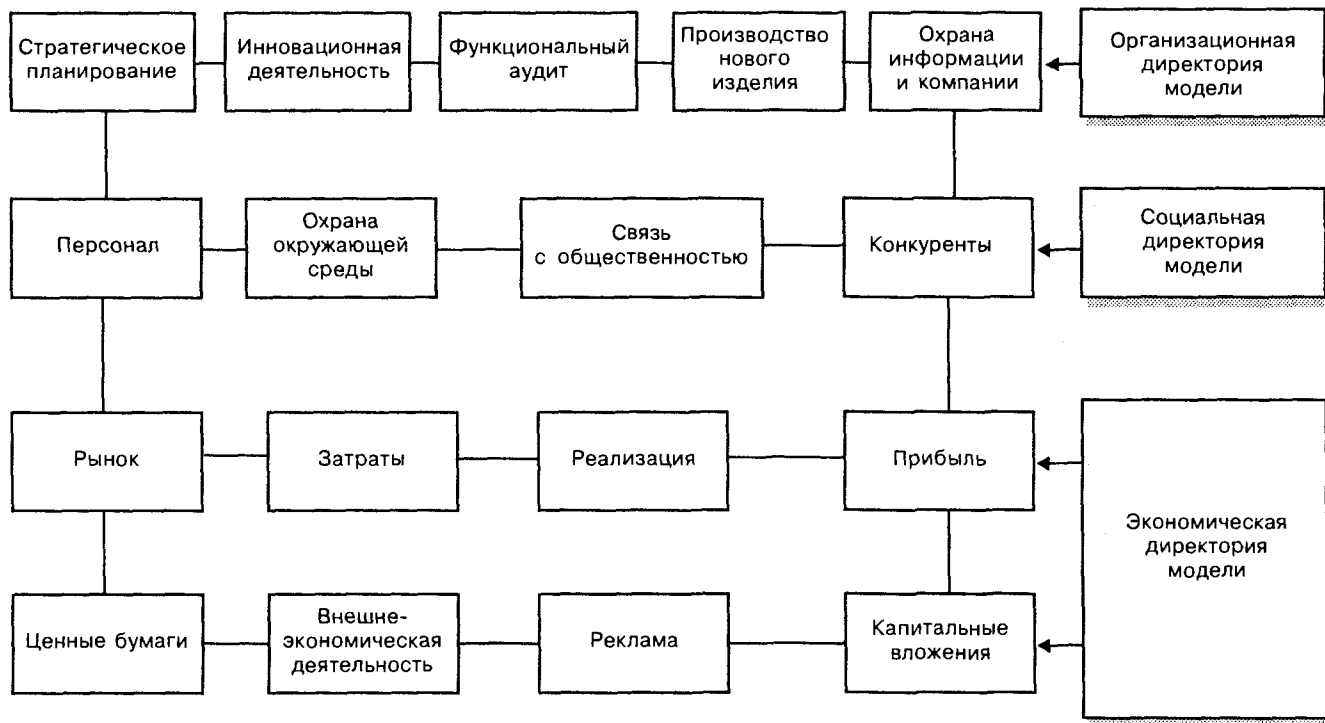
*Рис 25 1 Взаимодействие моделей объекта управления и процесса ПРУР*

см этих моделей могут быть социотехнические, интеракционистские, институциональные, экономические, социальные и др.

Концептуальная модель менее точная, чем имитационная, но более понятная для среднего руководителя. Она может помочь руководителям всех уровней получить совет или информацию при решении конкретных задач, например, как лучше организовать рекламную кампанию, приобрести необходимые материалы, какие качества специалистов особенно необходимы для выполнения поставленных задач. Большая часть задач имеет типовое содержание и отработанные практикой методики их разрешения. Они группируются вокруг условно обособленных сфер деятельности: кадровой работы, снабжения и сбыта, бухгалтерского учета и т.д. Эти наборы информации представляют собой относительно самостоятельные файлы концептуальной модели. Они условно объединены в трех взаимосвязанных директориях: организационной, социальной и экономической (рис. 25.2).

Имитационные модели включают необходимую нормативно-справочную информацию, касающуюся конкретной компании, набор аналитических и логических соотношений, воспроизводящих оперативные действия в компании в зависимости от конкретной ситуации. Имитационная модель функционирует в реальном масштабе времени и с достаточной точностью отражает реальные процессы, происходящие в компании. Принципами построения такой модели являются идентифицируемость процессов и явлений, управляемость ресурсами, в том числе и персоналом, надежность функционирования самой модели, работа в реальном масштабе времени. Данная модель представляет собой программно-аппаратный комплекс, состоящий из компьютеров, программного и информационного обеспечения, средств связи, датчиков съема информации, средств оргтехники и др.

Таким образом, при ПРУР руководитель может руководствоваться либо своими представлениями об объекте управления, либо использовать концептуальную модель компании. Как правило, свои представления нередко бывают ошибочными



59 Рис 25 2. Схема файлов, составляющих общую (концептуальную) модель компании

# 26 КАКОВО СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ФАЙЛОВ, ВХОДЯЩИХ В СОСТАВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДИРЕКТОРИИ МОДЕЛИ КОМПАНИИ?

Стратегическое планирование включает набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий для достижения цели компании. Это требует проведения работы по формированию потенциала компании, повышения конкурентоспособности ее продукции, совершенствования управленческой культуры (рис. 26.1).



Рис 26.1 Основные элементы стратегического планирования

Выделяют три стратегии:

- стратегия роста — это план действий, предусматривающий увеличение ключевых показателей долгосрочного и краткосрочного плана компании. Она эффективна при часто меняющемся спросе на продукцию или ее номенклатуру. Рост может осуществляться по горизонтали и по вертикали;
- стратегия ограниченного роста — это план действий, основанный на достижении прошлых целей с учетом возможной инфляции. Она эффективна при стабильно изменяющейся программе деятельности компании,
- стратегия сокращения — это план действий, при котором ключевые показатели долгосрочного и краткосрочного плана компании ниже текущих. Она эффективна при устойчивой тенденции сокращения производства какой-либо продукции. Руководители в расчетном порядке сокращают выпуск продукции, не допуская накапливания уже не нужного оборудования или сырья.

*Инновационная деятельность* представляет собой процесс разработки и внедрения новых форм организации труда и управления, охватывающий не только отдельные компании, но и их объединения. Инновационная деятельность реализуется в следующих основных областях: технической, экономической, социальной, психологической и организационно-правовой. Ее результатом являются инновации в виде технологии и продукции. Базой инновационной де-

ягельности является технологический, управленческий и социальный потенциал компании, который зависит от каждого работника и их расстановки, гармонизации технологической оснащенности и социально-психологического климата в коллективе. Технология ее организации включает шесть последовательных этапов: исследование — 10%, разработка идеи — 15%, освоение производства продукции — 40%, маркетинг — 15%, производство продукции — 10%, сбыт — 10%. Напомним, что продукция предоставляется в четырех видах: товар, услуги, информация и знания.

*Функциональный аудит* компаний — это контроль ключевых функций производства и управления в компании на базе стандартов. Аудит бывает внутренний и внешний, в том числе государственный. Внутренний аудит осуществляется на базе внутренних стандартов компании и служит для определения эффективности ее деятельности. Цель внутреннего аудита заключается в решении следующих задач:

- сформировать для каждого подразделения компании набор проверяемых параметров,
- разработать рекомендации для выполнения подразделениями и компанией в целом этих параметров;
- провести оценку полученных параметров;
- дать рекомендации по устранению обнаруженных негативных явлений.

В рамках этих задач аудиторы:

- проверяют финансовые отчеты и системы бухгалтерского контроля;
- анализируют контрольные системы, обеспечивающие проверку реализации политики компании, выполнения планов, процедур, законодательных актов,
- осуществляют оценку эффективности производства продукции.

Практика проведения аудита системы управления компаниями сформировала следующую классификацию: функциональный аудит, аудит процедур и операционный аудит.

Результаты функционального аудита складываются из аудита процедур, а последние — из операционного аудита. В операционном аудите выделяют три фазы: планирование, сбор свидетельств и оценка, составление заключения. Планирование состоит в заключении договора на согласование плана и процедуры аудита. Сбор свидетельств и оценка осуществляются по методике, предложенной аудитором. Составление заключения происходит обычно в произвольной форме.

*Производство нового изделия* основано на бизнес-плане, главными составляющими которого являются стратегия новизны (first mover и late mover) и жизненный цикл изделия.

First mover предусматривает пионерный (первый) выход компании на рынок с продукцией, реализующей новую потребность или

интерес человека (общества). В начале их деятельности наблюдается полное отсутствие конкурентов, поэтому такие компании какое-то время являются законодателями цен и технологической политики.

Late mover планирует выход на рынок с новым изделием, реализующим в какой-то мере уже освоенные потребности и интересы, но в их новом наборе или с новыми приоритетами. Эта стратегия позволяет реализовать реальные, неучтенные другими производителями, пожелания потенциальных покупателей.

По жизненному циклу продукции можно сформировать устойчивую область сбыта нового изделия

## 27 КАКОВО СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ФАЙЛОВ СОЦИАЛЬНОЙ ДИРЕКТОРИИ МОДЕЛИ КОМПАНИИ?

Файл «Персонал» моделирует процесс управления персоналом. Он характеризуется системой функций производства и управления по набору, обучению, повышению квалификации, патронажу при назначении на новую должность. Документально результаты работы с файлом отражаются в составлении контракта с персоналом.

До подписания контракта необходимо дать оценку деловым и личностным качествам претендента на должность. Эту оценку можно дать по результатам тестирования. Существует множество вариантов для оценки профессиональных и личностных качеств. Представляет интерес перечень качеств для оценки личности, предложенный русским полководцем, автором военно-теоретических работ («Полковое учреждение» и «Наука побеждать») А В Суворовым:

Смел без запальчивости	Тверд без упрямства
Скор без опрометчивости	Скромн без притворства
Деятелен без легкомыслия	Основагелен без педантства
Подчинен без униженности	Приятен без ветренности
Решителен без самодеянности	Благорасположен без коварства
Победитель без тщеславия	Проницателен без пронырства
Чесголюбив без кичливости	Откровенен без простодушия
Благороден без гордости	Приветлив без околичностей
Непринужден без лукавства	Услужлив без корысголюбия

По разработанным А.В. Суворовым таблицам определялась степень пригодности человека служить в армии и заниматься обучением и воспитанием солдат.

Файл *«Конкуренты»* описывает технологию профессионального отношения к конкурентам. Конкуренты бывают добросовестные и недобросовестные, агрессивные и выжидающие. Добросовестные придерживаются правовых и моральных норм конкуренции, в случае конфликтов всегда уступают дорогу сопернику на рынке товаров и услуг. Недобросовестные создают монополистические структуры или добиваются односторонних дотаций или льготных субсидий от государства. Это позволяет им снижать цены на продукцию и осваивать новые сегменты рынка. Менеджеры таких компаний предпринимают попытки создать различные лобби в финансовых, правительственных и общественных кругах. Агрессивные конкуренты снижают цены на продукцию при улучшении качества за счет использования инновационных технологий в производстве и управлении (например, фирмы Японии на американском рынке). Выжидающие создают видимость конкуренции для того, чтобы вынудить более сильные компании привлечь их к сотрудничеству как конгр-агентов (для заполнения определенной технологической ниши) Эта стратегия выгодна для фирм, которые производят хорошую продукцию, но не имеют достойных рынков сбыта или имеют рынки, но не имеют достойного производства. Выжидающий конкурент похож на рыбака, который хочет поймать золотую рыбку и часто ее ловит. Если такой конкурент находится, то в дальнейшем он будет стимулировать развитие бывшего выжидающего.

Любая компания за время своего существования играет все перечисленные роли конкурентов. И даже в какой-то момент она может быть одновременно и агрессивным, и добросовестным, и недобросовестным, и выжидающим, в зависимости от того, с кем имеет дело. Менеджер компании должен вести индивидуальную игру с каждым конкурентом.

Файл *«Охрана окружающей среды»* основан на концепциях стратегии устойчивого развития общества. Файл поддерживает систему стандартов обеспечения экологической безопасности — ISO 14000. Охрана окружающей среды определяется технологией, снабжением, материалами, затратами на восстановление. Более подробно материалы этого файла рассматриваются в специальном курсе по экологии или охране окружающей среды.

Файл *«Связь с общественностью»* формирует рекомендации по связям с общественностью своей компании и общественностью внешней среды с целью создания благоприятных условий деятельности. Связь с общественностью своей компании реализуется посредством использования методик патисипативного управления и Vital relations (практическая реализация жизненно важных потребностей и интересов). Связь с общественностью внешней среды (раи-



она, города, республики) реализуется с помощью методики Public relations (основы общественных отношений).

Особая роль данного файла обусловлена необходимостью разъяснения общественности характера деятельности компании и ее влияния на окружающую среду.

## **28** КАКОВО СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ФАЙЛОВ, ВХОДЯЩИХ В СОСТАВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИРЕКТОРИИ МОДЕЛИ КОМПАНИИ?

Файл *«Рынок»* содержит информацию о системе отношений, складывающихся между хозяйствующими субъектами по поводу купли-продажи. Основная характеристика рынка — это уровень эластичности спроса. Данный показатель определяет, на сколько процентов может измениться спрос на свободном рынке на данную продукцию при изменении его цены на 1%. Для формирования модели важны количественные значения показателя. Их принято разделять на пять уровней эластичности спроса: абсолютный, сильный, средний, слабый и нулевой. Абсолютный уровень эластичный определяет спрос, имеющий тенденцию сильно меняться при незначительных изменениях цены. Нулевой уровень эластичности характеризует спрос, имеющий тенденцию оставаться неизменным при небольших изменениях цены.

Абсолютно эластичный и нулевой уровни спроса имеют чисто теоретическое значение, а остальные играют существенную практическую роль в деятельности компаний. Сильный уровень эластичности продукции удовлетворяет интересы клиентов, а слабо эластичный — их потребности. Ассортимент продукции компании должен иметь гармонию по эластичности. Низкоэластичная продукция приносит малую прибыль в течение продолжительного времени. Высокоэластичная продукция приносит сверхвысокую прибыль в течение короткого времени.

Второй по важности характеристикой рынка является показатель эластичности предложения, который также имеет пять уровней. Для компании имеет практическое значение сочетание кривых спроса и предложения.

Файл *«Капитальные вложения»* содержит информацию о затратах и инвестициях на создание новых, реконструкцию и расширение действующих основных средств в компании. В зависимости от уровня технологического обеспечения, финансовых возможностей и общей стратегии развития капитальные вложения могут быть реали-

зованы либо за счет собственных инвестиций, либо за счет аренды или лизинга, либо за счет временного подключения инвестиций сторонних организаций или лиц. Имеется ряд вариантов эффективной инвестиционной политики компании, она основана на анализе вариантов решений для получения инвестиций (табл. 28.1).

Таблица 28.1

**Некоторые варианты решений для получения инвестиций**

№ п/п	Источник инвестиций	Положительные аспекты	Отрицательные аспекты
1	Беспроцентная ссуда на выполнение важных госзаказов	Существенное увеличение средств на капвложения	Большая конкуренция и трудности оформления
2	Целевая безвозмездная помощь международных организаций	Существенное увеличение средств на капвложения	Большая конкуренция и трудности оформления. Наличие опасностей для здоровья персонала
3	Расширение числа учредителей	Небольшое увеличение инвестиций	Трудность вовлечения новых учредителей. Ухудшение управляемости
4	Выпуск облигаций	Небольшое увеличение инвестиций	Трудности оформления и распространения
5	Вторичная эмиссия акций	Существенное увеличение инвестиций	Трудности в нахождении инициативных специалистов
6	Кредит в коммерческом банке	Существенное увеличение инвестиций	Большая кредитная ставка. Высокий риск невозврата кредита (требуется очень высокая рентабельность производства)
7	Кредит под залог ликвидной недвижимости — ипотека	Существенное увеличение инвестиций	Большая сложность и стоимость оформления. Размер кредита вычисляется по остаточной стоимости недвижимости
8	Привлечение средств сотрудников в виде имущества и денежных средств	Небольшое увеличение уставного капитала и инвестиций	Трудности в убеждении сотрудников
9	Выпуск остродефицитных товаров массового потребления	Существенное увеличение инвестиций	Трудности в проведении маркетинговых исследований
10	Иностранные инвестиции	Существенное увеличение инвестиций	Трудности в оформлении и обосновании
11	Лизинг	Существенное увеличение инвестиций	Трудности в поиске приемлемых основных средств

Файл «Затраты» содержит информацию для возможной оптимизации затрат. При формировании производственных затрат выбирают одну из двух концепций:

- минимизация стоимости: то есть ориентация на самое дешевое сырье, комплектующие изделия и другие составляющие производственного процесса;
- оптимизация стоимости: то есть ориентация на высококачественные составляющие производственного процесса при максимальном снижении цены продаж.

Файл включает информацию, касающуюся:

- получения скидок (желательно выбрать весь диапазон);
- уровня качества сырья;
- сроков поставки;
- приоритетов поставок;
- системы взаиморасчетов (доверительная, предоплата и др.);
- системы представительства (делегирование функций на места, выезд на место своего представителя и др.).

Файл «Прибыль» является обобщающим в хозяйственной деятельности компании. Базой для искомого файла является показатель «норма прибыли» (НП).

$$\text{НП} = (\text{Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении компании} / \text{Авансированный капитал}) \times 100\%.$$

При НП менее 50% компания считается слабой, потенциальным банкротом, при НП = 100—200% компания считается преуспевающей. Норма прибыли свыше 300% есть признак или жульничества, или монополизма. Налоговая полиция применяет очень жесткие меры к таким компаниям. Не случайно, компании, подходя к критическому рубежу в 300%, начинают активно заниматься благотворительностью, чтобы снизить сумму чистой прибыли, остающейся в распоряжении компании и облагаемой налогом.

# 29

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** В 1997 г. четверью учредителями было создано ЗАО «БОУЛИНГ» с целью организации здорового спортивного досуга для многих категорий населения. Уставный капитал компании — 2,5 млн. руб. Компания в течение года получала высокую прибыль. Она имела следующие подразделения: директорат, технический отдел и отдел обслуживания клиентов, отдел кадров, бухгалтерия и финансы, отдел связи с общественностью, отдел охраны и отдел рекламы. Число работающих в компании — 21 человек. Руководитель

компании 25-летний Кравцов И.С. ранее работал менеджером в компании «Золотая рулетка». Высокий спрос на услуги по организации спортивного досуга стимулировал создание новых развлекательных учреждений, одним из которых стал боулинг (кегли). Конкуренты действовали по стратегии «late-mover»: учли недостатки ЗАО «БОУЛИНГ» и предложили клиентам новое оборудование и ряд дополнительных услуг. Естественно, прибыли ЗАО «БОУЛИНГ» стремительно упали. Руководитель договорился с частным инвестором о ссуде под 40% годовых от прибыли после реконструкции компании, однако в последний момент инвестор отказался от сделки. Постепенно компания пришла к полному упадку и ликвидации.

**Вопросы.** Какие файлы концептуальной модели соответствуют деятельности компании ЗАО «БОУЛИНГ»? Перечислите виды деятельности и файлы модели, которые необходимо учитывать в компании при ПРУР? Все ли имеющиеся виды деятельности использовались правильно?

**Обсуждение ситуации.** Формирование цели для данного документа основано на материалах ответа на 25—28-й вопросы.

Исходя из перечня приведенных подразделений, можно составить перечень файлов, которые соответствуют деятельности ЗАО «БОУЛИНГ» (табл. 29.1).

Проанализировав ситуацию, сотрудники консультационной фирмы «Профи» пришли к выводу о недостаточности используемых в компании ЗАО «БОУЛИНГ» видов деятельности для успешной работы. Недостающие подразделения и соответствующие им файлы модели приведены в табл. 29.2.

Таблица 29.1

**Соответствие деятельности компании файлов модели**

Подразделения компании	Наименование файлов модели
Технический отдел	Производство нового изделия
Отдел обслуживания клиентов	Производство нового изделия
Отдел кадров	Персонал
Отдел финансов и бухгалтерия	Затраты, реализация, прибыль, капитальные вложения
Отдел связи с общественностью	Связь с общественностью
Отдел охраны	Охрана информации и компании
Отдел рекламы	Реклама

**Перечень недостающих подразделений**

Подразделения компании	Наименование файлов модели
Отдел стратегического планирования	Стратегическое планирование
Отдел внутреннего аудита	Функциональный аудит компании
Маркетинговый отдел	Рынок

Стратегическое планирование позволяет правильно сформировать стратегию развития компании в форме бизнес-плана. Это необходимо для того, чтобы существенно уменьшить отрицательные риски от тривиальных и глупых решений.

Маркетинговая деятельность необходима для оценки спроса на услуги компании. Услуги типа боулинг относятся к высокому уровню эластичности продукции. Поэтому спад прибыли носит естественный характер, и к нему надо было быть готовым.

Из приведенного перечня используемых в компании ЗАО «БОУ-ЛИНГ» файлов «Связь с общественностью» — это лишний файл так как деятельность компании не является экологически, экономически или организационно вредной для окружающего населения. Деятельность, связанная с капитальными вложениями, осуществлялась неправильно и не принесла положительных результатов. Файл концептуальной модели для компаний такого типа даст рекомендации об использовании 10-го или 14-го варианта решений для получения инвестиций (см. табл. 28.1). Производственная деятельность технического отдела и отдела обслуживания клиентов также требует использования стратегии late mover, как это сделали их конкуренты.

**Выводы.** Финал рассматриваемой ситуации был предсказан еще на стадии начала деятельности компании. Использование концептуальной модели помогло бы руководству компании продолжать успешный бизнес долгое время.

## VII. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК СИСТЕМА ФОРМИРОВАНИЯ РЕШЕНИЯ

---

Какие основные организационные элементы необходимо учитывать при ПРУР?

Приведите перечень и изложите содержание конкретных функций при ПРУР

Каково содержание процедур и общих функций при ПРУР?

Проанализируйте ситуацию

---

### 30 КАКИЕ ОСНОВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ ПРИ ПРУР?

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 посреднические (рис 30.1).

Заказчиками решения могут быть:

- руководители, которые будут организовывать его выполнение, либо сами будут его выполнять как исполнители;



Рис 30 1 Схема организационных элементов в технологии подготовки и реализации решения

- 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.

*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.

*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 любом случае в процессе подготовки и реализации УР перечисленным ключевым фигурам необходимо придерживаться определенного набора функций, процедур и операций.

Согласно общей методологии управленческой деятельности подготовка и реализация УР включают определенную иерархию функций, процедур и операций (рис. 30.2).

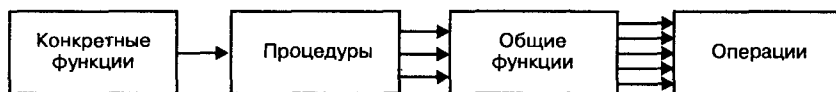


Рис. 30.2 Иерархия функций процедур и операций при ПРУР

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.

При подготовке или реализации крупных УР используются три варианта схем взаимодействия функций, процедур и операций:

- при масштабном характере конкретной функции ПРУР (рис. 30.3а);
- при масштабном характере процедур ПРУР (рис. 30.3б);
- при масштабном характере общих функций ПРУР (рис. 30.3в).

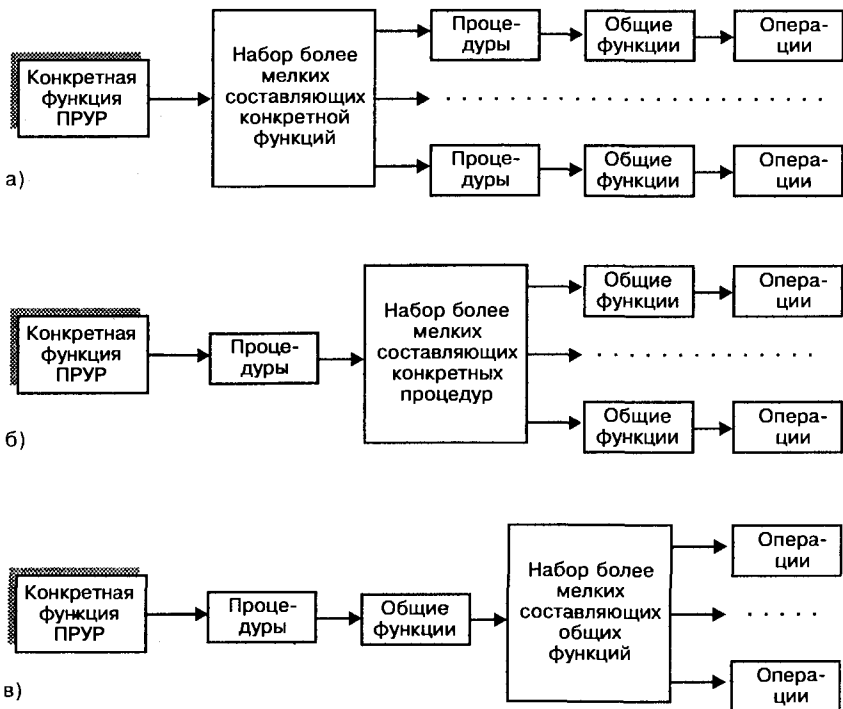


Рис 30.3. Схемы взаимодействия функций, процедур и операций при ПРУ

# 31 ПРИБЕДИТЕ ПЕРЕЧЕНЬ И ИЗЛОЖИТЕ СОДЕРЖАНИЕ КОНКРЕТНЫХ ФУНКЦИЙ ПРИ ПРУ

*Функция* — это совокупность действий, относительно однородных по некоторому признаку, направленных на достижение заданной цели и подчиненной общей цели управления. В перечень конкретных функций ПРУ 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.

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

**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** 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. Например, решение об использовании в компании интегрированной системы учета «Галактика» вместо локальных информационных систем АСУ-бухгалтерия, АСУ-кадры, АСУ-маркетинг.

**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 масштабности, 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.

# 32

## КАКОВО СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕДУР И ОБЩИХ ФУНКЦИЙ ПРИ ПРУР?

Каждая конкретная функция может включать восемь процедур, разделенных на два этапа: подготовка и реализация УР (рис. 32.1).

Однако с позиций «Паблик рилейшнс» 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. В этой связи несколько изменяется общий набор процедур реализации УР, в него включаются:

информирование заинтересованных лиц о начале подготовки УР (приказ, указ, слух, публикация в средствах массовой информации и др.);

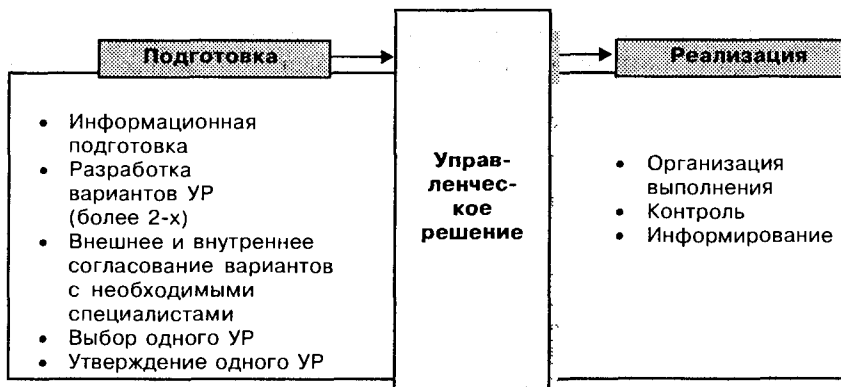


Рис. 32.1. Типовой состав процедур ПРУР

обсуждение с исполнителями, заказчиком и потребителями УР философии (основных идей) решения;

согласование с исполнителями и заказчиком процесса возможной реализации УР и результатов;

утверждение заказчиком порядка реализации УР;

организация выполнения УР;

контроль промежуточных и окончательных результатов реализации УР;

обсуждение промежуточных и окончательных результатов ПРУР;

информирование заинтересованных лиц об окончании реализации УР и порядке его сопровождения в дальнейшем.

В зависимости от масштабности, трудоемкости или сложности процедуры ПРУР могут быть разделены на более мелкие. Например, процедура «Информационная подготовка ПРУР» может быть разделена на ряд процедур: поиск информации с помощью Интернета, формирование необходимых данных с помощью информационно-справочной системы «Гарант», проведение информационно-аналитических собраний, совещаний и т.д.

К общим функциям ПРУР относятся.

- прогнозирование использования конкретных технологий и методов ПРУР, а также возможных результатов и последствий от каждого УР;
- планирование состава и содержания выбранных технологий и методов ПРУР;
- организация (административная, технологическая, финансовая и др.) ПРУР;
- стимулирование исполнителей, выполняющих конкретные функции;

- координация действий исполнителей, то есть изменение принятого ранее порядка ПРУР, в связи с возникшими и не предусмотренными ранее обстоятельствами, мешающими или способствующими выполнению УР;
- контроль выполнения действий;
- информирование инициатора подготовки или реализации УР о ходе выполнения задания;
- формирование архивной базы данных о процессе ПРУР (рис. 32.2).

В зависимости от преобладания той или иной общей функции, УР могут иметь следующие наименования: решение-прогноз, план, организационное решение, активизирующее решение, координационное решение и т.д.

Общая функция ПРУР также может быть разделена на более мелкие функции. Кроме того, она может включать весь набор общих функций более низкого уровня. Например, общая функция «Планирование» процедуры «Информационная подготовка» может быть разделена на ряд подфункций: планирование перечня сайтов для просмотра, планирование системы оплаты за получение информации по Интернету. Каждую крупную общую функцию можно представить в виде иерархии более мелких общих функций. Так, для реализации функции «контроль» необходимо прогнозирование, планирование и т.д.

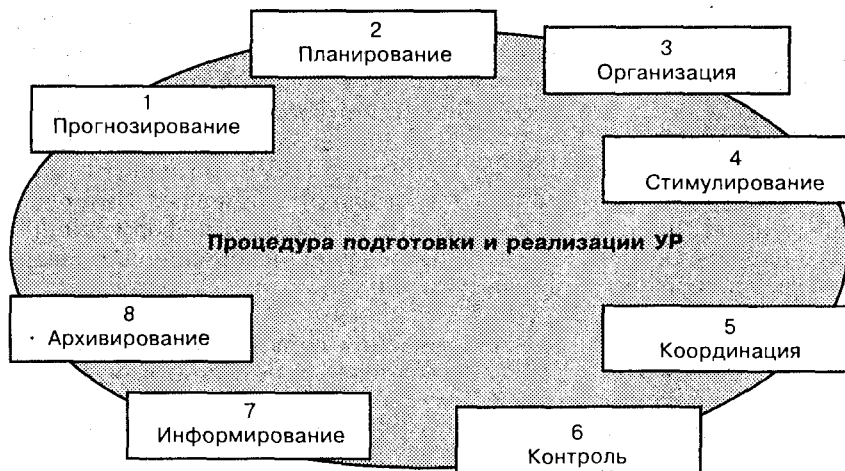


Рис. 32.2 Восемь общих функций ПРУР, составляющих процедуру

**Ситуация.** Фрагмент распоряжения Мособлкомимущества от 11 марта 1997 г. № 23 «Об отзыве лицензии чековых инвестиционных фондов»:

«В соответствии с решением общего собрания акционеров и внесением изменений в учредительные документы, повлекшие за собой отказ от статуса «чековый инвестиционный фонд», на основании представленных документов»

1. Аннулировать лицензии Мособлкомимущества на право деятельности на рынке ценных бумаг в качестве инвестиционного фонда, выданные следующим юридическим лицам:

1.1. Акционерному обществу открытого типа чековый инвестиционный фонд «Шанс», г. Балашиха (лицензия № 2 от 21.11.94)

1.2. Акционерному обществу открытого типа «Специализированный чековый инвестиционный фонд «Народный капитал», г. Люберцы (лицензия № 13 от 30.05.95).

2. Аннулировать незакрытые проспекты эмиссии, зарегистрированные Мособлкомимуществом:

2.1. Акционерного общества открытого типа чековый инвестиционный фонд «Шанс» (код регистрации проспекта эмиссии 1146-1Ф-013 от 20.04.93).

2.2. Акционерного общества открытого типа «Специализированный чековый инвестиционный фонд «Народный капитал» (код регистрации проспекта эмиссии 1146-1Ф-019 от 14.09.93)

3. Сообщить в Госкомимущество России о прекращении деятельности ЧИФов «Шанс», «Народный капитал» для исключения их из реестра чековых инвестиционных фондов.

*Первый заместитель председателя Комитета по управлению имуществом Московской области»*

**Вопросы.** Какие основные организационные элементы присутствуют или подразумеваются в данном распоряжении? К какой конкретной функции ПРУР относится текст распоряжения? Каково содержание процедур, составляющих распоряжение?

**Обсуждение ситуации.** Анализ фрагмента текста распоряжения будет основан на материале ответа на 30-й и 31-й вопросы.

Заказчиком распоряжения является общее собрание акционеров ряда чековых инвестиционных фондов. Разработчиком распоряжения является Первый заместитель председателя Комитета по управлению имуществом Московской области. Исполнителем распоряже-

ния является неупомянутое в тексте распоряжения подразделение Комитета по управлению имуществом.

Потребителями распоряжения являются.

- руководители и сотрудники чековых инвестиционных фондов;
- неупомянутые владельцы ценных бумаг (и члены их семей) перечисленных фондов;
- вкладчики других чековых инвестиционных фондов.

Набор конкретных функций ПРУР включает набор из семи составляющих:

1. Стратегическое планирование;
2. Управление управленческой деятельностью;
3. Коммуникации с внешней и внутренней средой;
4. Управление человеческими ресурсами,
5. Управленческое консультирование;
6. Управление производственной и обслуживающей деятельностью;
7. Формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм, техника управления).

Данное распоряжение носит оперативный характер, поэтому его нельзя отнести к стратегическому планированию.

Решение не касается совершенствования деятельности самого Комитета по управлению имуществом Московской области поэтому оно не отражает функции «Управление управленческой деятельностью» и «Управление производственной и обслуживающей деятельностью», а также «Формирование системы управления компании».

Решение не направлено на активизацию или мобилизацию персонала на выполнение производственных задач, поэтому оно также не относится к функции «Управление человеческими ресурсами».

Рассматриваемое УР вызвано текущей ситуацией, связанной с обращением собрания акционеров. Это вписывается в конкретную функцию «Управленческое консультирование».

Среди использованных процедур при ПРУР в тексте распоряжения можно найти явные и неявные признаки. Рассмотрим каждую процедуру:

- информационная подготовка просматривается в тексте решения явно. К ней относятся: документы решений собрания акционеров, учредительные документы чековых инвестиционных фондов, информация о правах Госкомимущества России;
- по разработке вариантов (более двух), выбору и утверждению одного УР сведений нет;
- по внешнему и внутреннему согласованию вариантов с необходимыми специалистами сведений нет;

- организация выполнения и контроль представлены в полной мере;
- по информированию инициаторов прямых сведений нет, однако эта процедура обязательно будет реализована, так как заказчик УР в этом заинтересован.

**Выводы.** Рассматриваемый в ситуации фрагмент распоряжения.

- имеет все четыре организационных элемента: заказчика, работника, исполнителя и потребителей;
- реализует функцию «Управленческое консультирование»;
- явно и неявно содержит сведения о четырех процедурах.

## VIII. ТЕХНОЛОГИЯ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

---

Каков механизм реализации организационной технологии подготовки УР?

Какие административные мероприятия необходимы для процесса разработки УР?

Каков состав административных мероприятий для процесса согласования, принятия и утверждения УР?

В чем заключаются особенности процедуры организации выполнения УР?

Проанализируйте ситуацию

---

### **34** КАКОВ МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТЕХНОЛОГИИ ПОДГОТОВКИ УР?

Организация подготовки и реализации УР требует проведения определенных организационно-распорядительных мероприятий. Эти мероприятия включают набор процессорных (организационных) технологий и административных действий для формирования взаимодействий между работниками, участвующими в реализации поставленной цели.

К процессорным технологиям относятся:

- «Управление по результатам» (УР),
- «Управление на базе потребностей и интересов» (УПИ);
- «Управление путем постоянных проверок и указаний» (УПУ);
- «Управление в исключительных случаях» (УИС);
- «Управление на базе искусственного интеллекта» (УИИ);
- «Управление на базе активизации деятельности персонала» (УАД).

Распределение этих технологий между процедурами подготовки и реализации УР приведено в табл. 34.1.

Ознакомимся с кратким описанием процессорных технологий.



## Распределение технологий между процедурами

Процедуры	Технологии					
	УР	УПИ	УПУ	УИС	УИИ	УАД
Информационная подготовка		+		+	+	+
Разработка вариантов УР		+			+	+
Согласование вариантов УР		+	+	+		+
Выбор одного УР		+			+	+
Утверждение одного УР		+	+			+
Организация выполнения одного УР	+	+				+
Контроль выполнения УР	+	+	+			+
Информирование инициатора УР		+			+	+

*Технология «Управление по результатам»* основана на приоритете конечных результатов над планированием и прогнозированием. Основной функцией, реализуемой руководителями, является координация (корректировка) действий и решений в зависимости от полученного результата. Данная технология хорошо реализуется для средних и малых компаний или их подразделений, в которых:

- время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней);
- отсутствуют непреодолимые трудности быстрого приобретения требуемых ресурсов или возврата невостребованных;
- профессионализм руководителя организации или руководителя проекта достаточно высок;
- производство преимущественно механизировано.

В зависимости от ситуации и конечного результата руководитель должен постоянно корректировать расстановку и обучение кадров, технологию и организацию труда, номенклатуру и качество применяемых материалов, реализацию продукции и прибыльность организации. Действие технологии завершается по достижении поставленной цели.

*Технология «Управление на базе потребностей и интересов»* основана на приоритете межличностных отношений. Взаимодействие между руководителем и подчиненным при реализации данной технологии может возникнуть только при условии, что выполняемое задание затрагивает потребности и интересы как самого руководителя, так и подчиненного.

Условия применения технологии.

- большой временной интервал между принятием или корректировкой решения и получением результата;

- преимущественно коллективный характер работы;
- наличие тесных семейных, бытовых и производственных связей с большинством организаций, расположенных в том же административном регионе: селе, поселке и т.д.
- наличие рынка специалистов.

Данная технология позволяет руководителю непосредственно воздействовать на потребности и интересы работников, а не косвенно.

*Технология «Управление путем постоянных проверок и указаний»* основана на приоритете контроля и жесткого управления персоналом.

При такой технологии управления человек лучше реализует свои потребности в самовыражении, самопроявлении, стабильности и порядке. Жесткое управление ничего общего не имеет с жестоким и волюнтаристским управлением.

Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях, где авторитет и профессионализм руководителя вне сомнений — в новых наукоемких организациях, учебных заведениях.

*Технология «Управление в исключительных случаях»* основана на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной и хорошо выполнимой производственной технологии. Исключительный случай — это устойчивый набор ситуаций, мешающий исполнителю надлежащим образом и в срок выполнить порученное задание. Исключительный случай не относится к форс-мажорным ситуациям. Обычно интеллектуальный уровень исключительного случая (помехи) значительно ниже уровня предмета деятельности специалистов. Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях либо с жестко регламентированной технологией, либо с доверительной (функциональной) структурой управления.

*Технология «Управление на базе искусственного интеллекта»* основана на приоритете отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов, реализованных в виде баз знаний или баз данных в ауре современных информационных компьютерных технологий. Искусственный интеллект — это система современных информационных технологий, моделирующих некоторые стороны мыслительной деятельности человека при подготовке и реализации решений. Технология основана на том, что подавляющее большинство отклонений в работе организации являются штатными, то есть повторяющимися с известным набором решений по их устранению. Внештатные отклонения обычно возникают на базе штатных, поэтому набор решений по их устранению может быть получен путем корреляции штатных методов решений с помощью информационной системы. Данная технология особо эффективна для организаций, часто меняющих номенклатуру выпускаемой продукции, и для организаций, имеющих большой объем сложных типовых процедур.

*Технология «Управление на базе активизации деятельности персонала»* основана на приоритете стимулов и поощрений работника. Она эффективна при преимущественно ручном производстве, когда производительность труда и качество выпускаемой продукции в основном определяются настроением, психологией и состоянием здоровья работника, а также социально-психологическим климатом в коллективе. Штат сотрудников не ограничен. Технология требует наличия системы слежения за влиянием стимулов и поощрений на деятельность каждого работника или коллектива.

В мировой практике активизации деятельности персонала успешно применяется ряд теорий мотивации (побуждения) к эффективному труду. К ним относятся: теория Х, теория Y, теория ожидания, теория справедливости.

## **35 КАКИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ НЕОБХОДИМЫ ДЛЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УР?**

Процедура разработки вариантов УР необходима для многостороннего подхода к разрешению заданной проблемы. Разработкой вариантов УР может заниматься один человек или коллектив разработчиков. В очень ответственных случаях разработкой вариантов УР для разрешения одной крупной проблемы могут параллельно заниматься даже разные научно-исследовательские институты.

Для процедуры разработки УР необходимо выполнить следующий набор административных действий руководителя и аппарата управления:

1. Оформить документацию о начале выполнения работ с указанием конкретного задания, состава персонала с указанием системы их подчинения, времени исполнения задания, промежуточных этапов контроля хода выполнения, выделяемых ресурсов;
2. Ознакомить разработчиков УР с организационными документами (заданиями) о начале выполнения работ по разработке УР и разъяснить их содержание;
3. Разъяснить разработчикам УР их права, ответственность и полномочия при выполнении работы;
4. Обсудить с разработчиками УР неучтенные детали для успешного выполнения работ;
5. Акцентировать внимание на степени важности предлагаемой работы по разработке УР;

6. Выделить работникам необходимую оргтехнику, помещение и указать источники необходимой деловой информации.
7. Провести контроль (юрист или референт) на соответствие задания действующему законодательству и уставным документам компании;
8. Оформить заключение о технической, экономической и организационной выполнимости задания;
9. Получить заключение внешних экспертов о безопасности предстоящего задания в экономической, экологической и других областях;
10. Выбрать целевую технологию РУР;
11. Составить набор процессорных (организационных) технологий;
12. Выбрать метод разработки УР по каждому варианту УР;
13. Оформить актом выбранные приемы РУР;
14. Составить перечень вариантов разработанных УР.

Регламентированные административные мероприятия создают организационный порядок для разработки УР, который схематически представлен на рис. 35.1.

Приведенный перечень мероприятий проверен на практике при организации процедуры разработки УР. Он позволяет быстрее достичь результата, чем инициативные действия.

Для выполнения процедуры разработки УР можно использовать три процессорные технологии: «Управление на базе потребностей и интересов»; «Управление на базе искусственного интеллекта»; «Управление на базе активизации деятельности персонала»

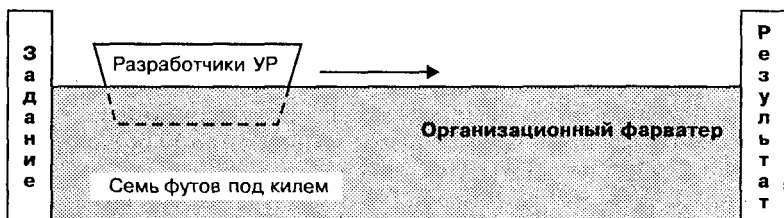


Рис 35 1 Организационный фарватер процесса разработки УР

# 36 КАКОВ СОСТАВ АДМИНИСТРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ ПРОЦЕССА СОГЛАСОВАНИЯ, ПРИНЯТИЯ И УТВЕРЖДЕНИЯ УР?

Процедура согласования необходима для всесторонней проверки содержания документа в тех областях, в которых руководитель или его команда, разработавшая УР, не являются сертифицированными специалистами. Например, в экологии, санитарии, пожарной безопасности и др. Согласование бывает внешним и внутренним. Внешнее согласование проводится с организациями, осуществляющими вневедомственный государственный или муниципальный надзор, а также с заказчиками или клиентами. Внутреннее согласование проводится силами специалистов организации, наделенных контрольными функциями. Процедура внутреннего для компании согласования называется визированием. Таким образом, рассматривая процедуру согласования, мы будем иметь в виду и визирование. В ГОСТ Р 6.30-97 приведены правила оформления визы и грифа согласований и их место на документе УР.

Для процедуры согласования УР необходимо осуществить следующие административные действия руководителя и аппарата управления:

1. Оформить документацию о физических или юридических лицах, с которыми необходимо согласовывать УР;
2. Определить и зафиксировать в документе временные периоды согласований, а также наименование и содержание сопроводительных документов;
3. Назначить технического исполнителя по отслеживанию процесса согласования УР;
4. Документально оформить общий акт согласований,
5. Оформить при необходимости акт о замечаниях при проведении согласования.

Для выполнения процедуры согласования можно использовать четыре процессорные технологии: «Управление на базе потребностей и интересов»; «Управление путем постоянных проверок и указаний»; «Управление в исключительных случаях»; «Управление на базе активизации деятельности персонала»

Процедура принятия (выбора) УР означает выбор для реализации одного УР из предложенных вариантов. Ответственность за данную процедуру целиком возлагается на руководителя.

Для процедуры принятия (выбора) УР необходимо осуществить следующие административные действия руководителя и аппарата управления:

1. Подтвердить соответствие вариантов УР законодательству РФ и других стран, сопричастных с принятым УР;
2. Подтвердить отсутствие в вариантах УР противоречий самому себе и ранее подготовленным и реализованным решениям,
3. Оформить набор критериев для выбора УР, в том числе наименование, численные или качественные их параметры;
4. Зафиксировать отклонение параметров УР от параметров критериев;
5. Оформить процедуру принятия УР, с указанием даты, ответственных лиц, имеющихся замечаний;
6. Выбрать форму документа (постановление, приказ, распоряжение и т.д.) для официального оформления принятого решения в соответствии с требованиями ГОСТ Р 6.30-97

Для выполнения процедуры принятия (выбора) УР можно использовать три процессорные технологии: «Управление на базе потребности и интересов»; «Управление на базе искусственного интеллекта»; «Управление на базе активизации деятельности персонала».

Процедура утверждения необходима для окончательного оформления УР и сверки его действия с другими УР, проходящими через утверждающую инстанцию. Данная процедура предполагает частичное перераспределение ответственности между лицом, принимающим УР, и лицом, его утверждающим. Это полезная для инициатора УР процедура.

Для утверждения УР вышестоящими органами, заказчиками или клиентами необходимо осуществить следующие административные действия руководителя и аппарата управления.

1. Определить по инструкциям компании должностных лиц, в обязанности которых входит утверждение УР, принимаемых в подразделении;
2. Оформить документацию о физических или юридических лицах, у которых необходимо утверждать УР;
3. Определить и зафиксировать в документе временные периоды утверждений, а также наименование и содержание сопроводительных документов;
4. Назначить технического исполнителя по отслеживанию процесса утверждения УР;
5. Документально оформить общий акт утверждений;
6. Оформить при необходимости акт о замечаниях при утверждении УР

В ГОСТ Р 6.30-97 указано, что при утверждении документа несколькими должностными лицами их подписи располагаются на одном уровне.

Для выполнения процедуры утверждения УР можно использовать три процессорные технологии: «Управление на базе потребности и интересов»; «Управление путем постоянных проверок и указаний»; «Управление на базе активизации деятельности персонала».

# 37

## В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕДУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫПОЛНЕНИЯ УР?

Процедура организации выполнения УР очень ответственна. В УР заложен большой интеллектуальный потенциал работников, выполнивших предыдущие процедуры: информационную подготовку, разработку вариантов УР и их согласование, выбор одного решения и его утверждение.

Для процедуры организации выполнения УР необходимо выполнить следующий набор административных действий руководителя и аппарата управления:

1. Оформить документацию о начале выполнения УР с указанием:

- конкретного задания, состава исполнителей, консультантов и контролеров;
- системы их подчинения, времени исполнения задания, промежуточных этапов контроля хода выполнения, выделяемых ресурсов;
- системы материального стимулирования;

2. Ознакомить и разъяснить исполнителям содержание и порядок выполнения УР;

3. Разъяснить исполнителям УР их права, ответственность и полномочия при выполнении работы;

4. Обсудить с разработчиками УР неучтенные детали для успешного выполнения работ;

5. Акцентировать внимание исполнителей на степени важности предлагаемой работы и пересмотреть очередность ранее выданных заданий;

6. Выделить исполнителям необходимую оргтехнику, помещение и указать источники необходимой деловой информации;

7. Активизировать работу исполнителей по качественной и эффективной реализации УР;

8. Организовать систему консультирования по операциям выполнения УР;

9. Осуществлять периодический контроль хода выполнения исполнителями УР;

10. Провести практическую оценку реализованного УР;

11. Сдать в архив документацию по разработке и реализации УР.

Кроме того, руководитель и аппарат управления (субъекты решения) должны активно заниматься социально-психологической и пропагандистской работой с исполнителями УР. Многие специалисты по подготовке и реализации УР советуют привлекать исполни-

телей к формированию вариантов УР, чтобы они заранее познакомились с концепцией УР. Будущие исполнители, участвующие в формировании УР, вносят в него элементы реальности, так как хорошо знают предмет УР, его трудности и скрытые резервы. Имеет смысл привлекать к подготовке УР передовиков производства и новаторов, чей острый ум может помочь найти оригинальные подходы при разработке вариантов УР.

Для выполнения процедуры организации выполнения УР можно использовать три процессорные технологии. «Управление по результатам»; «Управление на базе потребностей и интересов»; Управление на базе активизации деятельности персонала».

# 38

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** Фрагмент распоряжения Комитета по управлению имуществом Московской области от 3 октября 1995 г. № 183:

«В целях повышения ответственности за эффективное использование собственности Московской области, находящейся в ведении Департамента по народному образованию Администрации Московской области, и в соответствии с постановлением Правительства Московской области «О порядке управления и распоряжения государственным имуществом, находящимся в собственности Московской области» от 23.03.95 № 11/7:

1. Считать утратившим силу распоряжение Мособлкомимущества «О предоставлении полномочий арендодателя Департаменту по народному образованию Московской области от 13.01.95 № 9.

2. Договоры аренды государственного имущества, находящегося в ведении, оформляются в соответствии с распоряжением Мособлкомимущества «О порядке заключения и переоформления договоров аренды имущества государственных предприятий, организаций и учреждений» от 06.06.94 № 119.

3. Департаменту по народному образованию в месячный срок представить в Мособлкомимущество договоры аренды, заключенные ПТУ, прочими подведомственными организациями, учреждениями и предприятиями, на балансе которых находятся арендованные помещения.

4. Контроль за выполнением настоящего распоряжения возложить на заместителя председателя Мособлкомимущества.

*Председатель Комитета по управлению имуществом  
Московской области»*



**Вопросы.** Какие основные составляющие содержит данное распоряжение? Перечислите процессорные технологии, которые можно использовать при разработке распоряжения. Как может быть улучшено распоряжение при использовании процессорных технологий?

**Обсуждение ситуации.** Анализ фрагмента текста распоряжения основан на материале ответа на 1-й и 25-й вопросы.

Рассматриваемое решение имеет следующие составляющие:

*субъект решения:* председатель Комитета по управлению имуществом Московской области;

*объект решения:* Департамент по народному образованию,

*предмет решения:* оформление договоров аренды в соответствии с распоряжением Мособлкомимущества «О порядке заключения и переоформления договоров аренды имущества государственных предприятий, организаций и учреждений» от 06.06.94 № 119;

*цель подготовки решения.* повышение ответственности за эффективное использование собственности Московской области, находящейся в ведении Департамента по народному образованию Администрации Московской области;

*причины разработки или реализации решения:* постановление Правительства Московской области;

*персонал или население, для которых разрабатываются или реализуются УР:* учащиеся школ, лицеев и др

Данное распоряжение имеет все необходимые составляющие, требуемые для профессионального решения.

Рекомендуются три процессорные технологии, которые можно использовать для подготовки УР.

А. «Управление на базе потребностей и интересов». Технология основана на приоритете межличностных отношений для формирования взаимодействия между работниками, участвующими в реализации поставленной цели. Взаимодействие между руководителем, подчиненными и населением, ради которого формируются решения, может возникнуть только в том случае, когда учитываются их потребности и интересы. Технология предлагает поиск и использование потребностей и интересов для каждого участника этого решения.

Б. «Управление на базе искусственного интеллекта». Технология основана на приоритете отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов, реализованных в виде баз знаний или баз данных в ауре современных информационных компьютерных технологий. Она требует поиска и применения необходимых математических или логических методов по разработке УР.

В. «Управление на базе активизации деятельности персонала». Технология основана на приоритете стимулов и поощрении работника, она требует указать в тексте УР средства или условия активизации деятельности персонала

Исходя из требований перечисленных технологий, текст распоряжения может быть дополнен тремя пунктами, которые можно поместить перед четвертым пунктом распоряжения.

1. В результате выполнения распоряжения:

- улучшится финансовое положение Департамента по народному образованию и уменьшится объем документооборота;
- учащиеся школ и колледжей на долговременной основе будут обеспечены помещениями и коммунальными услугами;
- персонал отдела аренды имущества сможет работать с современной информационной системой оформления и учета имущества государственных предприятий, организации и учреждений.

2. При разработке распоряжения Москомимуществом были использованы современные правовые базы данных и положительный опыт аналогичных департаментов по образованию.

3. Исполнители, проявившие высокий профессионализм при выполнении распоряжения, будут поощрены.

**Выводы.** Рассматриваемый в ситуации фрагмент распоряжения может быть улучшен за счет учета процессорных технологий.

## IX. КОМПЬЮТЕРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

---

Какова архитектура системы мультимедиа как источника информационной и интеллектуальной поддержки УР?

Какие элементы составляют систему Интернета?

В чем заключаются особенности использования Интернета при ПРУР?

Проанализируйте ситуацию

---

# 39

### КАКОВА АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ МУЛЬТИМЕДИА КАК ИСТОЧНИКА ИНФОРМАЦИОННОЙ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ УР?

Для любого специалиста, занимающегося подготовкой и реализацией различного рода решений, нужна надежная информационная и интеллектуальная поддержка. Эту поддержку может обеспечить технология мультимедиа. Она представляет собой интерактивную, то есть взаимосвязанную, систему, состоящую из элементов, обеспечивающих сбор, обработку и выдачу гребусмой информации в различных, хорошо воспринимаемых человеком формах (рис 39.1).

Термином «мультимедиа» также обозначают современную сетевую, высокоскоростную компьютерную информационную технологию, способную:

- получать, обрабатывать и выдавать многообразную информацию пользователю в виде звука, текста, таблиц, иллюстраций, видеоизображения, графики, анимации, фильмов;
- запоминать и сжимать информацию в миллионы гигабайт;
- работать в реальном масштабе времени, то есть выдавать информацию пользователю в момент ее создания без задержек,
- создавать возможности проведения виртуальных коммуникации (теле- и аудиоконференции).

Данная технология помогает пользователю получать более обширную и разностороннюю информацию, что способствует повышению ее достоверности, ценности и понятности.

Интерес руководителей к мультимедиа обусловлен следующими причинами:

- появление быстродействующих и доступных в пользовании компьютеров;
- наличие широкого набора аппаратных и программных средств для реализации практически любых запросов руководителя, разрабатывающего или реализующего управленческие решения;
- высокая степень восприятия информации за счет ее дублирования в различных формах;
- возможность самому пользователю, в том числе руководителю, создавать свои локальные программы, не впадаясь в регламенты программирования по принципу золотой рыбки: «Что тебе надобно старче (руководитель) — то и будет»;
- наличие разнообразных обучающих программ и электронных книг по менеджменту, иностранным языкам, экономике, управленческим решениям и др.

На рынке США система мультимедиа в 1998 г. использовалась по следующим направлениям: документация и деловая информация — 12%, коммуникации — 17, моделирование — 5, образование — 14, развлечения — 24, реклама — 5, производство — 4, создание эффектов — 7, остальное — 12%. Преимущество мультимедиа заключается в быстрой реакции на выдачу информации пользователю в

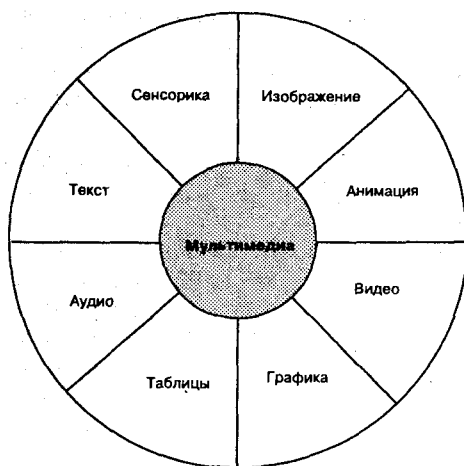


Рис. 39 1. Основные формы информации в мультимедиа

удобном для него виде или объеме. При этом фактор времени, местоположение информации, расстояние и даже язык сообщения не имеют существенного значения, что значительно повышает организационную и экономическую эффективность управленческого решения.

Таким образом, система мультимедиа укомплектовывается:

- компьютерами, модемами, телефонной или радиосвязью, стереофоническими и видеокомплексами, дисководами для оптических компакт-дисков CD-ROM, сканерами, принтерами и т.д.,
- широким набором программ, в том числе Microsoft Office — самое мощное средство при подготовке управленческих решений для руководителей и специалистов компании.

Кратко остановимся только на трех программах, составляющих Microsoft Office-2000: Word, Excel и Power Point. Этими программами можно пользоваться как последовательно, так и параллельно — принцип мультимедиа.

Word — мощный текстовый редактор имеет:

- шаблоны типовых документов,
- проверку синтаксиса, орфографии и логики построения предложения;
- словарь синонимов;
- простую систему работы с текстами,
- защиту от потери информации.

Excel — формирование различного рода таблиц данных с большим набором процедур для их обработки.

Power Point — эффектное оформление любых текстов для презентаций и рекламы.

Весьма эффективно использование средств мультимедиа в индустрии туристического бизнеса (система гостеприимства, управление гостиничным имуществом и гостиничным циклом клиента, бронирование и распределение путевок).

# 40

## КАКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ СОСТАВЛЯЮТ СИСТЕМУ ИНТЕРНЕТА?

Интернет — это мировая система высокоскоростных компьютерных сетей, включающая аппаратное, программное и информационное обеспечение. Интернет иногда называют «большой паутиной». Он широко популярен среди людей различных специальностей и интересов. Интернет получил первое признание в конце 60-х гг., когда в одну сеть были объединены четыре большие ЭВМ. На нача-

до 1998 г. эта «паутина» объединяла свыше 3,7 млн. активных компьютеров. В систему Интернет включены электронная почта, телеконференции — Usenet, система передачи файлов данных — FTP, «большая паутина» — World Wide Web (WWW) и другие службы. Для компаний, имеющих свои подразделения в различных уголках земного шара, Интернет практически не имеет альтернатив для деловых коммуникаций.

WWW-страница (Web-страница) — это основной элемент поиска информации. Объем информации в WWW-странице практически неограничен. Текст в WWW-страницах формируется по гипертекстовой технологии, которая предусматривает ссылки на другие страницы и выдачу их содержимого по запросу пользователя. Эти ссылки избавляют пользователя от необходимости самому искать необходимые пояснения или страницы в Интернете. Страница находится в узлах всемирной паутины. Каждый узел имеет свой адрес. Паутина может быть одномерной и многомерной, как математическая матрица.

Для просмотра гипертекстовой информации на страницах и передвижения по сети Интернета в компьютере пользователя имеются программы, называемые Браузерами (Browser). Наибольшее распространение получили три программы: MS Internet Explorer, Netscape Navigator, Netscape Communicator.

WWW-сервер — это информационно-аппаратное представительство компании в Интернете. Упрощенно, сервер представляется набором страниц, составленных в единой концепции. Сервер построен по следующей схеме (рис. 40.1). В обиходе WWW-страницы и WWW-серверы называют Web-сайтами или просто сайтами.

Каждый сайт имеет свой уникальный адрес (домашнее имя). Адрес включает обозначение службы, наименования сайта, зоны, к которой относится сайт, и другие уточняющие обозначения:

служба наименование сайта зона

Обозначение службы — WWW. Наименование сайта записывается латинскими буквами. Оно может быть одноуровневым и двухуровневым, например, гуг и гуг.гуу. Количество букв в каждом уровне обычно не более десяти. Каждое имя сайта необходимо регистриро-

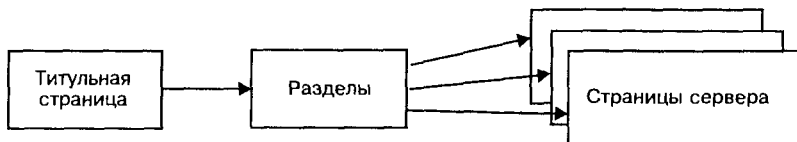


Рис. 40.1. Схема построения информационной части сервера

вать и проверять на неповторяемость. Зоны определяют принадлежность сайта какому-либо уровню, направлению, страны и др :

- com — международный уровень компании;
- org — обычные организации;
- edu — образовательные учреждения;
- net — службы поддержки системы Интернет;
- ru — принадлежность сайта России.

Примеры:

www.rug.ru

www-site: www.on ru/toy.

Поиск может осуществляться различными способами. по заголовкам или названиям документов, по содержанию самих документов, по дате их создания, по характерным словам или другим указателям. Широко распространена поисковая система (просмотрщик) компании DEC «AltaVista». В ней содержится информация о более 60 млн страниц WWW. Запросы на информацию могут вводиться и на русском языке. Для вызова просмотрщика AltaVista в тексте обращения указывают: [www.Altavista.digital.com](http://www.Altavista.digital.com).

Большие возможности клиенту предоставляет поисковая система компании Lycos Inc. Она позволяет вести поиск информации по заголовкам документов и по их содержанию. Особенностью программы является то, что запрос, словно паук, ползает по всей базе в автономном режиме и выдает ежедневно клиенту сведения о нескольких тысячах документов, то есть, оставив компьютер включенным в Интернет, клиент может отлучаться или уезжать в краткосрочные командировки. Все это время программа педантично будет искать и собирать информацию по требуемому запросу. В РФ разработана хорошая поисковая система: [www.list.ru](http://www.list.ru)

# 41

## В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕРНЕТА ПРИ ПРУР?

Основные сферы применения Интернета.

- формирование и поиск информации;
- электронная почта (electronic mail, e-mail), то есть адресная связь между компьютерами. Посредником между компьютерами выступает почтовый сервер, являющийся неотъемлемой частью Интернета;
- электронная доска объявлений (сервер — usenet). Обеспечивает информирование, участие в дискуссиях.

Общая схема взаимодействия элементов в Интернете представлена на рис. 41.1. С компьютера пользователя запрос поступает на сервер провайдера, с которого осуществляется поиск необходимого сайта на нескольких серверах (К1, И1, КФ и др.). Через сервер Б1 запрос находит нужную страницу НБ1.2 и отправляет ее обратно по тому же или новому пути к пользователю.

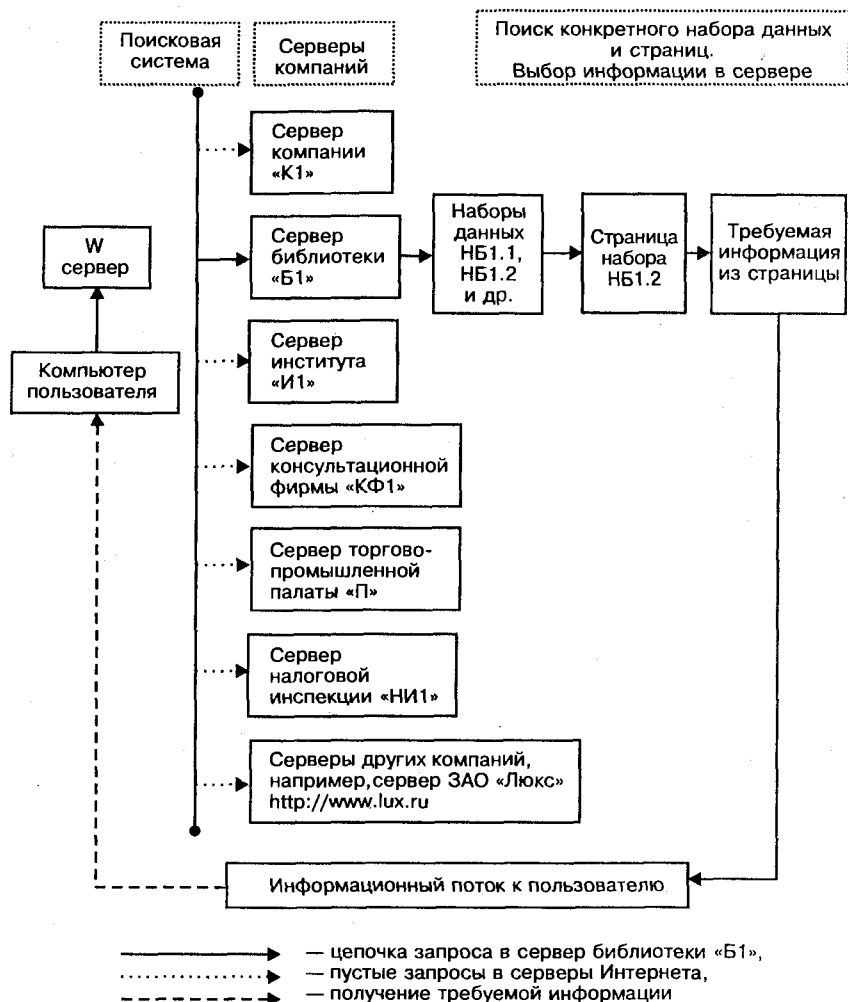


Рис 41.1. Схема поиска в системе Интернет



Система Интернет позволяет:

- обеспечить постоянное присутствие информации о компании на сервере;
- постоянно обновлять информацию о бизнесе;
- постепенно формировать спрос на будущую продукцию,
- создавать благоприятное общественное мнение о продукции и компании;
- выставлять чувствительную информацию средствами мультимедиа в нужное время;
- вовремя отвечать на запросы и вопросы клиентов и сторонних лиц;
- постоянно поддерживать связи с продавцами,
- заявить о себе на международном рынке без посредников;
- создать сервис, функционирующий 24 часа в сутки;
- осуществить связи со средствами массовой информации;
- выйти на детский, молодежный рынок.

Основу всемирной паутины составляет идеология гипертекста, суть которой заключается в том, что на любое слово в предложении на экране монитора можно найти объяснение, расширение, документы путем простого щелчка мыши по выделенному слову. Например, на экране в тексте «Управленческое решение составляет основу деятельности руководителя» можно выделить словосочетание «Управленческое решение» и щелкнуть один раз мышью. На участке экрана может появиться определение выделенного слова: «Управленческие решения связаны с выполнением управленческих функций, в том числе по планированию, организации, координации и контролю каких-либо процессов».

В данном определении можно также выделить слово, например, «деятельность» и щелкнуть мышью. При этом на части экрана появятся расширения слова, например, «Деятельность включает цель, средства, результат и сам процесс» и т.д. Возврат в основной текст может быть произведен в любой момент.

Дальнейшим развитием гипертекста является система «гипермедиа». Она позволяет одновременно давать информацию в виде слов, звуков, рисунков фотографий и других форм, например, видеofilмов, клипов и т.д. Так, наряду с текстом о решениях в условиях неопределенностей на экран компьютера могут быть выданы видеозарисовки о снижении прибыли компании при внезапных возмущающих воздействиях или ошибочном решении руководителя.

Основное предназначение Интернета — формирование и поиск информации. Для вызова просмотрщика в тексте обращения указывают: [www.lycos.com](http://www.lycos.com).

Большой объем информации о ценных бумагах (ЦБ) сосредоточен в сервере QuoteCom. Сервер дает котировку ЦБ в реальном масштабе времени с задержкой 10—30 минут. Стоимость данной услуги

в месяц — 9,95 долл. Обращение к серверу имеет следующий вид. URL:<http://www.guote.com>. Налоги отражены в сервере Taxing Times, в нем приведены налоговые формы, инструкции, программы для расчета налогов и др. Обращение к серверу имеет следующий вид: URL:<http://www.scubed.com.8001/tax/tax.html>.

Так, в Интернете создан справочник недвижимого имущества. Он включает продающиеся дома, офисы, участки земли. По каждому объекту продажи сообщаются его краткое описание, цена, в отдельных случаях воспроизводится фотография. Имеется большая информационная база по товарам, сырью, услугам.

Для эффективного поиска необходимой информации во «всемирной паутине» используется сервер EINet's Galaxy, обращение к которому имеет следующий вид: URL:<http://galaxy.einet.net/>.

Особо следует отметить услуги в области информации и знаний. Так, серверы GNN и EINet, обновляемые еженедельно, предоставляют пользователям следующие разделы. искусство и гуманитарные науки, бизнес, текущие события, правительство и политика, библиотеки и справки, отдых, наука и технология и вопросы Интернета. Информация с приводимых серверов выдается бесплатно. Обращение к серверу имеет вид. URL:<http://gnn.com>.

Для ПРУП в области внешнеэкономической деятельности необходимо использовать серверы (World Home Page — базовая страница мира; European Home Page — базовая страница Европы). Обращение к базовой странице мира имеет следующий вид URL:<http://wings.buffalo.edu/world>.

Обращение к общей базовой странице Европы имеет следующий вид:

URL:<http://s700.uminho.pt/europa.html>

Для информации по каждой европейской стране в рамках URL имеется своя форма обращения:

Болгария — <http://pisa.rockefeller.edu.8080/Bulgaria/>

Великобритания — <http://www.cs.ucl.ac.uk/misc/uk/intro.html>

Германия — <http://www.chemie.fu-berlin.de/adressen/brd.html>

Испания — [http://www.uji.es/spain\\_www.html](http://www.uji.es/spain_www.html)

Китай — <http://ifcss.org:8001/>

Россия — <http://sunsite.oit.unc.edu/sergei/Exs/EXhome.html>

Япония — <http://www.ntt.jp/japan/>

Таким образом, практически любой специалист, в том числе руководитель, может найти в системе Интернет необходимую информацию, методику расчетов, ответы на вопросы при разработке УР

Полезную информацию для разработки управленческих решений руководитель может получить в сайтах по адресам [www.management.ru](http://www.management.ru) и [www.business.ru](http://www.business.ru).

# 42

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** Фрагмент постановления Губернатора Московской области от 7 марта 1997 г. № 95-ПГ: «Об упорядочении торговли на вещевых рынках Московской области»:

«В целях упорядочения торговли на вещевых рынках Московской области лицами, занимающимися предпринимательской деятельностью, постановляю:

1. Рекомендовать органам местного самоуправления Московской области в соответствии с Законом Российской Федерации «Об основах налоговой системы Российской Федерации» установить сбор за право торговли (в муниципальных образованиях, где он в настоящее время не установлен), уплачиваемый путем приобретения разового талона или временного патента, который полностью зачисляется в соответствующий местный бюджет.

2. Предложить администрациям городов и районов совместно с правоохранительными органами:

2.1. Осуществлять систематический контроль за соблюдением Временных правил торговли в Московской области на вещевых рынках.

2.2. Проводить проверки наличия разовых талонов или временных патентов у лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью в сфере торговли.

3. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на заместителя Главы Администрации — министра администрации по торговле и услугам населению Московской области.

*Губернатор Московской области»*

**Вопросы.** Какие формы подачи информации используются в данном фрагменте постановления? Какие конкретные формы мультимедиа можно использовать для данного постановления? Можно ли усилить эффективность выполнения данного постановления? Можно ли усилить эффективность выполнения данного постановления за счет использования средств мультимедиа?

**Обсуждение ситуации.** Анализ фрагмента текста постановления будет основан на материале ответа на 34-й вопрос.

В данном постановлении используется только текстовая информация. Усилить эффективность данного решения можно за счет использования кроме текстовой информации на бумаге также его аналог на компьютере для предварительного ознакомления. В электронном аналоге можно предусмотреть кроме текста гипертекстовые ссылки, таблицы и графики, сенсорнику, изображения и звук.

Гипертекстовые ссылки, то есть введение дополнительного разъясняющего материала, можно сформировать на следующие слова и словосочетания в тексте постановления: *вещевые рынки, предпринимательская деятельность, органы местного самоуправления, Закон РФ «Об основах налоговой системы Российской Федерации», разового талона, патента, Временных правил торговли в Московской области на вещевых рынках, Губернатор*. Реализовать гипертекстовые ссылки можно с помощью мыши или прикосновением пальцем к слову на экране монитора (сенсорный выбор).

Таблицы и графики со статистической информацией об аналогичных процессах в других областях РФ позволят исполнителям более уверенно выполнить постановление, либо внести в него соответствующие коррективы. Изображение может проиллюстрировать возможную реакцию всех участников — заинтересованных лиц. Звuki ободрения или недовольства, уверенности или колебания могут повлиять на выполнение задания.

Технология использования средств мультимедиа может идти в следующем порядке:

- органы местного самоуправления, получив по электронной почте данное постановление, должны досконально разобраться в сути дела, правовой, социальной и этической сторонах;
- с помощью гипертекстовых ссылок можно вывести на экран дисплея подробные комментарии или официальные документы, упомянутые в постановлении;
- по имеющимся комментариям в форме таблиц или графиков можно составить впечатление о целесообразности выполнения данного постановления;
- эмоциональная окраска впечатления может дать видеоизображение возможной радости или негодования предпринимателей, покупателей и местных жителей;
- вывести на печать текст документа, если в нем имеется электронная подпись, или получить данный текст обычным образом и принимать необходимые действия.

**Выводы.** Рассматриваемый в ситуации фрагмент постановления был бы более убедительным и понятным, если бы он был оформлен с использованием средств мультимедиа. При этом эффективность его выполнения была бы, несомненно, выше.

## Х. РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В ПРОЦЕССЕ ПРУР

---

Перечислите состав основных личностных характеристик человека, влияющих на ПРУР

Какие особенности авторитета личности влияют на ПРУР?

В чем заключается влияние темперамента человека на ПРУР?

Проанализируйте ситуацию

---

### 43 ПЕРЕЧИСЛИТЕ СОСТАВ ОСНОВНЫХ ЛИЧНОСТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ЧЕЛОВЕКА, ВЛИЯЮЩИХ НА ПРУР

Главным элементом социальной системы является **человек** как субъект, объект и потребитель решения. Каждый человек наделен набором личностных характеристик (качеств), сближающих его с другими людьми или отдаляющих его от них. Причем один и тот же человек в разных организациях может по-разному проявлять свои личностные качества.

*Пример.* Толковый работник попросил у своего руководителя рекомендательное письмо для перехода на другую работу вблизи своего дома. Руководитель без тени сомнения написал такое письмо. Работника приняли на новое место работы. Однако новый коллектив, новые приоритеты в порядке работы не гармонировали с его представлениями и привычками. Он стал дерзок, нарушал дисциплину и его, замечательного в прошлом человека, уволили.

Проще работать и разрабатывать решения в технической системе, в которой характеристики каждой годной детали одинаковы, независимо от количества и местонахождения.

Многие авторы делают выводы об абсолютной уникальности каждого человека, называя его личностью. Однако работать с абсолютно уникальными по качествам людьми невозможно, так как это потребует уникальности всех решений для каждого человека. Лучше выявить общие и особенные личностные качества в коллективе и оценить их соотношение. Для общих качеств необходимо использовать типовые процедуры подготовки и реализации управленческих решений, а для особенных качеств, выделяющих человека из кол-

лектива, использовать искусство управления. По оценкам ряда консультационных компаний, в том числе фирмы «Профи», при профессиональном наборе персонала в компании это соотношение составляет 80 к 20, то есть 80% личностных качеств совпадает и 20% — не совпадает. Следует уточнить, что в управленческих, экономических, социологических и других расчетах в социальной области не бывает точных цифр, обычно оценивают их диапазоны.

Каждое УР в какой-то мере отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей. Поэтому каждое УР может в чем-то не гармонизировать с остальными участниками этого процесса: исполнителями и потребителями решения. В литературе по управленческим решениям используются три синонима: «человеческий фактор», «личностные качества» и «личностные характеристики». Роль человеческого фактора проявляется во влиянии на процесс подготовки УР, оценки существующего УР и оценки результатов его выполнения. К личностным характеристикам относятся: внушаемость, воля, здоровье, опыт, особенности мышления, ответственность, профессионализм, реакции, рискованность, темперамент, уровень эмоциональности, характер внимания. С точки зрения подготовки и реализации УР представляют интерес особенности мышления человека: глубина, ширина, быстрота и гибкость.

*Глубина* — характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Человек при этом может абстрагироваться от окружающих элементов. Для таких людей будет эффективным аналитический метод подготовки УР.

*Ширина* — отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности. Широка мышления способствует эффективному применению метода «дерева решений» и метода сценариев.

*Быстрота* — определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании. Работник может быстрее, чем другие, разобраться в ситуации или разработать эффективное решение. Быстрота мышления позволяет перебирать множество вариантов, что необходимо при эвристических методах подготовки и реализации УР.

*Гибкость* — характеризуется своевременным и обоснованным переходом на новые методы разработки и реализации УР. Гибкость и готовность к компромиссам необходимы при матричном методе подготовки и реализации УР.

Важное значение при ПРУР придают способности личности на уровне здравого смысла привлекать и подчинять себе значительные массы людей. Это власть, основанная на исключительных качествах личности — мудрости, святости, героизме, доступности для любого человека, внушительной внешности, достойной и уверенной манере держаться с людьми разного положения в обществе.

*Примеры.* Русский царь Петр I (1672—1725) осуществил ряд важнейших преобразований в России, в том числе: организацию мануфактур и горных заводов, создание Сената и регулярной армии, разделение страны на губернии и др.

Суворов Александр Васильевич (1730—1800) — русский полководец, не проигравший ни одного сражения. Появление Суворова А.В. среди народа или армии вызывало необыкновенный прилив сил и уверенности.

Гиляровский Владимир Алексеевич (1853—1935) — автор книг о Москве, ее обитателях и их нравах. К его словам (решениям) прислушивались и интеллигенция, и отпетые уголовники московских трущоб того времени.

Большое влияние на ПРУР оказывают такие качества руководителя, как романтизм и прагматизм, оптимизм и пессимизм. Романтизм руководителя связан с завышенной интуитивной оценкой своих возможностей в вопросах разработки и реализации УР, а также возможностей получения необходимых для этого ресурсов. Романтизм свойственен практически всем руководителям в начальный период своей деятельности. Романтизм — это один из источников развития компании. Однако он часто приводит к разочарованию как самого руководителя, так и персонала. Обычно в компанию вливается порция нового романтизма в связи с обновлением персонала, поэтому руководитель должен определить для себя меру такого романтизма и осуществлять контроль над деятельностью подчиненного-романтика

Прагматизм руководителя или специалиста связан с большим опытом работы и использованием стереотипных подходов при ПРУР. Например, учитывая необязательность поставщиков, такой практик будет заключать резервные договора на поставку необходимых ресурсов для своей компании, рассылать больше предложений (оферт) на приобретение продукции, чем позволяют возможности компании. Таким образом, компания может оказаться в сложном положении, не выполнив чей-то заказ. Поэтому руководитель должен определить меру подобных решений и наличие таких работников-практиков.

Оптимизм руководителя базируется на завышенной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой компании и сотрудничающих с ней клиентов. В любых экономических, финансовых, организационных расчетах и оценках всегда имеется вилка (диапазон) допустимых исходных данных и возможных результатов. Работнику дается право (делегированы полномочия) самому выбирать лучший вариант в заданном диапазоне и отвечать за это решение. Оптимизм должен подкрепляться высоким профессионализмом в управленческой деятельности и технологических возможностях компании. Руководители-оптимисты полезны для компании. Они увеличивают риски реализации УР как в позитивную

сторону, так и в негативную. При этом необходимо решать, как соотносить победы, поражения и стабильность. Руководитель компании также должен определить меру оптимизма или соотношение таких руководителей среди других.

Пессимизм руководителя базируется на заниженной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой компании и сотрудничающих с ней клиентов. Руководитель считает, что заниженный вариант будет обязательно реализован и принесет компании стабильный, но небольшой доход. Такой подход может быть эффективным в традиционных мало изменяющихся производствах. Для руководителя компании пессимисты также нужны, чтобы обеспечить взвешенность решений и сбалансированность подходов при ПРУР.

Каждый руководитель ощущает на себе внимание подчиненных. Его личные качества существенно влияют на процесс отношения с подчиненными и коллегами, а также на исполнение УР. Среди набора личных качеств есть неизменяемые, слабо изменяемые и значительно изменяемые качества. К неизменяемым личным качествам относятся: темперамент, здоровье, реакции, к слабо изменяемым — внушаемость, уровень эмоциональности, профессионализм, опыт, характер внимания, рискованность, особенности мышления, значительно изменяемым — воля, ответственность, коммуникабельность.

В управленческой практике существуют наборы качеств человека, которые облегчают работу с людьми, увеличивают возможность успешной подготовки и реализации УР. Один из таких наборов включает такие качества: отличное здоровье, хороший семьянин, профессионал, открытый для общения, любознательен, терпелив к чужим ошибкам и мнениям, уверен в силах коллектива, решителен, имеет достаточный опыт, имеет хорошие манеры, внушает доверие, постоянно повышает свою квалификацию.

Характерные черты неудачного руководителя: торопливость, излишняя мягкость, недостаточный опыт, многословие, неряшливый внешний вид. Его деятельность сопровождается обилием неподвижных негативных ситуаций.

# 44

## КАКИЕ ОСОБЕННОСТИ АВТОРИТЕТА ЛИЧНОСТИ ВЛИЯЮТ НА ПРУР?

Авторитет — это общепризнанное влияние личности или организации в различных областях деятельности на подчиненных, коллег или окружающих людей, основанное на профессионализме, опыте, добродетельных личностных качествах.



На подготовку и реализацию УР оказывают влияние характер и содержание авторитета, в том числе: авторитет доброты, авторитет компенсации, авторитет педантизма, авторитет подавления, авторитет расстояния, авторитет резонерства и авторитет чванства (рис 44.1).

Каждая разновидность имеет области эффективного использования при ПРУР. Рассмотрим эти разновидности.

*Авторитет расстояния* создается за счет искусственного создания барьеров в контактах и информации между руководителем и исполнителями его решений. Эффект недоступности руководителя или информации активизирует подчиненного на инициативные решения. Авторитет расстояния также эффективен в случаях, когда руководитель точно не знает, как выполнить свое же решение, и надеется на исполнителей.

*Авторитет доброты* реализуется за счет преувеличенного проявления чуткости, жалости и доброты к подчиненным. Роль утешителя силачивает подчиненных и усиливает взаимопомощь при выполнении решений руководителя. Однако сроки выполнения работ могут затягиваться по всяким уважительным причинам.

*Авторитет компенсации* воплощается в жизнь посредством использования сильных побудительных мотивов (компенсаций) для выполнения задания. В этом случае подчиненным движет интерес не к выполняемому заданию, а к возможности компенсации за его выполнение. Компенсация может выражаться в денежной форме, дополнительном отпуске, сокращенном стаже для ухода на пенсию. Для очень скучных и тяжелых работ эта разновидность авторитета приносит хороший результат. Механизм авторитета компенсации напоминает работу дрессировщика с животными в цирке. За определенные движения животные получают лакомые куски пищи, не ощущая удовольствия от этих движений.

*Авторитет резонерства* вырабатывается за счет умышленно широкого подхода руководителя к предмету УР. Многообразие вариантов действий формирует у подчиненного мнение о высокой квалификации руководителя и стимулирует более качественное выполнение полученного задания. Однако в дальнейшем слишком простран-



Рис 44.1 Разновидности характера авторитета

ные рассуждения руководителя могут существенно уменьшить интерес подчиненных к выполнению задания.

*Авторитет педантизма* строится за счет детальной предварительной проработки руководителем всех элементов выполнения задания и выдачи их подчиненным. Жесткая регламентация выполнения заданий увеличивает вероятность получения результата заданного качества в отведенное время. Профессионализм руководителя играет решающую роль. Авторитет педантизма хорошо реализуется в начальной стадии деятельности компании, когда расстановка кадров еще не завершена и профессионализм исполнителей не достаточно высок. Однако роль исполнителя будет сведена к простой рутинной работе без элементов творчества. Крайности регламентации всегда плохо воспринимаются подчиненными — это приводит к текучести кадров и понижению качества исполнения задания.

*Авторитет чванства* вырабатывается путем искусственного раздувания ego. «Дутый» авторитет могут создавать вышестоящие начальники, коллеги руководителя или сам руководитель. Данная разновидность в определенной мере помогает руководителю эффективно воздействовать на подчиненных, как самому, так и через других людей. Особенно эффективен такой авторитет в виртуальных структурах, в которых руководитель непосредственно не присутствует, а руководит коллективом дистанционно. Однако это может привести к чрезмерному завышению самооценки руководителя и постепенной полной потере авторитета.

*Авторитет подавления* образуется в случае преобладания приоритетов власти над приоритетами других потребностей и интересов основного персонала компании, клиентов или контрагентов. Данная разновидность помогает руководителю оперативно реализовывать решения, как по горизонтали, так и по вертикали. Этот авторитет до сих пор практикуется при взаимоотношениях метрополий с явными и неявными колониями. Отрицательной стороной авторитета подавления является постепенный приход к жестокой дисциплине.

# 45

## В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ВЛИЯНИЕ ТЕМПЕРАМЕНТА ЧЕЛОВЕКА НА ПРУ?

В практике подготовки и реализации УР часто бывают ситуации, когда исполнители не совсем правильно понимают суть УР. Это происходит либо из-за недостаточности информации, либо из-за несогласованности характера составления УР и ее восприятия. Недостаток информации компенсируется довольно быстро, путем дополнительных вопросов к автору УР или самостоятельных поисков

требуемой информации. Несогласованность составления и восприятия в большей мере определяется темпераментом участников УР: субъекта, объекта и потребителя решения. Она проявляется в том, что исполнитель не до конца знакомится с текстом УР, полагая, что он все понял, или, прочитав до конца, остается в неведении о сути УР, хотя эта суть изложена.

Каждая личность имеет жизненную генетическую программу, включающую набор индивидуальных психических свойств (темперамент). Он характеризует механизм восприятия информации и реакции на нее личности, проявляющейся в его отношении к окружающей действительности, в силе чувств, поведении. Темперамент оказывает существенное влияние на подходы личности к ПРУР. Темперамент человека, как узор на подушечках пальцев, остается неизменным в течение всей его жизни. Многообразию отпечатков пальцев аналогично многообразию конкретных темпераментов личности. Однако выделяют четыре базовых типа темперамента — холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический. Ориентировочный характер их распределения по г. Москве приведен на рис. 45 1.

Рассмотрим характеристики базовых темпераментов. Личности *холерического* темперамента предпочитают быстроту, оперативность и личную инициативу при ПРУР. Предпочитают выполнять интересные задания. Если появляется более значимое или интересное задание, они могут оставить невыполненным старое и переключиться на выполнение нового. Часто именно эти качества оказываются важнее долговременной, может быть рутинной, проработки решения. Холерики не всегда успевают тщательно оценить ситуацию и сформировать истинную проблему. Их решения порой носят спонтанный характер. Решения, принятые холериком, характеризуются высоким уровнем риска, решительностью и бескомпромиссностью. Для повышения эффективности выполняемых холериком заданий рекомен-



Рис 45 1. Линейка темпераментов

дуется постоянно контролировать их и обеспечивать быстродействующими информационными системами поддержки решений типа «Консультант-М», «Галактика», «Парус» и др.

При создании коллективов следует стремиться к тому, чтобы его состав был сбалансирован по темпераменту, то есть чтобы были холерики и меланхолики, сангвиники и флегматики. Это необходимо для лучшего взаимопонимания работников и в конечном счете — для успеха дела. Так, если в коллективе одни холерики, то он неработоспособен в принципе, так как все будут искать интересную работу, добиваться лидерства, придумывать новые решения типовых задач.

Личности *сангвинического* темперамента имеют более спокойный тип мыслительной деятельности. Они, так же как и холерики, оперативны при ПРУР, однако индивидуализму предпочитают коллективное обсуждение ключевых проблем или ключевых элементов уже принятых ими решений. Сангвиники хорошо работают со специалистами и с информационными системами поддержки решения, с типовыми технологиями, внося при необходимости свои усовершенствования. Их сфера деятельности заключается в подготовке и реализации ответственных, связанных с опасностью, УР. Руководитель должен следить, чтобы у сангвиников всегда была конкретная работа, иначе они впадают в депрессию.

*Флегматики* характеризуются замедленными реакциями и обобщенными суждениями. Они работоспособны и предпочитают использовать типовые технологии. Для их сознания очень устойчивым является начальный период обучения или повышения квалификации — в школе, институте. Дальнейшее повышение квалификации идет в русле уже накопленных знаний. Если им преподается материал, противоречащий ранее полученным установкам, они его не воспринимают. Личности флегматического типа предпочитают получать задания в письменной форме и так же сдавать выполненную работу. Они предпочитают затратить больше времени на разработку УР, чем на его реализацию. Для них важен избыток информации, мнений и советов по решаемым задачам. Их решения характеризуются высоким уровнем безопасности и обдуманности. При реализации решений флегматики решительны и настойчивы. Они больше доверяют специалистам, чем информационным системам.

Личности *меланхолического* темперамента отличаются повышенной эмоциональностью. Они не могут долго находиться наедине со своими проблемами. У них имеется потребность с кем-либо обсудить свои проблемы, они готовы обсудить проблемы и других людей и делают это с готовностью. Меланхолики постоянно ищут лидера (защитника) в своей профессии и хобби. Они прекрасно работают в коллективе, где есть лидеры. Меланхолики очень ответственно подходят к ПРУР. Они пытаются учесть все возможные отрицательные последствия реализации решений как на уровне расчетов, так и на уровне интуиции. Иногда второстепенные проблемы (мелочи) воз-

водятся ими в ранг первостепенных. На выполнение заданий меланхоликам требуется много времени, большой объем информации и советчики. Решение, принятое меланхоликом, отличается детальной проработанностью и реальностью выполнения. Меланхолики принимают эффективные решения в области стратегического планирования, экономики, конструирования и т.д. Работа в напряженных ситуациях им противопоказана, так как у них чувства берут верх над расчетами. Меланхолики постоянно погружены в свою работу в компании и дома. При реализации своих решений они постоянно следят за ходом их выполнения, помогают исполнителям, вникают во все тонкости возникших проблем.

Поскольку в любом коллективе имеются люди с разными темпераментами, УР должно быть составлено так, чтобы его правильно воспринимали все исполнители. Этого можно достигнуть двумя способами:

- составлять четыре варианта одного и того же УР для холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов,
- текст УР делать структурированным по следующему правилу:

подробное название подготовленного УР;

резюме УР,

подробное содержание УР;

приложения к УР с набором расчетов, объяснений и согласований.

В структурированном тексте холерик прочтет только подробное название задания и сам представит себе дальнейший текст с порядком его выполнения, сангвинику достаточно прочитать основные положения УР (резюме), флегматику необходимо прочесть подробное содержание УР, а меланхолику полезно ознакомиться и с расчетными материалами по УР.

## 46 ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** Фрагмент постановления Губернатора Московской области от 26 марта 1998 № 139-ПГ «О создании открытого акционерного общества «Термоизолит».

«В целях организации производства высокоэффективного утеплителя в г. Лыткарино Московской области постановляю.

1. Принять предложение Министерства строительства Администрации Московской области, Комитета по управлению имуществом Московской области, администрации г. Лыткарино и АО группы «Кварц» о создании открытого акционерного общества «Термоизолит»

2. Считать целесообразным участие Московской области в ОАО «Термоизолит» с уставным капиталом 3963 тыс. руб.

3. Внести в уставный капитал создаваемого акционерного общества в качестве вклада собственности Московской области не завершенные строительством производственный и административный корпуса АО «Лыткаринский завод ЖБИ»

4. Комитету по управлению имуществом Московской области от имени Московской области выступить учредителем с 24% уставного капитала ОАО «Термоизолит»

5. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на первого Вице-главу Администрации Московской области

*Губернатор Московской области»*

**Вопросы** Какие должностные лица являются участниками данного постановления? На какой темперамент исполнителя рассчитано данное постановление? Как составить данное постановление в структурированном виде?

**Обсуждение ситуации.** Анализ фрагмента текста постановления основан на материале ответа на 38-й и 40-й вопросы.

Субъектом данного постановления является Губернатор Московской области, объектом (исполнителем) — представители Министерства строительства Администрации Московской области, Комитета по управлению имуществом Московской области, администрации г. Лыткарино, АО группы «Кварц». Потребителями решения являются потенциальные работники ОАО «Термоизолит», покупатели высокоэффективного утеплителя.

Приведенный текст постановления, вероятно, рассчитан на флегматика, так как в распорядительной части документа приведено много подробностей без обосновывающих расчетов и предположений

В структурированном виде постановление может иметь следующий вид.

**Подробное наименование:** «О создании открытого акционерного общества «Термоизолит» для производства высокоэффективного утеплителя в г. Лыткарино».

**Резюме текста:** «В целях удовлетворения потребностей населения и организаций Московской области в высокоэффективном утеплителе создается открытое акционерное общество «Термоизолит» с уставным капиталом 3963 тыс. руб. Основной учредитель — Комитет по управлению имуществом Московской области».

**Подробное содержание УР** — текст приведенного фрагмента постановления.

**Приложения к УР с набором расчетов, объяснений и согласований** может содержать расчеты необходимого уставного капитала для функционирования ОАО «Термоизолит», бизнес-план для привлечения

дополнительных инвесторов, расчет потребностей населения и организаций Московской области в высокоэффективном утеплителе, а также экологические параметры будущего производства.

**Выводы.** Рассматриваемый в ситуации фрагмент постановления был бы более убедительным и понятным для людей с различным темпераментом, если бы он был структурирован или оформлялся в четырех вариантах.

## XI. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И ЭТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

---

Каковы приемы достижения социально-психологической согласованности при ПРУР?

В чем суть социальных и психологических методов достижения взаимодействия при ПРУР?

Перечислите основные приемы этических методов для достижения взаимодействия при ПРУР

Проанализируйте ситуацию

---

### 47

#### КАКОВЫ ПРИЕМЫ ДОСТИЖЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ СОГЛАСОВАННОСТИ ПРИ ПРУР?

В одной компании провели эксперимент с грузчиками. Им поручили переносить на корабль ящики одинакового веса и размера. На большинстве ящиков были написаны наименования груза: апельсины, комедийные фильмы, мраморная крошка, а несколько ящиков без наименований. Самыми тяжелыми грузчикам показались ящики без наименований.

В процессе подготовки и реализации УР руководитель может ощутить противодействие или взаимодействие потенциальных исполнителей и потребителей решения. Эта реакция зависит от социально-психологической проработки УР, задача которой заключается в обеспечении согласованности потребностей и интересов управляющей и управляемой системы, достижения требуемого уровня социальной справедливости. УР без элементов согласованности будут подобны упомянутым в эпиграфе ящикам без наименования.

Социально-психологическая согласованность может быть отражена в тексте управленческого решения как его составная часть либо создана в процессе подготовки и реализации этого решения как внешняя аура (рис. 47.1). Для первого варианта в текст УР, наряду с констатирующей и распорядительной частями, вводят социально-психологическую часть. Таким образом, текст УР несколько расши-



ряется. При втором варианте руководитель формирует социально-психологическую согласованность за счет дополнительных мероприятий организационного, экономического, социального и психологического характера. Например, руководитель убеждает исполнителей в актуальности УР или сам принимает активное участие в подготовке УР.

Согласованность реализуется за счет использования социологических и психологических методов управления при реализации УР. Рассматриваемые методы основаны на удовлетворении социальных потребностей и интересов человека и коллектива. Напомним, что для человека — это потребность в порядке, стабильности, информации, безопасности, управлении, творческом труде, вере, любви, семье, знаниях, патриотизме, общении, самовыражении и самопроявлении. К социальным потребностям коллектива относятся: организация и управление, саморазвитие, безопасность и прибавочный продукт.

Согласованность, в частности, может быть достигнута за счет выполнения **правил риторики**. Суть их в следующем:

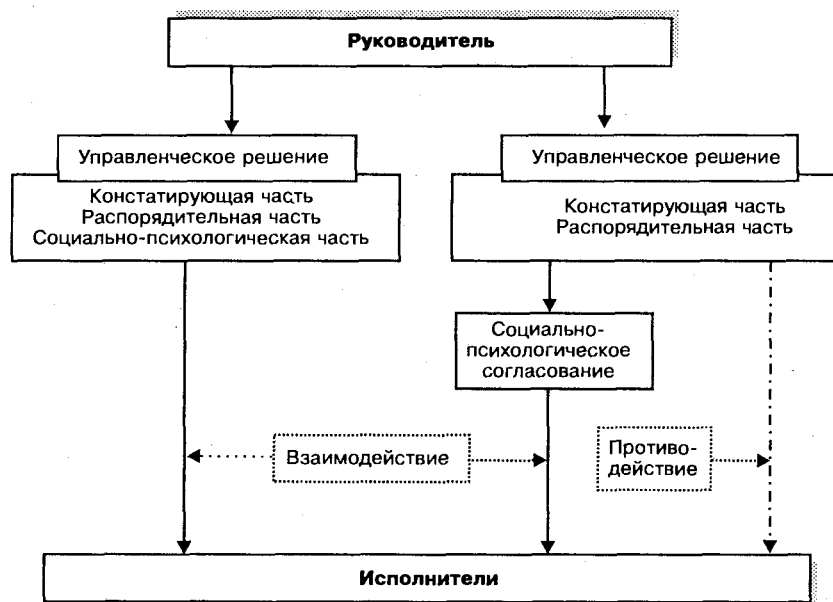


Рис 47 1. Результаты воздействия управленческого решения на исполнителя (Сплошной линией обозначено взаимодействие при подготовке и реализации УР, а пунктирной — противодействии)

- основная масса предложений, составляющая приказ или устное выступление руководителя, должна включать 6—9 слов;
- предложения должны быть полными по построению: существительные, глаголы, прилагательные, предлоги и др.;
- в тексте выступления должны быть элементы заинтересованности каждого присутствующего человека;
- продолжительность выступления руководителя или чтения его выступления должна соответствовать важности темы;
- выступление должно быть эмоциональным и решительным;
- в процессе выступления желательно кроме закрытых вопросов (самому себе) задавать открытые вопросы аудитории,
- выступление должно быть преимущественно публичным, то есть осуществлением зрительного контакта с аудиторией;
- темп выступления должен быть рассчитан так, чтобы слушатели имели время обдумать некоторые высказанные предложения.

Убыстряющийся темп хозяйственной деятельности предъявляет повышенные требования к коллективу и его работоспособности, к психической устойчивости человека, коммуникабельности, гибкости и неординарности мышления. А это повышает значимость социально-психологических методов.

## **48** В ЧЕМ СУТЬ СОЦИАЛЬНЫХ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ДОСТИЖЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРИ ПРУР?

Любая компания представляет набор социальных групп по возрасту, личностным качествам, профессионализму. УР должно опираться на все социальные группы для обеспечения взаимодействия между участниками ПРУР. Для этого необходимо управлять социальной адаптацией и социальной мобильностью персонала. Социальная адаптация заключается в привитии навыка индивиду к совместной работе с другими работниками по установленным в компании формальным и неформальным правилам. Социальная мобильность проявляется в способности индивида менять свое место в горизонтальной или вертикальной иерархии производственных отношений. Для достижения социальной адаптации и мобильности работников используют методы управления социально-массовыми процессами, методы управления внутригрупповыми явлениями и процессами, методы управления индивидуально-личностным поведением.

Методы управления социально-массовыми процессами основаны на теории систем и объективных законах организации: законе синергии, самосохранения, пропорциональности и композиции, развития и др. Они полезны для больших коллективов исполнителей УР, например, для разработчиков партийных программ, экономической стратегии развития больших компаний.

Внутригрупповые и индивидуально-личностные методы основаны на внушении, деловой беседе, деловом слове, деловой игре, личном примере руководителя, наставлении, обучении, принуждении, разъяснении, совете и убеждении. К ним относятся методы повышения социально-производственной активности, налаживания коммуникаций, морального стимулирования и мобилизации.

Большое значение в деятельности индивида и коллектива имеет психология труда, основанная на научной организации труда. Она призвана дать рекомендации по:

- профессиональному подбору персонала на конкретные условия труда;
- профессиональной ориентации человека, исходя из его личностных качеств и практических навыков;
- снижению профессиональной утомляемости персонала.

Перечисленные задачи обслуживают психологические методы, которые также призваны обеспечить благоприятную для производственной деятельности персонала морально-психологическую ауру.

Предметом психологических методов являются формальные и неформальные отношения работников компании. Формальные (функциональные) отношения формируются, исходя из должностных инструкций, закрепленных обязанностей и распоряжений администрации. Формальные отношения закрепляются в виде функциональных или организационных структур подразделений и компании в целом. Неформальные (личностные) отношения устанавливаются на базе общности приоритетов потребностей и интересов, симпатий и антипатий. Неформальные отношения также закрепляются в виде структуры с лидерами и подчиненными, имеют неписанные правила отношений. Неформальные структуры обычно не объединяются между собой до уровня компании, то есть имеют локальную область действий. Психологические методы призваны создать гармонию этих отношений для формирования сплоченного коллектива.

Для улучшения взаимодействия при ПРУР используют следующие методы: профессионального отбора и обучения, комплектования малых групп и коллективов, гуманизации труда, убеждения.

Метод профессионального отбора и обучения основан на психологических тестах, выявляющих набор качеств, необходимых для работы в сфере управленческой деятельности или обучения. Как известно, существует деление работников на две группы: X и Y. Группа X состоит из людей, которые могут хорошо работать, но не любят организовывать свой труд, предпочитая, чтобы ими руководили

и защищали. Для таких людей необходимо подбирать властных, высокопрофессиональных руководителей, обладающих способностью организовать труд людей и заставить их работать, не задевая их самолюбие. Группа У состоит из людей, которые обладают большим творческим потенциалом, могут хорошо работать и управлять этим процессом. Таким образом, принадлежность работника к группе У способствует его дальнейшему обучению или совершенствованию в области управленческой деятельности.

Метод комплектования малых групп призван сформировать работоспособный коллектив на базе закона композиции и пропорциональности. Основные приемы этого метода:

- количество работников в группе должно быть не более 11 человек, так как при большем количестве происходит спонтанное разделение ее на подгруппы по 2—3 человека (напоминаем о том, что в управлении нет точных цифр, а есть диапазоны);
- в группе должен быть достигнут баланс темпераментов;
- в группе должно быть равновесие по квалификации работников, то есть наличие всего спектра: от ученика до профессионала. При наличии только профессионалов социально-психологический климат будет плохим;
- в группе должен быть один весельчак, балагур для создания хорошего настроения.

Метод гуманизации труда основан на благотворном воздействии на человека определенной музыки, цвета, света, элементов творческой деятельности, престижности работы и др.

Управленческая практика выработала ряд приемов убеждать исполнителя в правильности или неизбежности УР руководителя. Приведем некоторые из них.

Руководитель может:

- проявить повышенный интерес к мнению исполнителя по своему решению. После этого исполнитель будет более благожелательно оценивать решение;
- сразу сказать исполнителю, что УР ему самому не нравится, но в силу непреодолимых обстоятельств это решение нужно выполнить;
- уклониться от спора по всему УР или по его частям с исполнителем или потребителем решения, чтобы они подумали, что руководитель очень уверен в правильности решения или что за этим решением стоит могущественная сила;
- перед объявлением о предстоящем выполнении УР показать исполнителю свое дружеское к нему расположение;
- включить в свое УР какую-то мысль исполнителя и представить это решение как полную реализацию идей потенциальных исполнителей (при этом можно пожертвовать авторством);

- обсудить предстоящее УР с потенциальными исполнителями и включить в текст этого решения их предложения;
- своим УР бросить исполнителям вызов типа: «Кто может лучше — предлагайте!» Обычно критиковать значительно проще, чем готовить и реализовывать УР;
- придать наглядность основным положениям УР, используя возможности мультимедиа, вычислений, мнений авторитетных людей и т.д.;
- подготовиться к разговору с исполнителем, заранее формируя один из рассмотренных в ответе на 39-й вопрос авторитетов (доброты, компенсации, педантизма, подавления, расстояния, резонерства или чванства).

# 49

## ПЕРЕЧИСЛИТЕ ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ ЭТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРИ ПРУР

Этика относится к практической философии, изучающей мораль и формирующей принципы правильного поведения, исходя из представлений большинства людей данной группы. Эти принципы касаются отношений людей между собой, отношений к историческим явлениям. Долговременное следование принципам формирует организационную культуру личности, компании, страны. Организационная культура — это прежде всего склонность к коллективной работе, к достижению взаимодействия, в том числе и при ПРУР. Каждое УР должно базироваться на нравственной основе. Для достижения этого используются соответствующие этические методы.

Основу этических методов составляют *моральные ценности* в виде норм, принципов, идеалов, понятий добра и зла, представлений о справедливости и счастье. Сами этические методы опираются на принципы и требования. Они реализуются с помощью убеждения и принуждения. Этические методы применяются в профессиональной этике, бытовой этике (нравственность), в отношении к природе, в религиозной этике.

*Профессиональная этика* охватывает набор правил поведения в организации, обеспечивающих нравственный характер отношений между работниками и подразделениями. В этот набор входят: уважение к человеку, презумпция невиновности, единство слова и дела и др. К профессиональной этике относится также врачебная этика, этика адвоката, педагогическая этика, этика менеджера и др.

*Бытовая этика* включает набор правил поведения во всех областях жизнедеятельности человека, в том числе брачно-семейных отношениях, неформальных коммуникациях.

*Этика по отношению к природе* (флоре и фауне места проживания и планеты Земля в целом) содержит набор правил поведения по отношению к домашним животным, окружающей природе. Этические методы в этом направлении реализуются путем воспитательной и законотворческой работы.

*Религиозная этика* формирует систему нравственных представлений, норм и заповедей, связанных с верованиями, догматикой и опирается на идею Бога. Так, в качестве религиозных этических норм в христианстве существует аскетизм, смирение, вера и др. Моральные заповеди играют важную роль в жизни любого человека, особенно исповедующего какую-либо религию. Религиозная этика фактически является основой для всех вышеперечисленных направлений этики.

При подготовке и реализации УР большее применение находят этические нормы, представляющие систему общих ценностей и правил этики, соблюдение которых обязательно для всех работников организации. Этические нормы обычно принимаются работниками добровольно в качестве подтверждения их сопричастности с какой-либо социальной группой. Эти нормы регулируют поведение людей посредством общих предписаний и запретов, распространяющихся на однотипные поступки. Они не имеют исключений, связанных с особыми обстоятельствами. Этические нормы санкционируются не властью государства, а авторитетом руководителя, силой обычая и общественного мнения, они часто формируются в нравственном сознании общества стихийно, а не в силу действия специального закона. Однако сами по себе этические нормы укореняются в сознании человека весьма медленно, поэтому требуется этот процесс организовывать и управлять им.

Этические нормы включают количественные или качественные оценки по элементам набора моральных качеств человека, таких, как назначение человека, мера добра и зла, чувство долга, нравственные принципы и идеалы. В общем этические нормы связаны с определенной социальной группой работников.

Типовой набор моральных качеств человека включает следующие элементы: бережливость, благодарность, благодеяние, благородство, вежливость, верность, вероломство, взаимопомощь, вина, правота, волонтеризм, выдержка, высокомерие, гордость, грех, грубость, гуманизм, демагогия, дисциплина, добро, зло, добродетель, доверие, догматизм, долг, достоинство, единство слова и дела, жизненная позиция, зависть, зазнайство, измена, инициатива, искренность, корыстолюбие, косность, лицемерие, малодушие, манеры, месть, мещанство, мужество, ненависть, ответственность, патриотизм, подвижничество, пошлость, правдивость, принципи-

альность, самообладание, самоотверженность, скромность, скупость, смелость, смирение, сочувствие, справедливость, терпимость, трудолюбие, фарисейство, ханжество, чванство, человечность, честность, чуткость, эгоизм

# 50

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация** Фрагмент распоряжения вице-главы Администрации Московской области от 26 февраля 1996 г. № 122-РВГ «О мерах по упорядочению торговли на территории Московской области»:

«В целях предотвращения нарушений предприятиями и организациями всех форм собственности, физическими лицами правил торговли продовольственными товарами, условий их хранения, санитарно-эпидемиологических норм на территории Московской области и более эффективного использования стационарной розничной торговой сети:

1. Установить, что с 01.03.96 торговля на территории Московской области всеми видами продовольственных товаров с автотранспорта должна осуществляться только в специально отведенных и оборудованных местах (оптовые продовольственные и сельскохозяйственные рынки), за исключением.

- торговли картофелем и плодоовощной продукцией, выращенной на территории Российской Федерации;
- торговли с автолавок потребительской кооперации, обслуживающих жителей сельских населенных пунктов и садово-огородные товарищества

2. Запретить торговлю продуктами питания с рук в не отведенных для этих целей местах с ящиков, поддонов, коробок и другого подобного инвентаря, не обеспечивающую соблюдение необходимых санитарных норм.

3. Администрациям районов и городов довести данное распоряжение до заинтересованных юридических и физических лиц и совместно с контролирующими органами осуществлять контроль за его выполнением.

*Вице-глава Администрации Московской области»*

**Вопросы.** Кто является исполнителем и потребителем данного распоряжения? Какие элементы социально-психологической согласованности имеются в тексте распоряжения? Каковы варианты формирования полного набора элементов социально-психологической согласованности для участников данного распоряжения?

**Обсуждение ситуации.** Анализ фрагмента текста постановления основан на материале ответа на 42-й вопрос.

Исполнителями данного распоряжения являются: администрации районов и городов Московской области. Потребителями решения являются торговцы продовольственными товарами, кроме оговоренных в распоряжении категорий.

Схема действия распоряжения может быть представлена на рис. 50.1.

В тексте распоряжения нет части, касающейся социально-психологической согласованности с исполнителями и потребителями решения. Можно лишь догадываться, что администрация городов и районов Московской области будет заинтересована в данном распоряжении как с организационной, так и с финансовой стороны. Таким образом, для исполнителей социально-психологическая согласованность будет создана в процессе подготовки и реализации этого решения. Для потребителей распоряжения согласованности нет и не предвидится, поэтому неизбежны противодействия этому распоряжению с их стороны.

Социально-психологическую согласованность следует заложить в текст распоряжения в третьей части его структуры, как для администрации городов и районов Московской области, так и для потребителей решения. Рассмотрим варианты формирования согласованности только для потребителей решения. Организационная сторона согласованности может быть представлена в следующем виде: «Продавцам, желающим торговать на оптовых продовольственных и сельскохозяйственных рынках, на условиях аренды будут предоставлены необходимый инвентарь и помещение».

Экономическая сторона согласованности может иметь следующий вид: «При долговременной аренде помещения и инвентаря продавцам предоставляются скидки и отсрочки платежа».

Социальная сторона согласованности может иметь следующий вид: «Все желающие продавцы могут вступить в общественную орга-

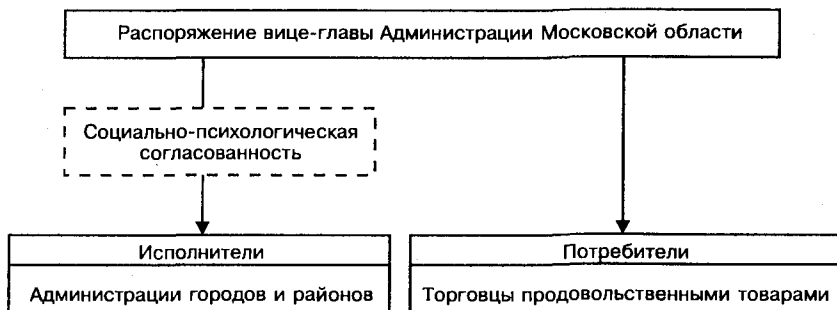


Рис. 50.1 Схема реализации распоряжения



низацию «Союз продавцов» для защиты своих интересов, обмена опытом и создания цивилизованных рыночных отношений в городах и районах области».

Психологическая сторона согласования может выглядеть следующим образом: «Продавцы, продающие товар по низким ценам и обеспечивающие высокое качество обслуживания населения, будут награждены администрацией города или района Почетной грамотой».

**Выводы.** Рассматриваемый в ситуации фрагмент распоряжения был бы более убедительным и понятным для исполнителей и потребителей решений, если бы он содержал элементы социально-психологической согласованности в тексте распоряжения.

## ХИ. ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ О НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКЕ

---

Каково содержание понятий «неопределенность» и «риск» при ПРУР?

Каков перечень типовых ошибок, возникающих в компании при большом объеме неопределенностей?

Каковы области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности?

Как уменьшить отрицательные последствия рисков?

Проанализируйте ситуацию

---

# 51

## КАКОВО СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЙ «НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ» И «РИСК» ПРИ ПРУР?

Руководителям различного уровня нередко приходится готовить УР в условиях недостаточной или ненадежной информации, большой текучести кадров, недобросовестности поставщиков или покупателей, частых изменений законодательства, конъюнктуры рынка и др. В результате возможны непреднамеренные ошибки в тексте УР. В процессе реализации УР также возможны непредвиденные ситуации, затрудняющие точное его выполнение. Поэтому фактические результаты УР не всегда совпадают с запланированными. Они могут быть даже противоположными. Крылатое выражение «Хотели сделать как лучше, а получилось как всегда» является некоторым обобщением практики ПРУР. Таким образом, для УР характерны неопределенность и риск.

*Неопределенность* определяется как не вполне отчетливая, неточная, неясная или уклончивая информация о каком-либо объекте или процессе. *Риск* трактуется как возможность получения запланированного результата. Эта возможность может привести как к положительным, так и к отрицательным результатам.

Неопределенность трудно измеряется, обычно ее оценивают качественно — «больше или меньше», «выше или ниже», «приемле-

мая или неприемлемая». Редко она оценивается в процентах, например, неопределенность информации составляет 20%, неопределенность разработанного решения составляет 15% (при этом допускается большой разброс, например, + 10, то есть диапазон 5—25% считается допустимым).

Обычно неопределенность связывают с подготовкой УР, а риск — с реализацией УР, то есть с результатами (рис. 51.1).

Неопределенности связаны с пятью процедурами подготовки УР. Они являются основной причиной появления рисков. Тем не менее риски могут возникать, увеличиваться или уменьшаться сами по себе. Поэтому в первую очередь руководителю следует сокращать объем неопределенностей, а во вторую — определять возможные каналы увеличения риска и активно использовать каналы его уменьшения.

Риск и неопределенность имеют одни и те же корни и измеряются в одних и тех же единицах. Кроме того, они могут пересходить друг в друга. Переход неопределенностей в риски рассмотрен выше. Переход рисков в неопределенности происходит в том случае, если имеется несколько УР, следующих друг за другом, тогда риски предшествующих УР становятся неопределенностями для последующих УР (рис. 51.2).

Неопределенность и риск рассматриваются как явление и как процесс. Учитывая схожесть неопределенности и риска, в дальнейшем наши рассуждения будут вестись применительно к неопределенности.

Как явление неопределенность представляет собой набор нечетких или размытых описаний объектов или процессов, включающей или недостаточной информации. Сюда относятся и форс-мажорные события, иногда возникающие помимо воли и сознания

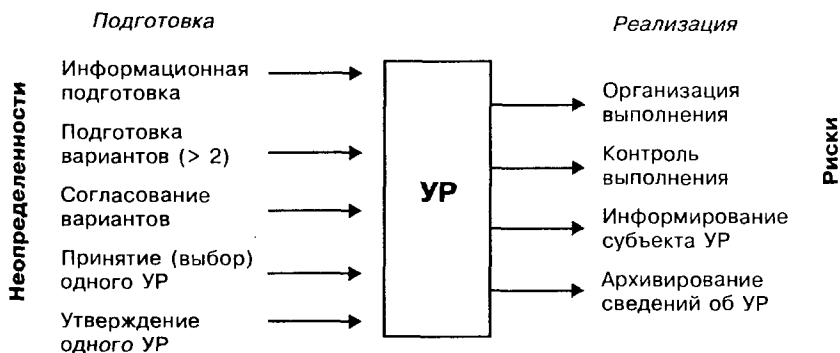


Рис. 51.1. Неопределенности и риски в системе процедур УР

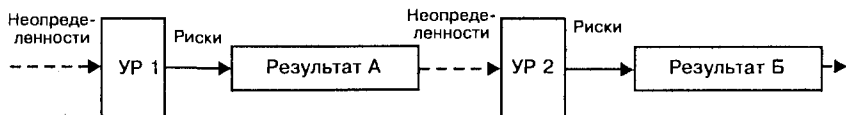


Рис 51 2 Переход неопределенностей в риски

конкретного работника и изменяющие намеченный ход событий. Например, эпидемия сибирской язвы привела к заболеваниям ведущих разработчиков бизнес-плана компании, из-за задержки его представления западным инвесторам компания не получила ожидаемого кредита. Как процесс — это деятельность работника, принимающего ошибочные решения либо из-за некомпетентности, либо из-за сложности задания.

В практике ПРУР неопределенность рассматривается как единое целое, в котором явление создается процессом, а процесс формирует явление.

Неопределенности разделяются на две группы: объективные и субъективные. Объективные не зависят от руководителя или специалиста, разрабатывающих или реализующих УР. При этом источник неопределенностей находится вне организации или вне влияния на него субъекта УР. Субъективные возникают из-за профессиональных ошибок, упущений, несогласованности, сложности задания или нехватки времени. Источник неопределенностей при этом может находиться внутри организации или вне ее, если субъект УР может на нее воздействовать. Субъективные неопределенности составляют основную часть суммарных неопределенностей

Риск определяет соотношение двух полярных результатов, полученных от реализации УР: отрицательного (полное невыполнение) и положительного (достижение запланированного). Обычно риск оценивается дискретно либо как соотношение пары чисел (например, 1 : 9; 20% : 80%), либо как процент отрицательного исхода (например, 0,01%). Например, риск 2 : 8 означает, что только в двух случаях из десяти решение не будет реализовано, риск 10% означает, что на 10% не гарантируется положительный исход принятого решения; риск 50% : 50% (фифти-фифти) означает равную вероятность как отрицательного, так и положительного исхода процесса

При низком уровне неопределенностей риск растет незначительно, и им часто можно пренебречь. Средний и высокий уровни неопределенности существенно повышают риск получения отрицательного результата. Сверхвысокий уровень неопределенностей не оставляет надежды на положительные результаты.

# 52

## КАКОВ ПЕРЕЧЕНЬ ТИПОВЫХ ОШИБОК, ВОЗНИКАЮЩИХ В КОМПАНИИ ПРИ БОЛЬШОМ ОБЪЕМЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЕЙ?

Материал ответа на данный вопрос составлен на базе информации, полученной от ряда консультационных фирм, участвовавших в работе семинара по функциональному аудиту управленческой деятельности в Государственном университете управления. Материал сгруппирован по пяти составляющим управленческой деятельности: организационной, экономической, технологической, социальной и правовой.

### **Ошибки в организационной составляющей деятельности при:**

- создании или выборе базы знаний;
- выборе, создании и пополнении базы данных,
- выборе схемы организации процесса управления,
- выборе и (или) подготовке организационной структуры управления (ОСУ) для компании в целом и для ее подразделений,
- формировании или выборе внешних структур партнерских отношений (магазины, дилерская сеть и др.);
- выборе или составлении сценариев проведения собрания и совещаний;
- составлении данных о партнерах и клиентах,
- организации информационного (технологического и общественного) поиска требуемых сведений;
- выборе или подготовке набора должностных инструкции для персонала и подразделений;
- накоплении статистических данных о работе фирмы,
- создании надежных личных, коллективных и производственных связи с партнерами;
- формировании деловой репутации компании

### **Ошибки в экономической составляющей деятельности при**

- подготовке и реализации бизнес-плана компании в целом и ее подразделений,
- выборе или подготовке структуры цены на продукцию,
- выборе или подготовке методов и средств морального и материального стимулирования персонала,
- выборе или подготовке метода минимизации налогооблагаемой базы компании.

### **Ошибки в технологической составляющей деятельности при**

- подготовке или выборе технологий управления организацией и ее подразделений;

- выборе, закупке и установке организационной, информационной и другой техники, а также программного обеспечения;
- выборе методов изучения рынков сбыта и продаж;
- выборе или подготовке методов при подготовке и реализации управленческих решений;
- подготовке или закупке системы безопасности для информации, документооборота, персонала и организации;
- подборе и расстановке кадров;
- выборе или подготовке собственных стандартов на систему управления и производства;
- составлении перечня функций управления и выборе методики их распределения;
- составлении перечня целей и задач, а также средств и методов для их реализации;
- выборе системы для собственных разработок технологических заделов, направленных на развитие производства.

**Ошибки в социальной составляющей деятельности при:**

- выборе или подготовке методики формирования социальных групп;
- выборе или подготовке методики оценки персонала;
- выборе или подготовке методики формирования человеческого потенциала;
- подготовке методики профессионального внутреннего обучения (умения, навыки и опыт);
- выборе или подготовке методики управления противоречиями.

**Ошибки в правовой составляющей деятельности при:**

- подготовке и реализации условий сделок и контрактов;
- подготовке и реализации правовой политики отношений с клиентами и партнерами;
- подготовке и корректировке уставных и регистрационных документов компании;
- подготовке и реализации учетной политики компании.

Точно рассчитать неопределенность при ПРУР довольно трудно, поэтому прибегают к различным способам ее оценки и снижения. Большое влияние на рост неопределенностей оказывает профессионализм выполнения задания и условия выполнения задания, в том числе:

- ограничения на ресурсы, необходимые для исполнения решения (материальные, интеллектуальные и др.);
- воздействие обстоятельств непреодолимой силы (форс-мажорные);
- наличие субъективного фактора при делегировании решения или его частей большому количеству исполнителей;

- недостаточная профессиональная подготовка руководителей и специалистов аппарата управления;
- несоответствие решения объективному ожиданию объекта управления.

## 53 КАКОВЫ ОБЛАСТИ ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ХАРАКТЕРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

Неопределенности, влияющие на процесс подготовки УР, по объему непонятной или отсутствующей информации можно разделить на четыре уровня:

10—15% — низкий, не влияющий на перечень и содержание типовых процедур ПРУР;

40—50% — средний, не влияющий на перечень, но требующий пересмотра содержания процедур ПРУР;

70—80% — высокий, требующий пересмотра перечня и содержания процедур ПРУР;

90—100% — сверхвысокий, находящийся вне понимания специалистов для ПРУР.

Перечень процедур рассмотрен в материале ответа на 46-й вопрос.

*Примеры.* Общая ситуация: В компанию ООО «Айго» по факсу пришло приглашение на конференцию по актуальной теме. Был указан адрес, телефон, банковские реквизиты и ФИО ответственного менеджера. Компания давно приняла решение послать на конференцию своих специалистов.

*Низкий уровень неопределенностей.* В приглашении адрес проведения конференции оказался неточным, и специалистам компании «Айго» пришлось потратить некоторое время на выяснение его по телефону. Тем не менее они вовремя прибыли на конференцию.

*Средний уровень неопределенностей.* Руководство компании давно ожидало приглашения, чтобы заблаговременно оформить материалы докладов и командировки специалистам. Однако оно по каким-то причинам пришло в день начала проведения конференции. Поэтому пришлось спешным образом переносить намеченные ранее встречи и мероприятия.

*Высокий уровень неопределенностей.* Приглашение пришло за сутки до начала конференции из-за того, что ожидали согласия

министра на участие в конференции. В приглашении была допечатка, что это не просто конференция, а смотр достижений компаний. Руководство компании стало решать проблему — посылать или не посылать специалистов, если посылать, то с какими образцами продукции, а если не посылать, то по какой причине. Привычный порядок и содержание процедур подготовки УР были нарушены. Однако в результате ночного спурта кое-какие образцы удалось подготовить и уставшие невыспавшиеся специалисты поехали на конференцию.

*Сверхвысокий уровень* неопределенностей. Текст приглашения долгое время лежал у секретаря директора «Айго». Приглашение переключивали с места на место и в конце концов потеряли. Директор помнил примерное время начала конференции, но остальных реквизитов у него не было. Каждый день мысль о конференции не давала ему покоя. Он просил секретаря найти приглашение или хотя бы вспомнить адрес. Однако все попытки реализовать какое-либо решение не удавались.

Для уменьшения степени неопределенности необходимо консультироваться со специалистами и даже со случайными людьми (позиция стороннего наблюдателя), например, заводить разговор в купе поезда, салоне самолета о своих проблемах, может быть, специально брать билет куда-нибудь, чтобы поговорить с чужими, незаинтересованными людьми о своих проблемах. Иногда уровень неопределенности следует искусственно увеличивать для нахождения новых решений. Таким образом, неопределенностями следует *управлять*, а не просто уменьшать их. Критерием управления неопределенностями является, в общем случае, не уменьшение рисков, а увеличение эффективности УР. Если подходить упрощенно, то к эффективным УР относятся обоснованные, выполнимые, легко принимаемые к исполнению. К неэффективным УР относятся необоснованные, невыполнимые и трудно принимаемые к исполнению.

На рис. 53.1 приведена матрица эффективности управленческих решений в виде взаимодействия уровней неопределенности и характера управленческой деятельности.

Стабильный характер управленческой деятельности определяется выполнением типовых процедур при слабых возмущающих воздействиях внешней и внутренней среды. Корректирующий характер управленческой деятельности полезен при средних возмущающих воздействиях внешней и внутренней среды, когда руководителю приходится изменять (корректировать) ключевые процессы в компании. Инновационный характер управленческой деятельности необходим при сильных изменениях, происходящих во внешней или внутренней среде компании. Он характеризуется постоянным поиском и реализацией новых процессов и технологий в компании для достижения высокой конкурентоспособности.



Уровни неопределенности

Сверх-высокий	<b>A4</b> Решений нет	<b>B4</b> Неэффективные решения	<b>B4</b> Супер-оптимальные	
Высокий	<b>A3</b> Неэффективные решения	<b>B3</b>	<b>B3</b> Эффективные решения	
Средний	<b>A2</b>	<b>B2</b> Эффективные решения	<b>B2</b> Эффективные решения	
Низкий	<b>A1</b> Эффективные решения	<b>B1</b> Эффективные решения	<b>B1</b> Неэффективные решения	Характер управленческой деятельности
	Стабильный	Корректирующий	Инновационный	

Рис. 53.1 Матрица эффективности ПРУР  
(A2, B3 и B4 — переходные области)

При низком уровне неопределенностей (рис. 53.1) большее место занимают эффективные решения, так как при стабильном и корректирующем характере деятельности (области A1 и B1) руководитель будет принимать обоснованные решения с отрицательным минимальным риском реализации. И лишь при инновационном характере деятельности руководителя (область B1) детерминированная (старая, известная всем) информация и отработанные методы будут тормозить процесс принятия новых решений — новые решения не нужны.

При среднем уровне неопределенностей имеются две области эффективных решений (B2 и B2). Этот уровень хорошо сочетается с корректирующим и инновационным характером управленческой деятельности.

Высокий уровень неопределенностей не сочетается со стабильным характером управленческой деятельности, поэтому в области A3 преобладают неэффективные решения. Данный уровень хорошо сочетается с инновационным характером управленческой деятельности, при котором руководитель настроен на подготовку новых решений, а не на использование имеющихся.

При сверхвысоком уровне неопределенностей имеется возможность получить диаметрально противоположный результат: от невозможности подготовить и реализовать решения до супероптимальных решений (область B4). На этом уровне в основном формируются неэффективные решения, так как трудно воспринимаемая, ненадежная информация существенно затрудняет принятие правильных

решений. Супероптимальные решения иногда приходят в голову в результате сопоставления многочисленных путаниц и формирования из них какой-то системы. Этот процесс напоминает счастливый случай игры в рулетку (джек-пот).

Таким образом, приведенная матрица определяет условия подготовки эффективных УР, комфортности и уверенности в правильности их реализации. Эта матрица также может служить инструментарием для анализа и оценки управленческой деятельности в компании.

# 54

## КАК УМЕНЬШИТЬ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ РИСКОВ?

Управление риском включает шесть стратегий:

- уклонение от деятельности, содержащей большой риск;
- принятие ответственности за риск с гарантией полной компенсации за счет собственных средств организации (создание страхового фонда);
- распределение риска среди непосредственных участников бизнеса,
- создание в качестве подразделений основной организации сети самостоятельных венчурных фирм с ограниченной ответственностью;
- продажа и передача ответственности за риск другому лицу, например, страховщику;
- сокращение возможных отрицательных последствий от риска с помощью предупредительных мер, например, создание системы взаимозаменяемости и совмещения профессий, неприкосновенного запаса сырья, формирования портфеля разнотипных акций и т.д.

В каждой организации в различной степени должны использоваться все шесть стратегий. Из них наибольшее распространение получает страхование рисков организации.

Снижению неопределенностей и рисков способствует применение метода функционально-стоимостного анализа (ФСА). Он предусматривает выполнение семи этапов: подготовительного, информационного, аналитического, творческого, исследовательского, рекомендательного и внедренческого.

*Подготовительный* этап заключается в выборе конкретного объекта управления (ОУ), создании исследовательской группы и подготовке к проведению анализа, составлении графика проведения ФСА.

*Информационный* этап состоит в подготовке модели использования ОУ, оценке реальных условий функционирования ОУ, изучении рационализаторских предложений по ОУ, составлении и анализе калькуляции затрат по ОУ, построении функционально-стоимостной модели ОУ и определении приоритетов решаемых задач.

*Аналитический* этап включает составление перечня функций ОУ и их классификацию, определение активизирующих, тормозящих, потенциальных и нейтральных функций, анализ функций, исключение лишних и добавление необходимых функций, построение новой скорректированной модели ОУ, калькуляцию затрат, экспертную оценку нового состава функций ОУ.

*Творческий* этап заключается в поиске приемов и методов активизации подготовки управленческих решений по ОУ, поиске альтернативных решений по объединению, разделению, изменению функций ОУ для улучшения набора потребительских свойств и в отборе наиболее приемлемых вариантов.

*Исследовательский* этап включает подготовку эскизов построения ОУ по принятым вариантам и их сравнительную оценку, внешнюю экспертизу принятых вариантов, создание макета или модели опытного ОУ

*Рекомендательный* этап предполагает составление технико-экономического описания выбранного варианта ОУ, обоснование прямых и косвенных областей применения ОУ, составление рекомендаций по наиболее эффективному применению тех или иных свойств ОУ в соответствующих областях использования.

Этап *внедрения* включает организацию рекламной кампании и поиск организаций для возможного использования разработанного ОУ, сбор статистических данных о процессе внедрения и реальных потребительских свойствах нового продукта.

Семь этапов ФСА могут выполняться по последовательной, параллельной или смешанной схемам. Последовательная схема используется в малых и средних по численности работников и уровню технологии компаниях. Параллельная схема в основном используется в больших по численности работников, наукоемких или сложных по технологии компаниях. Смешанная схема организации используется на уровне крупных отраслей народного хозяйства или экономики страны в целом.

# 55

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью — в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор задумал подго-

товить решение о расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям.

- результаты маркетингового анализа о возможном спросе;
- предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах,
- возможные контрагенты по строительству или аренде помещения;
- возможные форс-мажорные ситуации;
- сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выполнено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников.

**Вопросы** В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации? Составьте набор ключевых неопределенностей и соответствующих им рисков. Какие стратегии можно использовать для уменьшения рисков?

**Обсуждение ситуации** Анализ фрагмента текста постановления основан на материале ответа на 46-и и 49-и вопросы.

В состав типовых процедур подготовки УР входят: информационная подготовка, разработка вариантов УР, согласование вариантов с надзорными органами, выбор (принятие) одного решения, утверждение одного решения. Неопределенности в данной ситуации могут возникнуть за счет невыполнения какой-либо процедуры и за счет действий в рамках самой процедуры. В предложенной ситуации явно выполняются только две процедуры из пяти: информационная подготовка и принятие решения. Каждая невыполненная процедура может внести целый букет неопределенностей. Таким образом, в процессе подготовки решения уже заложена неизбежность появления неопределенностей. Среди выполняемых процедур наибольшее количество неопределенностей будет в принятии решения, так как не указан метод выбора решения.

Набор ключевых неопределенностей и соответствующих им рисков рассмотрим на примере процедуры: «Информационная подготовка».

Набор ключевых неопределенностей можно выявить из перечня заданий, порученных специалистам для подготовки УР. Эти неопределенности и соответствующие им риски представлены на рис. 55.1

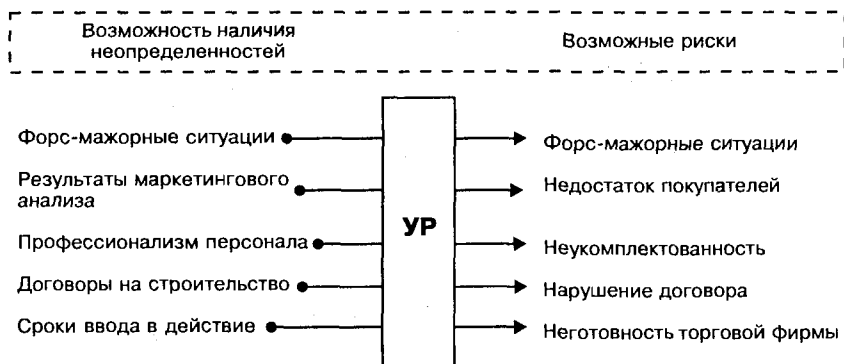


Рис. 55.1. Схема соответствия возможных неопределенностей и рисков

Рассмотрим возможности пяти стратегий управления рисками:

- *Уклонение от деятельности, содержащей большой риск.* В данном случае риск нельзя оценить как большой, поэтому стратегия неэффективна;
- *Принятие полной ответственности за риск и распределение риска среди непосредственных участников бизнеса.* Учитывая, что руководитель не согласовывал свое решение и не утверждал его, полная ответственность ложится только на него. Поэтому эти две стратегии использоваться им не будут;
- *Создание сети самостоятельных венчурных фирм с ограниченной ответственностью.* Данная стратегия будет полезна для компании и может снять часть ответственности с руководителя ОАО «Интеллект-М»;
- *Страхование ответственности за риск.* Эта стратегия является универсальной и широко используется в мире бизнеса. Для данной ситуации ее также можно использовать;
- *Сокращение возможных отрицательных последствий от риска с помощью предупредительных мер.* Эта стратегия предполагает заключение предварительных соглашений о намерениях аренды или строительства торговых помещений. Она может быть использована для данной ситуации.

**Выводы** Рассматриваемая ситуация, несомненно, приведет к большим рискам, если не учитывать при подготовке УР источники появления неопределенностей и приемов снижения возможных рисков.

### ХIII. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА ПОДГОТОВКУ И РЕАЛИЗАЦИЮ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

---

Какой набор элементов составляет внешнюю среду компании?

Каковы особенности элементов внешней среды ближнего окружения компании?

В чем заключаются особенности элементов внешней среды дальнего окружения компании?

Дайте характеристику основным параметрам процесса анализа элементов внешней среды

Проанализируйте ситуацию

---

## 56 КАКОЙ НАБОР ЭЛЕМЕНТОВ СОСТАВЛЯЕТ ВНЕШнюю СРЕДУ КОМПАНИИ?

Внешняя среда рассматривается как набор реально существующих явлений и процессов (далее — элементов), прямо или косвенно влияющих на деятельность компании, в том числе на уровень неопределенностей и рисков при подготовке и реализации УР.

Внешняя среда для компаний имеет два кольца окружения: ближнес и дальнее. К ближнему относятся те элементы, отношения с которыми регламентируются двухсторонними договорами, соглашениями или обязательствами по законодательству: клиенты, контролирующие организации, партнеры по бизнесу, финансово-кредитные учреждения, заинтересованные внешние физические и юридические лица, конкуренты, законодательная база в соответствующей области деятельности. К дальнему окружению компании относятся те элементы, которые находятся вне сферы ее непосредственного влияния:

- система ценностей и их приоритеты в обществе;
- социальное и политическое развитие населения,

- обычаи местного и международного делового оборота;
- политическая обстановка в стране и мире,
- налоговая система;
- экономическая обстановка в отрасли, стране и мире;
- социальная и экологическая ответственность;
- институциональная структура;
- природные катаклизмы;
- народные волнения,
- криминализация внешних связей

Каждый из перечисленных элементов должен быть понятен руководству компании для принятия адекватных мер. Рассмотрим элемент внешней среды «социальное и политическое развитие населения». Информация о состоянии и функционировании этого элемента может быть представлена в упрощенном или очень подробном виде. В структуре этой информации какие-то важные сведения могут быть не учтены, а какие-то незначительные — могут быть даны очень обширно. Поэтому важно определить структуру сведений о состоянии и функционировании элементов внешней среды. В литературе [15] обобщенно рассматриваются семь факторов, используемых при анализе элементов внешней среды для конкретной компании. К этим факторам относятся: конкурентные, международные, политические, рыночные, социальные, технологические и экономические. Таким образом, основным требованием к описанию элемента внешней среды должно быть наличие информации по конкретному фактору. Схематично структура описания любого элемента внешней среды должна иметь следующий вид:

Конкурентная	Международная	Политическая	Рыночная
Социальная	Технологическая	Экономическая	Прочие части

Конкурентная часть включает информацию о конкурентах и клиентах: бизнес-планы, сильные и слабые стороны, источники сырья и информации.

Международная часть заполняется информацией о реакциях общественности, политических деятелей и бизнеса на состояние соответствующего элемента внешней среды.

Политическая часть состоит из сведений о внутренней стратегии государства и ее отношении к соответствующему элементу внешней среды.

Рыночная часть представляет информацию о положении соответствующего элемента внешней среды на кривой жизненного цикла, интерес к данному элементу со стороны покупателей

Социальная часть включает информацию о степени реализации социальных потребностей и интересов общества или общественных групп по данному элементу внешней среды

Технологическая часть описывает достигнутые уровни техники и технологии, технической и экологической безопасности в рассматриваемом элементе внешней среды.

Экономическая часть состоит из информации о затратах, прибыли, прогнозах экономического характера функционирования рассматриваемого элемента внешней среды.

В прочей части указываются другие сведения, представляющие интерес для заказчика описания элемента внешней среды.

В результате каждая компания по данным частям описания внешней среды сможет составить для себя объективную картину положительных и отрицательных сторон ее влияния. Состояние каждого элемента может по-разному оцениваться для каждой компании — на одних этот элемент вообще не окажет влияния, а на других его влияние будет существенным. Влияние внешней среды на процесс ПРУР может быть оценено и поэлементно, и в целом.

# 57

## КАКОВЫ ОСОБЕННОСТИ ЭЛЕМЕНТОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ БЛИЖНЕГО ОКРУЖЕНИЯ КОМПАНИИ?

Рассмотрим более подробно описание и параметры наиболее существенных элементов внешней среды ближнего окружения (рис. 57.1).

*Клиенты* — это лица, пользующиеся услугами компании или покупающие у нее какую-либо ее продукцию. Для потенциальных клиентов компании обычно формируют рекламные материалы.

*Контролирующие организации* — это налоговые, административные, санитарные и другие надзирающие инспекции; пенсионные, медицинские, социальные и другие фонды, различные комиссии.

*Заинтересованные внешние физические и юридические лица* — это лица, заинтересованные в процветании компании исходя из своих личных или корпоративных интересов. К ним относятся члены семей работников компании, держатели ее ценных бумаг, пенсионеры, о которых дополнительно заботится компания; организации, чей бизнес существенно зависит от процветания компании (например, торговые, обслуживающие); вышестоящие материнские и другие компании.

*Общественность (общественное мнение)* формирует в сознании населения отношение к компании и ее продукции.

*Законодательная база в соответствующей области деятельности.*

*Конкуренты (конкуренция)* — обязательный элемент рыночной экономики.





Рис. 57.1 Ближайшее окружение компании внешней средой

*Партнеры по бизнесу* — это участники какой-либо совместной с компанией деятельности, которая может реализовываться в форме аренды, партнерства, подряда, договора, финансовых и компенсационных сделок.

*Финансово-кредитные учреждения* — это организации, непосредственно участвующие в финансовом цикле компании. Они предназначены для выполнения расчетно-кассовых, ипотечных, кредитных и других операций.

Исходя из материалов ответа на 56-й вопрос, составим перечень необходимых частей описания элементов внешней среды ближнего окружения (табл. 57.1).

**Состав информации в описании элементов внешней среды ближнего окружения**

Элементы	Сокращенное обозначение частей описания элемента внешней среды						
	К	М	П	Р	С	Т	Э
Клиенты	+	+	-	+	+	+	+
Контролирующие организации	+	+	+	-	+	-	+
Заинтересованные внешние лица	-	+	+	+	+	-	+
Общественность	-	+	-	-	+	-	-
Законодательная база	-	+	+	-	+	-	-
Конкуренты	+	+	+	+	+	+	+
Партнеры по бизнесу	+	+	+	+	+	+	+
Финансовые учреждения	+	+	+	+	+	-	+

К — конкурентная, М — международная, П — политическая, Р — рыночная, С — социальная, Т — технологическая, Э — экономическая

Таким образом, руководитель вправе потребовать от исполнителей анализа элементов внешней среды ближнего окружения и предоставления материалов, указанных в таблице знаком «плюс». На поиск информации, отмеченной знаком «минус» не стоит тратить времени и финансовых средств.

## 58 В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ ОСОБЕННОСТИ ЭЛЕМЕНТОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ДАЛЬНЕГО ОКРУЖЕНИЯ КОМПАНИИ?

Рассмотрим более подробно описание и параметры наиболее существенных элементов внешней среды дальнего окружения.

### *Система ценностей и их приоритеты в обществе*

К системе ценностей относятся материальные, общественно-политические и духовные ценности, в том числе представление о добре, справедливости, свободе, вере и т.д. Этот набор может формировать как положительную систему ценностей, так и отрицательную. Руководитель компании должен ориентироваться в существующем раскладе ценностей и формировать совместимую с общественными нормами систему ценностей своей компании, включающую нормы нравственности, прогресс, культурное наследие, социальную ответственность.

### *Социальное и политическое развитие населения*

Данное развитие может рассматриваться как процесс приближения социальных и политических потребностей и интересов населения к желаемому уровню. К социальным относятся потребности в информации, знаниях, общении, семье, творческом труде, самовыражении, отдыхе, к политическим — потребность в вере, патриотизме, власти и управлении. Уровень социального и политического развития оценивается отношением людей к труду, друг к другу, старикам, наркотикам, органам власти, экономической политике государства.

### *Обычаи местного и международного делового оборота*

Обычаи формируются на базе общепринятых норм цивилизованных отношений между участниками каких-либо соглашений, которые не регулируются законодательными актами. Развитие обычаев осуществляется за счет прецедентов, стабильно вошедших в систему отношений. Прецедент — это случай, имевший место ранее и служащий примером или оправданием для последующих подобного рода случаев. Прецедентное право имеется, например, в Великобритании. К основным параметрам данного элемента относят:

- масштаб обычаев делового оборота;
- значение, придаваемое в обществе обычаям делового оборота;
- статистику соблюдения обычаев делового оборота в сфере деятельности компании;
- ответственность за нарушение обычаев делового оборота.

### *Политическая обстановка в стране и мире*

Политическая обстановка в стране определяется деятельностью органов государственного управления, характеризующей общественный строй и экономическую структуру общества; партийных организаций, общественных классов и группировок.

Основными параметрами данного элемента являются:

- уровень доверия населения органам государственной власти;
- степень вовлеченности населения в реализацию главных программ государственной власти;
- количество активных партий и общественных движений;
- степень интеграции страны с мировым сообществом.

### *Экономическая обстановка в отрасли, стране и мире*

Она зависит от финансово-хозяйственной деятельности организации, структуры и состояния хозяйственной деятельности отрасли, страны или мирового региона. К основным параметрам данного элемента можно отнести:

- уровень ликвидности основных акций или облигаций;
- уровень стабильности экономической обстановки;
- продолжительность цикла спада-подъема;
- уровень инфляции;
- степень привлекательности для инвесторов.

### *Социальная и экологическая ответственность*

Новый элемент в системе внешней среды. Характеризует гуманитарную ответственность (в отличие от юридической) компаний и отдельных лиц за существенные отрицательные последствия реализованных управленческих решений, то есть за ущерб, причиненный людям или природе. Параметрами социальной и экологической ответственности являются:

- широта ответственности;
- временной интервал ответственности. Он может быть бессрочным и на заданный срок. Например, на период выполнения определенного задания;
- придаваемое значение ответственности;
- вовлеченность персонала в долевую ответственность.

### *Институциональные структуры*

Эти структуры состоят из обслуживающих компанию организаций, например, страховых, финансовых организаций, фондов, бирж, посреднических организаций, судов, охранных фирм и др. К основным параметрам институциональных структур относятся:

- степень удовлетворения потребностей компаний в необходимых услугах;
- доступность услуг для пользователей

### *Налоговая система*

Определяет порядок расчета и организацию сборов обязательных платежей, взимаемых государством с физических и юридических лиц

Характеризуется следующими основными параметрами.

- количеством налогов;
- уровнем налогообложения;
- характером стимулирования производства продукции;
- уровнем организации сбора налогов.

### *Природные и общественные катаклизмы*

Данный элемент включает как форс-мажорные, так и характерные (часто повторяющиеся) природные или общественные аномалии. К природным катаклизмам относятся землетрясения, проливные дожди, ураганы, шаровые молнии и другие нарушения геомагнитной обстановки. К общественным — государственные перевороты, бандитские разборки.

Основными параметрами катаклизмов являются:

- характерный перечень природных и общественных катаклизмов;
- частота повторений;
- характер и уровень ущерба, вызванного катаклизмами;
- уровень защитных мер по уменьшению возможного ущерба.

### *Народные волнения*

Элемент связан с несоответствием общественно необходимого уровня удовлетворения потребностей большинства населения с ре-

ально существующим уровнем. Это касается материальных и социальных потребностей. Основными параметрами данного элемента являются:

- процент людей, живущих за чертой бедности;
- уровень и структура безработицы;
- наличие объединяющих целей или идей;
- уровень расслоения общества.

#### *Криминализация внешних для компании связей*

К данному элементу относится коррупция и рэкет как формы вымогательства чужих доходов (коррупция — это неявное, а рэкет — явное вымогательство). Коррупция имеет большее отношение к государственным чиновникам, так или иначе связанным с надзорительской или контрольной деятельностью над компаниями. Коррупция встречается и среди служащих высших эшелонов власти в объединениях организаций. Вымогательство путем шантажа или угроз также иногда замечается со стороны как государственных, так и частных преступных группировок. Основными параметрами для данного элемента являются:

- реальный прожиточный уровень большинства населения;
- объем теневого бизнеса;
- величина упущенной прибыли компании;
- моральный ущерб.

Каждый из перечисленных элементов в конкретный момент имеет определенное значение своих параметров. Внешняя среда формирует набор приемлемых и (или) неприемлемых значений параметров этих элементов для руководителя, принимающего решения. В зависимости от управленческой стратегии руководитель может:

- принимать и учитывать значения этих параметров как должное в деятельности компании. При этом внешняя среда играет роль пассивного ограничителя или ускорителя подготовки, реализации УР и получения результата;
- лоббировать усиление или ослабление действий параметров внешней среды для своего бизнеса;
- заранее учитывать элементы внешней среды, добиваясь их положительного влияния на деятельность компании.

Одни и те же значения параметров элементов внешней среды по-разному влияют на деятельность компаний и на реализацию УР.

Исходя из материалов ответа на 56-й вопрос, составим перечень необходимых частей описания элементов внешней среды дальнего окружения (табл. 58.1).

Таким образом, руководитель вправе потребовать от исполнителей анализа элементов внешней среды дальнего окружения и предоставления материалов, указанных в таблице знаком «плюс». На поиск информации, отмеченной знаком «минус» не стоит тратить время и финансовые средства.

**Состав информации в описании элементов внешней среды дальнего окружения**

Элементы	Сокращенное обозначение частей и описания элемента внешней среды						
	К	М	П	Р	С	Т	Э
Система ценностей и их приоритеты	+	+	+	+	+	-	+
Социальное и политическое развитие	-	+	+	+	+	-	-
Обычаи делового оборота	+	+	+	+	+	-	+
Политическая обстановка	-	+	+	+	+	-	-
Экономическая обстановка	-	+	+	+	+	+	+
Социальная и экологическая ответственность	-	+	+	+	+	-	-
Институциональная структура	+	+	+	+	+	+	+
Налоговая система	-	+	+	+	+	+	+
Катаклизмы	+	+	+	+	+	-	+
Народные волнения	+	+	+	+	+	-	+
Криминализация связей	+	+	+	+	+	+	+

## 59 ДАЙТЕ ХАРАКТЕРИСТИКУ ОСНОВНЫМ ПАРАМЕТРАМ ПРОЦЕССА АНАЛИЗА ЭЛЕМЕНТОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Для определения состояния внешней среды относительно компании необходимо проанализировать 8 элементов ближнего и 11 элементов дальнего окружения внешней среды. Каждый элемент имеет до семи частей описания (от двух для элемента «общественность» до семи для элементов «конкуренция, институциональная структура, криминализация связей»).

К основным параметрам процесса анализа элементов внешней среды относятся: объемность, сложность, подвижность, неопределенность и коммуникабельность (рис. 59.1).

*Объемность* определяется числом элементов внешней среды, которые в первую очередь должна учитывать компания при подготовке и реализации управленческих решений. Принято выделять большую, среднюю и малую объемности. Большой объемности соответствует 15—17 учитываемых в первую очередь элементов, средней объемности — 8—10 элементов и малой объемности — 3—5 элементов. Большая объемность увеличивает точность оценки влияния внешней среды на компанию, но при этом существенно увеличиваются

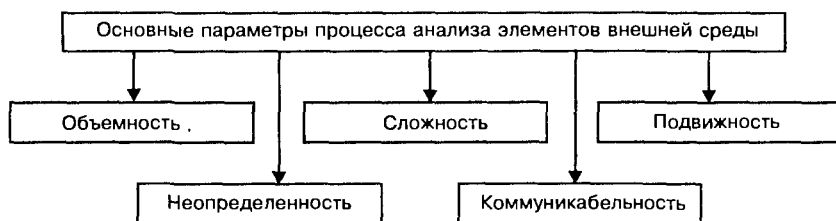


Рис. 59 1 Основные свойства элементов внешней среды

затраты на проведение этого процесса. Малая объемность снижает точность; однако проведение такого анализа погрешает относительно меньших затрат. Нулевая объемность недопустима для профессионального управления.

*Сложность* определяется количеством анализируемых частей в каждом элементе внешней среды. Выделяют три уровня сложности: высокий, средний и низкий. Высокий уровень соответствует 100%-му охвату составных частей элемента. Например, для элемента «обычай делового оборота» этот уровень соответствует анализу 6 частей. Средний уровень составляет 60—70% анализируемых частей элемента. Низкий уровень соответствует 15—29%.

*Подвижность (П)* внешней среды определяется скоростью искусственного или естественного изменения или обновления значений параметров ее элементов:

$$П = К/Т,$$

где К — количество измененных или обновленных значений параметров;

Т — календарное время изменения или обновлений (месяц, год, 10 лет).

Выделяют большую и низкую подвижность. Основным критерием оценки подвижности является знакомство заинтересованного населения с параметрами элементов внешней среды. Если большинство этого населения знакомо и постоянно использует параметры элемента внешней среды, то это низкий уровень подвижности. Если большинство заинтересованного населения не успело познакомиться и применять новые значения параметров элементов внешней среды, то это высокая подвижность. Постоянно высокая подвижность плохо влияет на состояние дел в компании. Большой подвижностью обладает законодательство России. В ряде стран законодательство имеет значительно меньшую подвижность. Так, в Австрии действует Общии гражданский кодекс, принятый в 1811 г., в Люксембурге — Закон о компаниях, принятый в 1915 г., в Финляндии — Закон об акционерном обществе, принятый в 1939 г.

Однако очень низкая подвижность сдерживает объективно необходимые прогрессивные изменения.

*Неопределенность*, как уже отмечалось, характеризуется неполнотой или неточностью информации о текущем и перспективном состоянии элементов внешней среды, например, информации о времени принятия новых законов и их содержании. Она обусловлена прежде всего ненадежностью источника информации, ошибками по ее обработке и т.д. Более подробно материал о неопределенностях изложен при ответе на 51-й вопрос.

*Коммуникабельность* характеризуется уровнем отношений между частями одного элемента и элементами внешней среды между собой. Различают три уровня коммуникабельности: полное взаимодействие, преимущественное взаимодействие и преимущественное противодействие. Так, эффективные параметры конкурентной части элемента внешней среды могут мешать хорошей реализации экономической части элемента.

Таким образом, части элементов и сами элементы внешней среды могут быть в гармонии друг с другом, а могут и мешать друг другу.

# 60

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** Рекламное агентство ЗАО «Каро-РА» было создано в 1998 г. и занимается продвижением на рынок рекламно-сувенирной продукции из текстиля, стекла, керамики, драгоценных камней с нанесением фирменной символики клиента. Штат компании включает директора, трех менеджеров по продажам, менеджера по производству, главного бухгалтера, секретаря и курьера — итого 8 человек. Компания имеет один магазин для розничной и оптовой продажи, а также отправляет продукцию в другие магазины. Все годы вплоть до начала второго квартала 2000 г. компания получала хорошую прибыль. Однако в начале апреля 2000 г. заказы на стекло и керамику — основной источник доходов — стали катастрофически уменьшаться. Директор уволил менеджера по продажам этой продукции и переложил работу по продвижению стекла и керамики на двух других менеджеров. Однако положение не улучшилось. Увольнение работника и отвлечение оставшихся менеджеров от их основной работы внесли нервность и добавили новые убытки по продажам указанной продукции. Экстренная рекламная кампания с раздачей бесплатных образцов не принесла компании успеха. Финансовое положение компании существенно ухудшилось.



**Вопросы.** Какие элементы ближнего и дальнего окружения внешней среды учитывались директором в компании? Какие информационные части учтенных элементов внешней среды анализировались в компании?

**Обсуждение ситуации.** Анализ ситуации основан на материале ответов на 56—59-й вопросы.

Рассмотрим использование всех перечисленных в материалах ответа на 56-й вопрос элементов внешней среды в форме табл. 60.1.

В таблице знаком «плюс» обозначается наличие элемента, а знаком «минус» обозначается отсутствие элемента.

Из 19 элементов явно и неявно в компании анализировали всего 5. Проанализируем 5 элементов в виде табл. 60.2.

В таблице буквой «ж» обозначено желаемое состояние составной части элемента (наличие или отсутствие), а буквой «р» — реальное положение дел.

В результате из 31 части, входящей в состав 5 элементов, используются для анализа только 11 частей.

Таблица 60.1

**Использование элементов внешней среды в рассматриваемой ситуации**

Элементы внешней среды ближнего окружения	Использование	Элементы внешней среды дальнего окружения	Использование
Клиенты	+	Система ценностей и их приоритеты	+
Контролирующие организации	?	Социальное и политическое развитие	-
Заинтересованные внешние лица	-	Обычаи делового оборота	-
Общественность	-	Политическая обстановка	-
Законодательная база	+	Экономическая обстановка	-
Конкуренты	-	Социальная и экологическая ответственность	-
Партнеры по бизнесу	-	Институциональная структура	-
Финансовые учреждения	+	Налоговая система	+
		Катаклизмы	-
		Народные волнения	-
		Криминализация связей	-

## Анализ используемых элементов внешней среды в данной ситуации

Наименование элемента внешней среды, принимаемого во внимание в компании ЗАО «Каро-РА»	Сокращенное обозначение частей описания элемента внешней среды													
	К		М		П		Р		С		Т		Э	
	ж	р	ж	р	ж	р	ж	р	ж	р	ж	р	ж	р
Клиенты	+	-	+	-	-	-	+	+	+	-	+	-	+	-
Законодательная база	-	-	+	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-
Финансовые учреждения	+	+	+	-	+	-	+	+	+	-	-	-	+	+
Система ценностей и их приоритеты	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+	+
Налоговая система	-	-	+	-	+	-	+	+	+	-	+	-	+	+

**Выводы.** Рассматриваемая ситуация в компании «Каро-РА» несомненно приведет к большим потерям, так как из 19 элементов внешней среды анализируются только 5 элементов, а в этих 5 элементах анализируется только треть информационных частей.

## XIV. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ВЫБОРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

---

Каково взаимодействие методов и моделей при ПРУР?

Как выбрать и использовать процедуры и механизм ПРУР?

Объясните алгоритм формирования нового УР

Проанализируйте ситуацию

---

# 61

## КАКОВО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕТОДОВ И МОДЕЛЕЙ ПРИ ПРУР?

Рассмотрим ряд основных понятий: метод, модель и алгоритм.

*Метод* — это совокупность приемов, операций, мероприятий, технологий для достижения какой-либо цели или решения конкретной задачи.

*Алгоритм* — это набор правил, позволяющих чисто механически решать любую, из класса однотипных, задачу.

Метод может использовать несколько моделей и алгоритмов.

Примером модели человека является его характеристика или фотография. На основании характеристики и фотографии можно составить набор приемов для знакомства с этим человеком, выбрать для него место работы или учебы.

Связь между методом, алгоритмом и моделью при ПРУР иллюстрируется на рис. 61.1.

Общий цикл подготовки УР (сплошные стрелки) и реализации УР (пунктирные стрелки) завершается по достижении проблемой приемлемых значений.

Таким образом, чтобы разрешить какую-то проблему, необходимо иметь:

- модель источника этой проблемы (человека, отдела, компании);
- руководителя или специалиста, которые имеют для этого соответствующую компетенцию;
- метод и алгоритм подготовки УР;
- модель процесса подготовки УР.

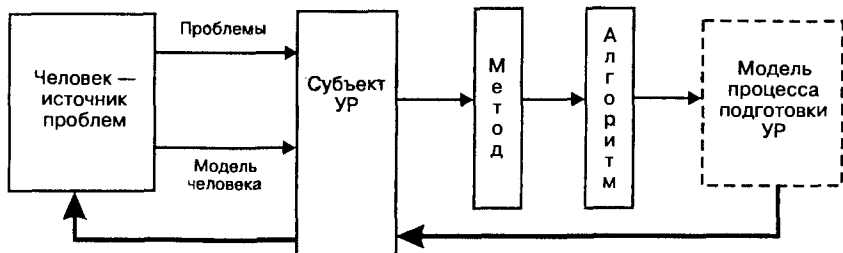


Рис 61 1 Схема связи метода, алгоритма и модели

Каждая модель должна периодически проверяться на достоверность, точность и полноту. Проверка на достоверность необходима для работы с ней в условиях реального времени. Точность модели характеризует степень совпадения описания параметров оригинала с действительными значениями этих параметров. Чем точнее модель, тем она дороже. Точная модель не дает гарантии подготовки эффективного решения, так как человек может неправильно понять, не согласиться с рекомендациями модели. Полнота определяется количеством формализованных параметров оригинала. Формализация — это всегда упрощение, которое вносит ошибку в конечный результат. Эффективность модели определяется в двух направлениях: экономическом и организационном. Экономическая эффективность оценивается традиционным способом по соотношению затрат на ПРУР без использования модели и при использовании ее. Организационная эффективность оценивается как факт подготовки УР за меньшее время или меньшим числом работников или специалистами более низкой квалификации. В технологии подготовки УР допустимы два пути: разработка альтернативных УР или отбор нескольких альтернативных УР с последующим выбором одного (рис. 61.2).

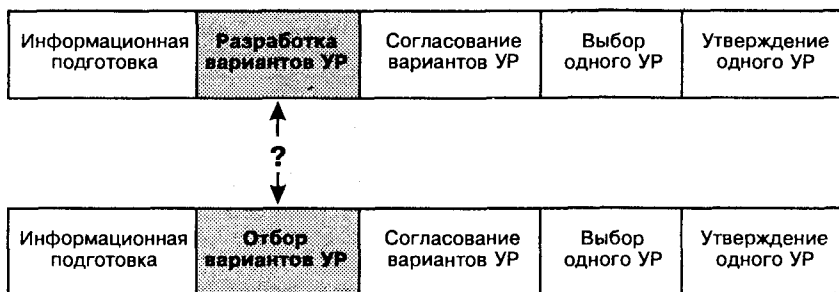


Рис. 61 2 Пути подготовки УР

Методы реализации УР являются продолжением методов подготовки и включают практическое выполнение набора мероприятий до получения требуемого результата.

В теории управленческих решений выделяют следующие методы: аналитические, статистические, матричные, эвристические, активизирующие, экспертные, методы сценариев и метод «дерева решений». Каждый метод (как процесс) основан на использовании специально разработанных моделей (явлений). Так, аналитические методы подготовки УР основаны на моделях, представляющих набор аналитических зависимостей, эвристические — используют модель Саймона и Ньюэла, «дерево решений» — сетевую модель. Таким образом, мы будем обсуждать методы и модели ПРУР совместно

# 62

## КАК ВЫБРАТЬ И ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРОЦЕДУРЫ И МЕХАНИЗМ ПРУР?

Подготовка и реализация УР может начинаться на разных стадиях: от самого начала информационной подготовки до выполнения последней части последней процедуры ПРУР — архивирования всех данных УР. Это зависит от того, на каком участке процесса ПРУР к нему был подключен руководитель или специалист.

Процесс ПРУР имеет три основных варианта осуществления: подготовка и реализация новых УР, корректировка ранее подготовленных или уже реализуемых УР, выбор и прямое использование УР из проверенного практикой набора.

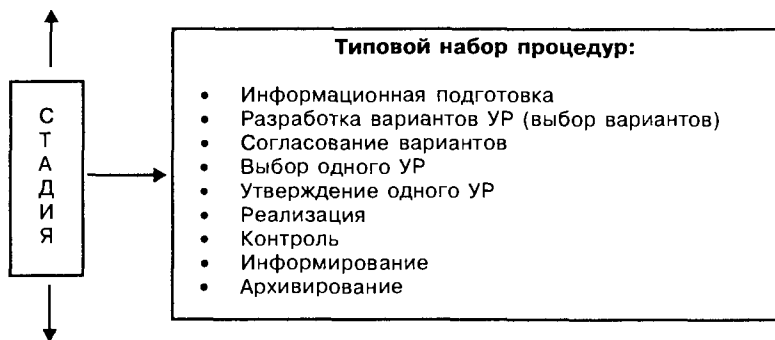


Рис. 62.1. Варианты подключения к процессу ПРУР руководителя или специалиста

Первый вариант включает весь набор типовых процедур. Второй вариант состоит из процедур, количество которых зависит от стадии подключения руководителя или специалиста к процессу ПРУР. Третий вариант может включать несколько процедур по выбору высшего руководства, например, только информирование. На практике чаще используется второй вариант.

Первый вариант процесса ПРУР эффективен при необходимости разрешения новых проблем, которые никак нельзя свести к типовым. Он используется в случае, когда руководитель или специалист не владеют информацией об уже имеющемся опыте разрешения таких проблем. Этот вариант самый дорогостоящий. Однако в США многие руководители следуют правилу, что если затраты на ПРУР не превышают 10 тыс. дол., то лучше самим подготовить УР, чем искать информацию о нем в других компаниях, литературе и т.д.

Второй вариант процесса ПРУР эффективен при большой практике управленческой деятельности в компании, устоявшейся организационной культуре, наличии базы УР. На практике в большинстве компаний таких условий для УР нет, поэтому данный вариант не гарантирует высокой отдачи от УР.

Третий вариант процесса ПРУР эффективен при устоявшемся разделении управленческого труда в больших компаниях типа холдингов, финансово-промышленных групп и др. Это самый дешевый вариант процесса ПРУР.

Таким образом, логика совершенствования процесса ПРУР в компании может следовать следующему алгоритму:

- руководители должны получить хорошие знания и практические навыки по ПРУР в учебных заведениях;
- учебное заведение должно снабдить каждого слушателя альбомом типовых проблем, методов их разрешения и адресами источников данного материала для возможных консультаций;
- слушатели должны некоторое время поработать в больших компаниях для отработки навыков по реализации отдельных процедур ПРУР;
- слушатели должны получить практику по УР в малых компаниях, работая по второму варианту. Анализ и корректировка чужих УР приносит большую пользу руководителям;
- завершающую часть практики слушатели должны пройти на инновационных в области управления компаниях. К ним относятся компании, на которых проводится реформирование, реструктуризация или банкротство — первый вариант процесса ПРУР.

Каждая процедура при ПРУР должна быть обозначена следующими параметрами: время, персонал, ресурсы, финансы, критерии оценки. Основным критерием для формирования УР является наличие недопустимой проблемы в сфере стратегического планирова-

ния, управления человеческими ресурсами, управленческого консультирования, управления управленческой деятельностью, управления производством и обслуживающей деятельностью, управления внешними и внутренними коммуникациями.

УР можно формировать на трех стадиях развития проблемы (рис. 62.2).

- в начале развития проблемы (стадия 1), когда ее величина не внушает опасений. Решение будет действовать по упреждению. И возможно, в точке А величина проблемы будет уменьшаться (пунктирная линия);
- в период устойчивого опасного развития проблемы (стадия 2), когда ее значение будет приближаться к недопустимой величине. Решение будет действовать с некоторым запозданием от негативных результатов проблемы. УР может оказаться неадекватным проблеме и усилить ее негативный рост. Это очень опасный период для подготовки и реализации УР;
- в период стабилизации (стадия 3), когда всем станут очевидны ее размеры и опасное действие. Решение будет действовать в режиме реального времени. Обычно ожидание от решения соответствует действительным результатам.

Таким образом, УР лучше формировать либо в начале развития проблемы, либо дождавшись ее стабилизации.

Общий подход к механизму формирования УР состоит в следующем.

1. Руководитель или специалист оценивает размер проблемы с целью определить, нужно ли для рассматриваемой проблемы формировать УР. Если не нужно, то процесс на этом завершается, а если нужно, то необходимо выполнить следующие действия;

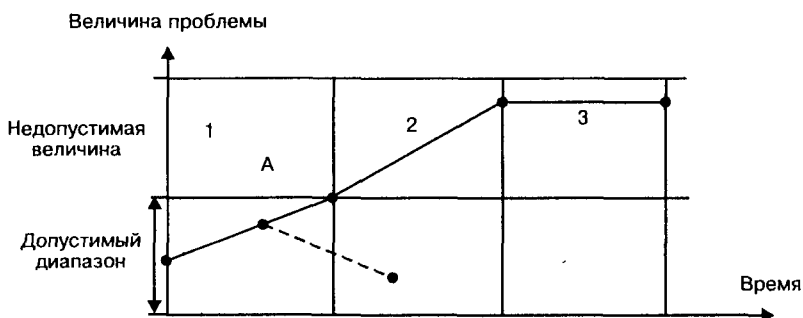


Рис 62 2 Стадии развития проблемы

2. Определяется стадия, в которой находится проблема. Если это стадия 2, то лучше не начинать процесс ПРУР;
3. Проводится поиск в базе данных аналогичных версий развития целей, ситуаций и проблем, вариантов реализованных решений и полученных при этом результатов;
4. Если найденная версия полностью совпадает с имеющейся, то без изменений используется весь набор мероприятий, составляющий найденное решение;
5. Если найденная версия отличается лишь незначительными элементами, то найденный вариант решения принимается за основу и затем вводятся необходимые коррективы;
6. Если похожей версии нет, то готовится и реализуется новое УР.

# 63

## ОБЪЯСНИТЕ АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ НОВОГО УР

Процесс формирования новых решений может осуществляться либо на основе интуиции и озарения, либо на основе отработанной схемы алгоритма, включающего 24 этапа (рис. 63.1). В том и другом случае могут быть получены как эффективные, так и неэффективные решения. Однако риск получить незапланированные результаты в первом случае существенно выше, чем во втором. Рассмотрим этапы алгоритма.

Этап 1. Руководитель или специалист в области управления должны либо измерять параметры текущих процессов, либо чувствовать их значения. В случае если заметных отклонений параметров текущей ситуации от запланированных нет, то необходимо выявить тенденцию дальнейшего развития ситуации. Этот этап связан с прогнозом изменения параметров. Иногда бывает так, что отклоняющиеся параметры сами по себе приходят к норме.

Этап 2. Отклонения могут быть незначительными, и тогда никаких новых решений принимать не следует. Если отклонения параметров ситуации существенны, то это должно насторожить руководителя.

Этап 3. Руководитель должен сравнить конкретные параметры ситуации с запланированными. Такими параметрами могут быть время, качество выполняемых поручений, дисциплина работников, эффективность управленческой деятельности, состояние контактов с заказчиками и поставщиками и др. Величина проблемы оценивается как разность между запланированными параметрами и реальной ситуацией.



Этап 4. Руководитель должен установить приоритеты отклонений ключевых параметров проблемы от допустимых значений. По наиболее важным отклонениям руководитель должен составить для вышестоящего руководства или внешних заинтересованных лиц *аналитическое заключение* о причинах и возможных изменениях.

Этап 5. Производится согласование аналитического заключения с заинтересованными сторонами с целью согласования порогов допустимых изменений параметров.

Этап 6. Руководитель должен сформировать *идею* разрешения проблемы. После этого он определяет вид целевой технологии для ПРУР. Выбор осуществляется среди трех технологий: инициативно-целевой, программно-целевой и регламентной.

Этап 7. Для выбранной целевой технологии формируется состав процессорных технологий (обычно 1—2 из 5 возможных) в качестве инструментария для ПРУР. В общий набор процессорных технологий входят: технология ПРУР по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе «искусственного интеллекта», на базе активизации деятельности персонала.

Этап 8. Руководитель на базе идеи решения (этап 6) и набора процессорных технологий формирует конкретные средства и методы разрешения проблемы.

Этап 9. Руководитель прогнозирует (фантазирует) возможные результаты реализации УР при предложенном наборе средств и методов.

Этап 10. При удачных прогнозах руководитель утверждает технологии ПРУР у вышестоящего руководства. Если результаты прогнозов отрицательные, то руководитель должен вернуться к этапу 6.

Этап 11. В результате возможных замечаний при утверждении вышестоящим руководством руководитель должен скорректировать набор используемых процессорных технологий, а также средств и методов для ПРУР.

Этап 12. Руководитель должен на время отложить выполненную работу и затем подумать о новой идее решения, посоветоваться со специалистами и сторонними людьми. Если он найдет более эффективную идею решения, то ему необходимо возвратиться на этап 6. Если более эффективных идей решения не найдено, то формирование решения продолжится.

Этап 13. Руководитель или специалист в области управления выбирают критерии оценки либо одного решения, либо нескольких решений, полученных в результате многократного прохождения по этапам 6—12.

Этап 14. Для каждого критерия формируются модель оценки и шкалы (единицы измерения). Результаты согласовываются с заинтересованными лицами и надзорными органами.

Этап 15. По результатам оценки и согласования руководитель выбирает УР для реализации.

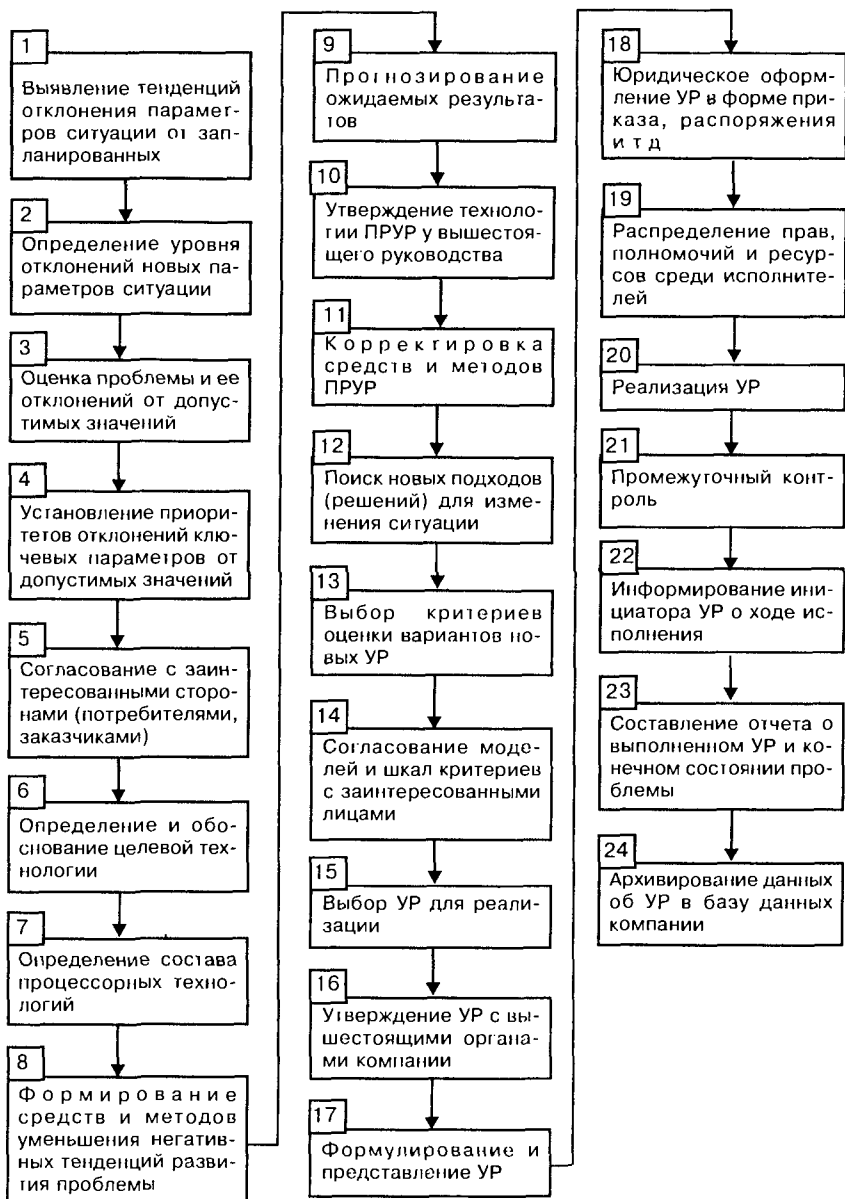


Рис 63 1 Алгоритм формирования нового решения

Этап 16. УР утверждается вышестоящими органами компании. Это необходимо для общей координации выполняемых работ и недопущения дублирования.

Этап 17. Руководитель создает рабочие материалы, раскрывающие смысл УР, его формулировку, перечисляет набор необходимых средств и методов.

Этап 18. Руководитель осуществляет юридическое оформление УР в форме приказа, доверенности, договора и т.д. После этого он выбирает форму реализации: наставление, беседу и др.

Этап 19. Руководитель организует подготовку к выполнению УР, в том числе распределяет права и ответственность, ресурсы, инструкции среди участвующего в выполнении УР персонала. Указываются время начала и конца процесса реализации УР и запланированные результаты.

Этап 20. Руководитель объявляет о начале практической реализации УР.

Этап 21. Уполномоченные руководителем лица проводят промежуточный контроль хода выполнения УР.

Этап 22. Инициатор решения информируется уполномоченными лицами или непосредственно исполнителями о ходе выполнения УР.

Этап 23. По итогам выполнения УР составляется отчет, в который включаются сведения о конечном состоянии проблемы и прогнозе ее дальнейшего развития (благоприятном или неблагоприятном).

Этап 24. Руководитель должен аккуратным образом по заданной структуре ввести в базу данных все сведения о подготовке и реализации УР для возможного дальнейшего использования.

Приведенные этапы могут на первый взгляд показаться чересчур подробными, а часть из них — лишними, однако это тот случай, когда нельзя пренебречь ни одним из них. Реализация части этапов вместо полного набора может привести к отрицательным результатам и неизбежно вызовет дополнительные корректировки.

Необходимость строгого соблюдения схемы алгоритма формирования нового УР аналогична необходимости неукоснительного соблюдения правил (алгоритмов) поведения человека на ядерных объектах — малейшее отклонение от них может стоить жизни.

# 64

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** Российская торговая компания ОАО «Нефтехим» с 1995 г. занимается реализацией на внутреннем рынке минеральных удобрений и продуктов нефтехимии. В компании работают 986 человек. У поставщиков этой продукции появилась возмож-

ность увеличить производство удобрений на 60%. Они попросили компанию ОАО «Нефтехим» соответственно увеличить реализацию этого товара. Руководство компании было заинтересовано таким предложением и создало группу для его детальной проработки. Группа специалистов провела маркетинговые исследования и определила наиболее выгодные для продвижения продукции регионы. Ими являются Курская и Воронежская области, Краснодарский и Ставропольский края. Руководство ОАО «Нефтехим» запланировало создать сеть филиалов в данных регионах по продвижению удобрений. Данное УР было одобрено советом директоров и через некоторое время реализовано. Через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убытков большинства филиалов. Основная причина этих убытков заключалась в плохой информированности филиалов о времени и наименовании поступающих в их адрес удобрений. В результате ожидания акционеров относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехом.

**Вопросы.** Какой порядок подготовки УР был реализован в компании ОАО «Нефтехим»? Какие рекомендации можно дать компании для подготовки эффективного УР?

**Обсуждение ситуации.** Анализ ситуации основан на материале ответа на 62-й вопрос.

Рассмотрим подход к механизму (порядку) формирования УР в компании ОАО «Нефтехим», связанного с проблемой увеличения рынка продаж удобрений. Для этого в табл. 64.1 по каждому пункту укажем конкретные действия руководства компании.

Формирование УР как нового шло исходя из здравого смысла, интуиции, озарения. Этот вариант имеет большой риск получить незапланированные результаты. В данном случае риск оказался реальным и компания вместо запланированного увеличения прибыли получила ее снижение.

Рекомендация для подготовки реального УР может относиться к пункту 3 табл. 64.1. Компании желательно обратиться в консультационную фирму, работающую с такими проблемами, либо пригласить специалистов другой аналогичной компании для подготовки УР. Реализация этого пункта автоматически выведет на правильное использование пунктов 4 или 5

**Выводы.** Рассматриваемая ситуация в компании ОАО «Нефтехим» демонстрирует элементы управленческого непрофессионализма при разрешении крупных проблем.

Пункты механизма формирования УР	Конкретные действия руководства
1 Руководитель или специалист оценивает размер проблемы с целью определить, нужно ли для рассматриваемой проблемы формировать УР. Если не нужно, то процесс на этом завершается, а если нужно — то необходимо выполнить последующие действия	Увеличение объема продаж на 60% для крупной компании — это большая проблема. Поэтому было принято правильное решение о рассмотрении проблемы.
2 Определяется стадия, в которой находится проблема. Если это стадия 2, то лучше не начинать процесс ПРУР.	Проблема находится в самом начале развития, поэтому имеет смысл начинать подготовительные работы для детальной проработки УР.
3 Проводится поиск в базе данных аналогичных версий развития целей, ситуаций и проблем, вариантов реализованных решений.	В тексте ситуации эта работа не отражена. Возможно, такой базой данных являлась память специалистов и руководителей о прошлых решениях.
4 Если найденная версия полностью совпадает с имеющейся, то без изменений используется весь набор мероприятий, составляющий найденное УР.	Такой версии найдено не было.
5 Если найденная версия отличается лишь несущественными элементами, то найденный вариант решения принимается за основу и затем вводятся необходимые коррективы.	Аналогичных версий не найдено.
6 Если похожей версии нет, то готовится и реализуется новое УР.	Текст ситуации показывает, что набор мероприятий, составляющих УР, в большей мере был новым для специалистов и руководителей.

## XV. ВЛИЯНИЕ ПАНИКИ НА ПОДГОТОВКУ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

---

В чем заключается суть паники при ПРУР?

Какие качества человека влияют на появление стрессового состояния?

Какова организационная сторона паники?

Каков механизм учета влияния паники на процесс ПРУР?

Проанализируйте ситуацию

---

### 65 В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ СУТЬ ПАНИКИ ПРИ ПРУР?

Управленческие решения относятся к наиболее сложным видам человеческой деятельности. В рамках этой деятельности постоянно возникает множество напряженных ситуаций, связанных с судьбой коллег, подчиненных и вовлеченного в данную деятельность населением. Среди них немало таких ситуаций, которые вызывают в руководителе сильный страх. Этот страх (паника) может на время парализовать процесс разработки и принятия решения, и ситуация может еще более усугубиться.

Словом «паника» обозначают безотчетный ужас, внезапно появляющийся у людей при ознакомлении с необычной информацией. Например, к панике может привести информация о глубоком валютном кризисе, измене любимого человека, снятии с должности, крупном проигрыше или потере, задержке поступления товара.

Словарь русского языка С.И. Ожегова трактует панику как крайний неудержимый страх, сразу охватывающий человека или многих людей

Паника (состояние паники) — это кратковременная потеря логики в мыслительной деятельности человека при подготовке и принятии решения. Напомним, что по определению решение — это результат мыслительной деятельности, приводящий к выводу или действиям. Алогичное мышление может привести к непредсказуемым выводам или действиям. Человек в состоянии паники очень опасен для окружающих и для самого себя. Паника является составляющей частью стресса, который определяется как состояние или

процесс повышенного нервного напряжения, из-за наличия напряженных или исключительных ситуаций, вызывающих страх. Стресс включает три основные части: собственно панику, осмысленную деятельность и разработку выводов или действий. Общая схема стресса показана на рис. 65.1.

Людей, часто находящихся в состоянии паники, называют паникерами. Паникер может и сам стать источником групповой или массовой паники. В таком случае стресс вырождается в одно паническое состояние.

Существуют три основных группы причин, вызывающих панику:

- патологические медицинские заболевания и психологические расстройства;
- особые социальные обстоятельства;
- случайное стечение напряженных ситуаций.

К первой группе относятся органические заболевания головного мозга, невротические расстройства, эндогенные заболевания.

Ко второй группе относятся обстоятельства, препятствующие удовлетворению человеком его основных биологических и социальных потребностей. в пище, жилье, безопасности, здоровье и др.

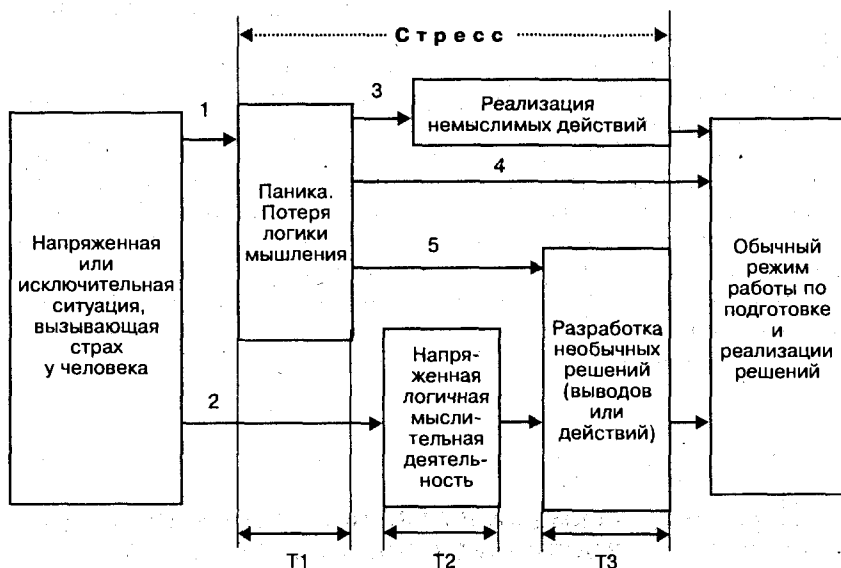


Рис 65.1. Место паники в общей схеме стресса у человека (T1 — время состояния паники, T2 — время напряженной логической мыслительной деятельности, T3 — время, потраченное на формирование или реализацию необычных решений по ситуации)

Третья группа причин обусловлена тем, что в наборе каждодневных ситуаций может быть такая их раскладка, что они будут усугублять отрицательное действие друг друга (эффект отрицательной синергии). Случайное стечение неблагоприятных ситуаций с концентрацией дней паники может вызвать неожиданный для руководителя компании или страны общественный катаклизм.

Процесс ПРУР также подвержен влиянию панических настроений. Эти настроения могут происходить из-за:

- повышенного уровня эмоциональной возбудимости и активности внешней среды;
- потери веры в руководство;
- устойчивой изнуренности и крайней утомленности работников;
- сильно пониженного тонуса сознательной активности;
- несоответствия сильной значимости ситуации слабым ожиданиям;
- назначения паникера на руководящую должность;
- стечения обстоятельств.

Примеров губительных последствий, вызванных паникой, достаточно много. Например, паника на морском лайнере «Титаник», биржевая паника, бытовая паника во время пожара или наводнения. Часто паника является причиной самоубийства (реализация немислимых действий). Хотя однажды паника среди шахматистов города Васюки спасла жизнь и лодку великого комбинатора Остапа Бендера и Кисы Воробьянинова. Паника является положительным аспектом на фондовых рынках, приводя их в движение.

Часто панику провоцирует пресса как источник массовой информации. Журналисты и редакторы, желая увеличить тиражи своих изданий, намеренно вызывают появление необычной информации, вызывающей у людей страх. Большинство людей не готовятся к работе в стрессовых ситуациях, поэтому они чувствуют себя очень неуверенно даже при небольших уровнях страха. Например, перед ракетом, словесными угрозами и т.д. Таким образом, состояние паники — это признак и первый этап развития стресса у человека.

# 66

## КАКИЕ КАЧЕСТВА ЧЕЛОВЕКА ВЛИЯЮТ НА ПОЯВЛЕНИЕ СТРЕССОВОГО СОСТОЯНИЯ?

Совокупность набора качеств человека и имеющейся конкретной напряженной или неожиданной ситуации определяет уровень страха, возникающего у человека. При этом ситуация может быть



скоропреходящей или длительной, детерминированной или с элементами неопределенностей (рис. 66.1).

Напряженная или исключительная ситуация, вызывающая у человека страх, обычно приводит к буму мыслительной деятельности одних и к депрессии — других людей. Паника может носить индивидуальный или коллективный характер. Индивидуальная паника — это беспомощное состояние человека, потеря уверенности в своих силах. Паника как первичное состояние стресса обычно носит кратковременный характер (от нескольких секунд до нескольких дней), а сам стресс может длиться довольно долго. Поэтому роль общества, руководителя или авторитетного человека, могущего помочь преодолеть индивидуальную панику, очень важна.

Среди параметров качеств человека имеются такие, которые способствуют увеличению времени паники и уменьшению его (табл. 66.1).



Рис. 66.1 Основные элементы, влияющие на состояние стресса

**Влияние качеств человека на продолжительность паники**

Личностные качества человека	Значение качества, способствующее увеличению времени паники	Значение качества, способствующее уменьшению времени паники
Воля	Слабая («я хочу»)	Сильная («так надо, я должен»)
Эмоции	Неуравновешенные	Уравновешенные
Темперамент	Холерики и меланхолики	Сангвиники и флегматики
Внушаемость	Сильное воздействие на психику внешних сил	Слабое воздействие на психику внешних сил
Профессионализм	Низкий	Высокий
Опыт	Малый	Большой
Ответственность	Преимущественно технологическая	Преимущественно гуманитарная
Здоровье	Слабое	Крепкое
Страх	Сильная отрицательная реакция на неприятную ситуацию	Слабая отрицательная реакция на неприятную ситуацию
Характер внимания:		
устойчивость	Рассеянная	Сконцентрированная
объем	Малое количество запечатленных объектов	Большое количество запечатленных объектов
распределенность	Малое количество запоминаемых разнотипных объектов	Большое количество запоминаемых разнотипных объектов
переключение	Медленная скорость	Большая скорость
Рискованность	Оправданная	Неоправданная
Тип мышления	Эвристический	Алгоритмический
Одержимость	Безумная, бесноватая	Целенаправленная

Паническое состояние формирует положительные и отрицательные аспекты в мыслительной деятельности человека [7]. К положительным относят активизацию психики и ускорение психических процессов, улучшение гибкости мышления и оперативной памяти. К отрицательным — ухудшение понимания и мышления, скованность или хаотичность движений (речи), затруднение самоконтроля и прогнозирования, неоднозначность восприятия и обработки информации.

Перемещение состояния работоспособности в сторону депрессии смещает и процесс мышления в область обработки галлюцинации, ошибочной, непроверенной или неправильно понятой информации, а также ощущений.

Закрепление в сознании человека частых панических состояний приводит к патологическому медицинскому заболеванию, называемому панической атакой

Паническая атака также провоцируется стрессовыми должностями, в том числе и управленческими. Они характеризуются повышенным вниманием, важностью принимаемых или исполняемых решений и находятся под постоянным контролем вышестоящих инстанций.

# 67

## КАКОВА ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТОРОНА ПАНИКИ?

Для разработки и реализации УР в условиях появления признаков паники необходимо рассмотреть суть индивидуальной и групповой паники.

Индивидуальная паника достаточно распространена. Человек может наблюдать панику или находиться в ее области (рис. 67.1).

На рис. 67.1а человек, не находящийся в состоянии паники, может быть либо сторонним наблюдателем, либо активным деятелем, стремящимся вывести людей из этого состояния. На рис. 67.1б человек находится в состоянии паники либо сам по себе, либо в компании других людей.

Для каждого человека и даже для группы людей существует свой уровень напряженности или новизны ситуации, вызывающей страх, то есть ситуация, вызывающая оцепенение работника А может быть спокойно оценена и отработана работником Б. Причина этого — различный набор индивидуальных значений качеств человека (см. ответ на 66-й вопрос). Поэтому при работе в предполагаемых усло-

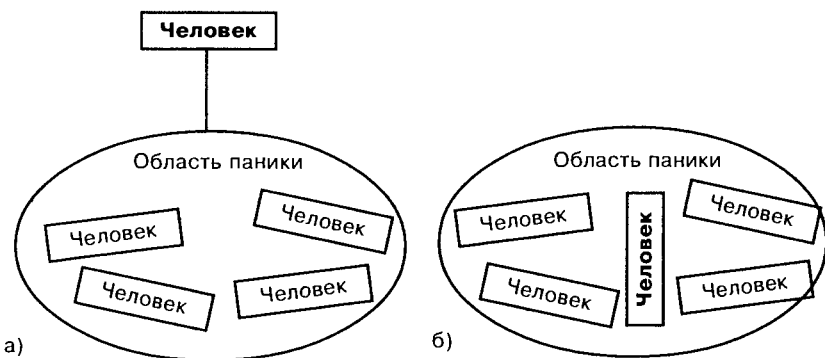


Рис 67 1 Человек и область паники

виях паники необходимо тщательно подбирать людей по их личностным качествам, чтобы среди них нашелся хотя бы один человек, участвующий в процессе ПРУР, не подверженный панике в возможных напряженных ситуациях, вызывающих страх (рис. 67.2).

Существует легенда о том, что полководец Александр Македонский (IV в. до н.э.) использовал оригинальный психологический прием отбора молодежи в армию. В помещение, где сидел юноша, вводили льва или тигра. Если молодой человек краснел, его зачисляли в армию, а если — бледнел, то он считался негодным для службы. Нельзя утверждать, что этот прием позволяет абсолютно точно определить — храбрый человек или трусливый, но верно то, что в минуты стресса у одних людей кровь приливает к голове, активизируя мыслительную деятельность, и лицо краснеет, у других — кровь «бросается в ноги», ухудшая мыслительную деятельность, и лицо бледнеет.

Паникой могут быть охвачены отдельные люди, занимающие ответственные должности — менеджеры крупного склада, высшие руководители стального треста, трейдеры фондовой биржи и т.д.

Заслуживает серьезного внимания и коллективная паника. Она проявляется среди социальных или профессиональных групп населения как реакция на напряженную или исключительную ситуацию, вызывающую страх. Некоторые авторы называют ее «социальной паникой». Для каждой коллективной паники обычно имеется один основной источник напряженной или исключительной ситуации, вызывающей страх. Девизы коллективной паники, например «спасайся, кто может», «сытый голодного не разумеет», «человек человеку — волк», отражают важнейшие потребности жизнеобеспечения человека: в безопасности, в пище и т.п.



Рис 67.2 Особенности групповой работы при напряженных ситуациях (работники А, Б и В находятся в состоянии паники, работники Г и Д — в нормальном рабочем состоянии)

Организационной базой для паники служит закон самосохранения — объективный закон организации. Формулировка закона имеет следующий вид: *«Каждая система (социальная или биологическая) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс)»*.

Все в мире подчиняется определенным писаным и неписаным правилам. Это касается как естественных организаций, так и искусственных. Организации, созданные человеком (типа обществ, товариществ, союзов и др.) относятся к искусственным, но их деятельность в какой-то мере также обусловлена сохранением вида (самой организации). Искусственные организации, так же как и естественные, функционируют в сложных условиях: есть друзья, есть враги, есть и нейтральные образования. Руководитель должен правильно оценить общее положение в компании и ситуацию, складывающуюся вокруг компании, чтобы принять решение о ее дальнейшей судьбе, используя все имеющиеся у него ресурсы

# 68

## КАКОВ МЕХАНИЗМ УЧЕТА ВЛИЯНИЯ ПАНИКИ НА ПРОЦЕСС ПРУР?

Влияние паники может рассматриваться на трех этапах: при подготовке решения, при выполнении решения, при оценке последствий решения.

Первый этап характеризует профессионализм будущего решения. Подготовка решения предполагает участие как специалистов в экономической, технологической и других сферах деятельности, так и руководителей соответствующих подразделений организации. Увеличение числа работников, принимающих участие в подготовке решения, уменьшает влияние паники и может даже исключить ее полностью. Однако стоимость такого решения возрастает, что может существенно отразиться на себестоимости продукции. Некоторые руководители недооценивают важность данного этапа, разрабатывая решения без должного обоснования, полагаясь на авось. В рамках этого этапа могут возникнуть непредсказуемые трудности, вызывающие страх и панику. К таким трудностям можно отнести неожиданное для руководителя, но прогнозируемое специалистами падение курса валют или акций, выход на освоенный рынок продукции конкурента, массовое увольнение работников, передачу конфиденциальной информации конкуренту, обнаружение подслушивающих устройств в кабинете

На втором этапе базой для паники может быть существенное несоответствие реальных условий выполнения решения запланиро-

ванным. И это естественно, так как с течением времени ряд параметров может существенно измениться. Чем больше проходит времени с момента разработки решения до момента его реализации, тем больше возможность появления неожиданных ситуаций, вызывающих страх как у руководителей, так и у исполнителей. Для долговременных процессов реализации решений существует риск неучета малых сигналов предстоящей опасности. Правильная оценка малых сигналов даст возможность своевременных корректировок и предотвращения нежелательного хода событий. Поэтому каждое решение должно сопровождаться системой контроля и реагирования на отклонения.

На третьем этапе базой для паники могут служить прямые и косвенные отрицательные последствия уже выполненного решения в экономической, социальной, экологической и других областях. Например, дом, принятый комиссией к эксплуатации, оказался радиоактивным и непригодным для заселения; уволенный из компании работник передал важную конфиденциальную информацию конкуренту.

Заранее учесть абсолютно все напряженные ситуации, чреватые страхом, не представляется возможным. Только накопление опыта работы с подобными ситуациями позволяет постепенно выработать у руководителей способность к оптимальному поведению во время паники и правильной подготовке и реализации управленческих решений.

Минимизировать отрицательные последствия от ПРУР в условиях возможной паники можно посредством ряда приемов, в том числе за счет.

- моделирования типовых напряженных ситуаций, вызывающих страх как у самого участника тренинга, так и у людей, за которых он ответственен, и отработки действий по преодолению стресса. Например, неожиданное банкротство малого предприятия, сокращение в 2 раза заказов на продукцию, авария воздушного или морского лайнера;
- создания и поддержания в постоянной готовности спецсредств для пожаротушения, борьбы с наводнением, эвакуации населения и техники во время стихийных происшествий и т.д.;
- формирования неприкосновенных запасов питания, энергии и других элементов жизнеобеспечения людей и сельскохозяйственных животных;
- страхования людей и их ответственности при деятельности повышенного риска;
- создания сбалансированного портфеля акций и запасов валюты;
- отработки профессиональных навыков организаторской деятельности.

уяснения и осознания приоритетов потребностей и интересов человека и общества,

умения выбирать приоритеты целей личности, коллектива и общества;

отработки навыков брать на себя ответственность за действия и жизнь подчиненных или подопечных людей,

отработки действий по экстремальному графику работы (10—14 часов ежедневно);

отработки навыков организовывать отдельных людей и коллективы на рутинные виды деятельности;

отработки навыков автономной организаторской деятельности в течение нескольких часов или даже дней;

отработки навыков самовнушения, самостимулирования и самооценки.

С именем Д. Карнеги связана формула, помогающая найти выход из тяжелой ситуации. Это набор правил, соблюдение которых позволяет сократить продолжительность паники или вовсе исключить ее:

«Спросите у себя: «Что является самым худшим из того, что может произойти?»

Приготовьтесь примириться с этим в случае необходимости.

Затем спокойно подумайте, как изменить ситуацию».

Д. Карнеги также предлагает установление индивидуальных ограничителей величины возмущающих ситуаций, которые приводят к беспокойству. Эти ограничители позволяют человеку выбрать: решать или не решать.

# 69

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** Компания «Consultant Ltd» предоставляет своим клиентам (физическим и юридическим лицам) услуги по анализу мирового валютного рынка Forex в режиме on-line, в том числе обеспечивает торговой системой «Dow Jones Trade Station», местами VIP. Компания заинтересована в активной и профессиональной торговле в дилинге брокеров (трейдеров), так как она получает комиссионные с каждого лота.

Трейдерам отводится очень мало времени на подготовку и реализацию решений. А с ростом числа трейдеров усиливается конкуренция и по времени реализации решения. Это приводит к усилению напряженности внутри дилинга и возникновению стрессовых ситуаций, которые в свою очередь приводят к ошибочным решениям и крупным потерям как для трейдера, так и для компании. Поэтому одной из важных целей является снижение влияния панических на-

строении трейдеров на подготовку и реализацию решений. Были выявлены причины, оказывающие влияние на появление панических настроений:

- повышенный уровень активности и эмоциональной возбудимости внутри дилинга,
- возникновение напряженной ситуации на индивидуальном финансовом счете менеджера группы;
- устойчивая усталость (дилинг работает с 4.00 до 23.00 ч ежедневно);
- пониженный тонус сознательной активности;
- потеря веры трейдера в своего менеджера (иногда менеджер не может оказать помощь своему трейдеру),
- стечение нескольких перечисленных обстоятельств.

Руководство компании ужесточило условия экзаменов для желающих работать трейдерами. Однако это не принесло значительного улучшения в деятельности трейдеров.

**Вопросы.** Какое влияние оказывает паника на мыслительную деятельность человека? Какие личностные качества наиболее приемлемы для работы трейдеров? Какие управленческие решения могли бы улучшить устойчивость трейдеров к стрессовым ситуациям?

**Обсуждение ситуации.** Анализ ситуации основан на материале ответа на 65—68-й вопросы.

Хорошими трейдерами признаются такие, которые придерживаются своего торгового плана при допустимых изменениях курсов валют. Ряд трейдеров меняют свой торговый план под влиянием эмоций, превращая «муху-реальность» в «слона-мечту». Мировая статистика показывает, что около 80% трейдеров терпят убытки, поэтому их подбор по личностным качествам очень важен. Для них самыми необходимыми качествами являются:

- сильная воля («так надо, я должен»);
- уравновешенные эмоции;
- сангвинический или флегматический темперамент;
- слабое отражение на психике внешних влияний;
- высокий профессионализм;
- достаточный опыт;
- наличие социальной, нравственной, политической ответственности;
- умение концентрировать внимание;
- способность запоминать большое количество разнотипных объектов;
- большая скорость переключения внимания с одного предмета обсуждения или анализа на другой;
- преимущественно алгоритмический тип мышления;
- целенаправленная одержимость.



Набор управленческих решений диктуется перечнем причин, вызывающих панические настроения. Так, положительные результаты дают.

- проведение многокритериального выбора кандидатов на трейдерские должности. В состав критериев включаются необходимые личностные качества и уровень профессиональной подготовки;
- разработка с помощью психологов, опытных трейдеров и врачей приемлемого уровня нагрузки, чтобы частично снять устойчивую усталость;
- создание мобильной консультационной системы для трейдера и менеджера группы для оказания оперативной помощи в сложных ситуациях;
- страхование неблагоприятного стечения обстоятельств.

**Выводы.** Для рассматриваемой ситуации в компании «Consultant Ltd» были правильно определены причины появления панических настроений. Однако решения по уменьшению их влияния касались только профессиональной стороны, но не личностных качеств работника. Предложенные УР в некоторой степени снизят паническую напряженность трейдеров.

## XVI. АНАЛИТИЧЕСКИЙ, СТАТИСТИЧЕСКИЙ И МАТРИЧНЫЙ МЕТОДЫ, МЕТОД МАТЕМАТИЧЕСКОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ

В чем заключаются особенности аналитического метода при ПРУР?

Какова роль статистического метода при ПРУР?

Каковы особенности метода математического программирования при ПРУР?

Каково место матричного метода при ПРУР?

Проанализируйте ситуацию

# 70 В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ ОСОБЕННОСТИ АНАЛИТИЧЕСКОГО МЕТОДА ПРИ ПРУР?

Аналитический метод представляет собой набор приемов для выбора и точного выполнения правил и инструкций при ПРУР. Он основан на использовании в качестве модели математических или логических зависимостей в виде формул, графиков, таблиц, дизъюнкций, конъюнкций, статей уставных документов и законодательства страны (рис. 70.1).

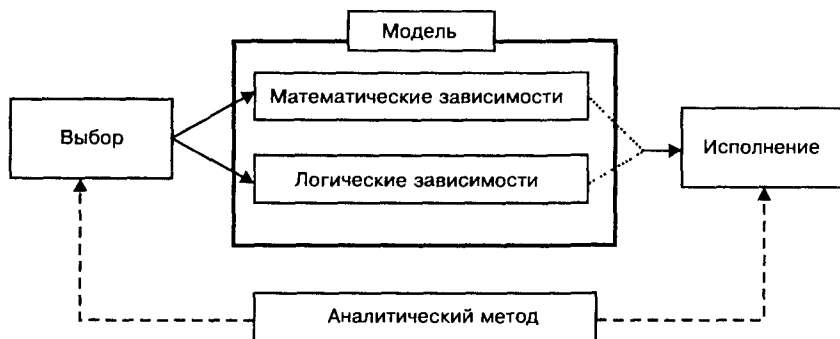


Рис. 70.1. Взаимосвязь элементов аналитического метода

Реальными моделями для аналитического метода ПРУР служат: требования, предъявляемые к УР, структура решения, графики инициативно-целевой, программно-целевой и регламентной технологии, состав и последовательность выполнения процедур при ПРУР, концептуальная модель компании, статьи уставных документов и договоров.

Так, в п. 3 ст. 91 ГК РФ отмечено, что к исключительной компетенции общего собрания участников общества с ограниченной ответственностью, в частности, относятся: изменение устава общества, изменение размера его уставного капитала, образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий.

Нарушения недопустимы, поэтому необходимо использовать аналитический метод с набором мероприятий по точному соблюдению установленного порядка. К таким мероприятиям относятся: создание ревизионной комиссии, организация внутреннего аудита и др.

В любой деятельности имеются отработанные процедуры, основанные на жестких правилах. Многие из этих правил имеют объективный характер. Например, зависимость между спросом и предложением, зависимость производительности труда от квалификации персонала, зависимость стиля управления от характера деятельности компании, зависимость качества УР от полноты и ценности информации. Каждый руководитель имеет определенные представления о ряде таких зависимостей, выработанные интуитивно в течение ряда лет или полученные в результате обучения, а также путем проб и ошибок. Большой набор ценных зависимостей обычно объявляется конфиденциальной информацией конкретной компании.

В век всеобщей информатизации разработка и продажа новых моделей для аналитического метода ПРУР постепенно становится частью бизнеса.

Основными условиями использования данного метода являются:

- неограниченный штат работников организации или ее подразделений;
- неограниченное время ПРУР;
- высокая достоверность и эффективность математических или логических зависимостей, а также большое доверие к ним со стороны руководителя;
- подготовка и реализация типовых УР.

Для данного метода эффективной является линейная схема организационных отношений. Профессионализм выполнения задания определяется в основном квалификацией руководителя, выбравшего модель, а профессионализм исполнителя играет вторичную роль.

---

**Аналитический метод гарантирует высокую эффективность УР и достижение цели.**

---

# 71

## КАКОВА РОЛЬ СТАТИСТИЧЕСКОГО МЕТОДА ПРИ ПРУР?

Статистический метод (аналогично аналитическому) представляет собой набор приемов для выбора и точного выполнения правил и инструкций при ПРУР. Он использует в качестве модели информацию о прошлом удачном опыте каких-либо компаний при подготовке или реализации УР. Модель включает набор инструкций, рекомендаций, отзывов, примеров и другой справочной и описательной информации. Модель может быть представлена в виде релевантной информации, сайта в Интернете или в письменном виде. Модель формируется в процессе сбора, обработки и анализа статистических материалов, полученных в результате реальных действий и выработанных искусственно, путем статистического моделирования.

Статистический метод можно использовать как на стадии разработки, так и на стадии выбора УР. На стадии разработки выбирается только модель, а разработкой приемов и способов занимается сама компания (рис. 71.1). На стадии выбора компания берет для исполнения весь набор мероприятий, составной частью которых является модель (рис. 71.2).

Статистический метод очень распространен из-за его простоты и очевидной, сиюминутной полезности. Так, руководители многих компаний периодически собираются для обсуждения опыта работы, используя для этого, рыбалку, баню, охоту и др. Симпозиумы, конференции, собрания также являются элементом статистического метода. Ряд консультационных фирм используют данный метод для создания интегрированных систем управления компаниями.



Рис. 71.1 Схема статистического метода на базе выбранной модели

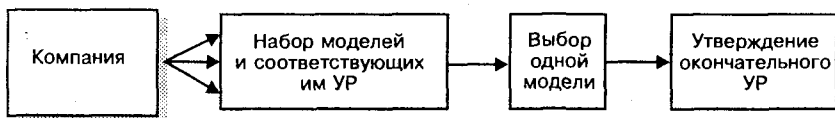


Рис. 71.2 Схема статистического метода на базе выбранного набора

Так, компания «Информконтакт» разработала базовый вариант системы ALFA, охватывающей все стороны бизнеса компании. Система реализована в архитектуре «клиент-сервер» и в области управленческой деятельности осуществляет.

- разработку модели документооборота для учета и управления движением материальных ресурсов, производства, финансов, персонала,
- планирование производства;
- разработку организационной структуры компании, вплоть до должностных инструкций.

Компания «Галактика» широко представляет свой интегрированный сетевой комплекс, снабженный контурами административного и оперативного управления, управления производством и бухгалтерского учета.

Каждый контур может использоваться самостоятельно и в сочетании с любым другим.

Основные условия эффективного использования данного метода:

- штат исполнителей, привлеченных к выполнению УР, неограничен;
- время выполнения УР должно быть ограничено в соответствии с жизненным циклом функционирования модели;
- характер ПРУР, объекта управления и потребителя решения — гиповой.

Профессионализм ПРУР определяется руководителем или специалистом, ответственным за выбор варианта модели или всего набора мероприятий.

Данный метод базируется на статистических методах, теории размытых множеств, теории подготовки решений в условиях неопределенностей.

---

Статистический метод **гарантирует среднюю эффективность** УР и достижение цели

---

# 72

## КАКОВЫ ОСОБЕННОСТИ МЕТОДА МАТЕМАТИЧЕСКОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ ПРИ ПРУР?

Метод математического программирования является частным случаем аналитических методов. Однако он выделен как самостоятельный в силу его значимости при разработке обоснований для стратегических УР. Он представляет собой набор приемов для выбора и точного выполнения результатов математических расчетов. Мо-

дель метода включает систему формул и правил расчетов для нахождения условных экстремумов при анализе экономических и управленческих процессов, которые могут быть описаны в виде системы уравнений. Сама процедура таких расчетов в математике носит название *математического программирования*. Это название и послужило основой для наименования всего метода.

Таким образом, суть метода математического программирования заключается в том, чтобы свести анализируемые процессы в систему уравнений и найти наиболее приемлемое для всех уравнений решение. Возможно, это решение и будет основой для УР. Рассмотрим использование данного метода.

- *Пример.* Руководитель поставил цель: «Совершенствование внутренних коммуникаций в отделе», где работает 30 человек. Как известно, достижение взаимодействия между персоналом может идти только за счет реализации потребностей и интересов. Но в какой пропорции и каким потребностям и интересам отдать предпочтение?

Составим для простоты список только из 8 социальных потребностей и обозначим их буквой  $x$  (от 1 до 8), а приоритеты обозначим буквой  $a$  (от 1 до 20). Тогда,  $x_1$  — потребность в самовыражении,  $x_2$  — потребность в общении,  $x_3$  — потребность в любви,  $x_4$  — потребность в информации,  $x_5$  — потребность в знаниях,  $x_6$  — потребность в вере,  $x_7$  — потребность в управлении,  $x_8$  — потребность в творческом труде.

Для всего отдела можно составить следующую систему из 20 уравнений:

$$a_{1,1}x_1 + a_{1,2}x_2 + a_{1,3}x_3 + a_{1,4}x_4 + a_{1,5}x_5 + a_{1,6}x_6 + a_{1,7}x_7 + a_{1,8}x_8 = v_1$$

$$a_{2,1}x_1 + a_{2,2}x_2 + a_{2,3}x_3 + a_{2,4}x_4 + a_{2,5}x_5 + a_{2,6}x_6 + a_{2,7}x_7 + a_{2,8}x_8 = v_2$$

.....

$$a_{20,1}x_1 + a_{20,2}x_2 + a_{20,3}x_3 + a_{20,4}x_4 + a_{20,5}x_5 + a_{20,6}x_6 + a_{20,7}x_7 + a_{20,8}x_8 = v_{20}$$

где  $a_{i,j}$  — коэффициент, отражающий приоритет потребности  $x_j$  для  $i$ -го человека,  $v_i$  — достижимая  $i$ -м человеком производительность труда.

В этой системе уравнений неизвестными являются коэффициенты  $a_{i,j}$  (160 неизвестных и 20 уравнений). Обычными алгебраическими методами вычислить коэффициенты не представляется возможным. Такая система уравнений под силу только компьютеру.

Результаты вычисления дают ориентировку руководителю при ПРУР.

Однако точно определить значение индивидуальной производительности человека довольно трудно. Результаты вычислений не учитывают возможной положительной или отрицательной эмерджентности или синергии в коллективе, где личностный фактор играет большую роль. Вместо производительности в уравнение могут входить и другие критерии, например, минимум времени, максимум качеств.

Данный метод играет скорее вспомогательную, хотя и довольно важную, роль.

Работник, разрабатывающий решения, вводит в компьютер набор *ситуаций*, подлежащих изменению в соответствии с целью, а также *критерии*. Компьютер на базе математических соотношений разрабатывает параметры, требуемые для ПРУР (рис. 72.1).

Основные условия эффективного использования данного метода:

- штат исполнителей, привлеченных к выполнению УР, неограничен;
- время выполнения УР ограничено (требуется быстро найти решение);
- характер ПРУР, объекта управления инновационный;
- потребители решения однотипны;
- цель, измеряемая ситуация и анализируемые параметры четко сформулированы.

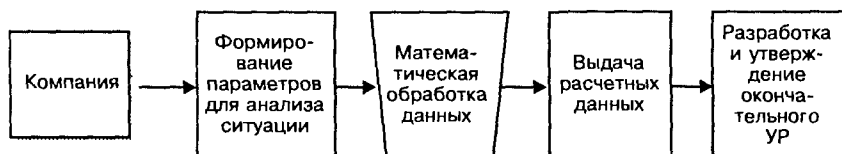


Рис. 72.1. Схема реализации метода математического программирования

Профессионализм ПРУР определяется руководителем или специалистом, ответственным за выбор метода разработки УР.

---

Метод математического программирования **не гарантирует эффективность УР** и достижение цели.

---

## 73 КАКОВО МЕСТО МАТРИЧНОГО МЕТОДА ПРИ ПРУР?

Матричный метод — это набор приемов для выбора и точного выполнения договоренностей заинтересованных сторон при ПРУР. Он использует в качестве модели либо договор о намерениях, либо согласительный договор, либо требование одной или нескольких сторон. Модель может быть представлена в виде релевантной информации, сайта в Интернете или в письменном виде. Метод реализует выбор согласованного решения из набора альтернатив на

основе компромисса признаков (критериев), достигнутых заинтересованными сторонами, которых может быть две, три и более, поэтому матрица признаков может быть двухмерной, трехмерной и т.д. (рис. 73.1).

Матричный метод относится к субъективным методам ПРУР на основе договоренностей и убеждений. На практике лучшее решение не всегда приводит к лучшим результатам. Лучшие результаты приносят согласованные решения, так как они качественнее выполняются всеми участниками ПРУР. Договоренности реализуются через механизм компромисса. Он может быть достигнут тремя путями посредством:

достижения взаимных уступок (консенсуса);  
подавления потребностей и интересов одной из сторон;  
предварительного учета приоритетов потребностей и интересов личности, общества, коллектива.

- Взаимные уступки реализуются как добровольный отказ сторон договора от части своих интересов. Это довольно болезненный процесс. Его успех зависит от профессионального использования социально-психологических методов убеждения. Как показывает практика, такие договоренности кратковременны. Этот путь редко дает положительные результаты, хотя большинство призывает именно к такому варианту достижения компромисса.

- Подавление потребностей и интересов одной из сторон достигается в условиях профессионального использования организационно-распорядительных методов управления и авторитарного стиля управления. Это хороший путь, практически быстро приводящий к компромиссу. Так действовали военачальники колониальных армий в Индии с середины XVIII в. до 1947 г.

- Предварительный учет приоритетов потребностей и интересов личности, коллектива и общества должен быть полным. Таким образом осуществляется забота обо всех участниках ПРУР. В отличие от консенсуса участники ничего не теряют, а только приобретают.

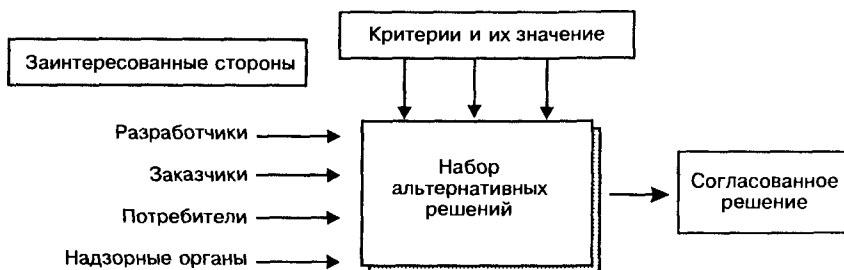


Рис 73.1. Схема матричного метода (четырёхмерная матрица)



Этот путь реализует управление по упреждению (упреждение появления конфликта).

Достижение компромиссов по упреждению — это современный профессиональный подход к ПРУР. При формировании третьего пути необходимо ориентироваться в приоритетах потребностей человека и общества. Их можно представить в следующем виде (в порядке убывания значимости):

1) основные потребности человека (в пище, жилье, одежде, безопасности, здоровье и отдыхе);

2) основные потребности общества (в труде, прибавочном продукте, управлении);

3) социальные потребности человека (в творческом труде, самовыражении и самопроявлении, любви, семье, информации);

4) социальные потребности общества (в стабильности, вере, саморазвитии, безопасности),

5) интересы человека (материальные, социальные, эстетические);

6) интересы общества (в милосердии, развитии культуры, современном производстве).

Первый и второй приоритеты должны выполняться в полной мере, а остальные — по мере возможности.

В рамках каждого приоритета должно проводиться ранжирование потребностей и интересов, то есть каждой потребности и интересу дается весовой коэффициент. Для его определения используются результаты референдумов, опросов, письма и жалобы, обращения граждан.

Задача руководителя или консультанта по управлению — найти вариант, при котором обеспечивается лучшее соотношение в удовлетворении потребностей и интересов всех участников ПРУР.

Основные условия эффективного использования данного метода.

- необходимость достижения согласия между участниками ПРУР;
- количество лиц, участвующих в процессе ПРУР, ограничено, так как сложность достижения компромисса резко возрастает с ростом количества участников;
- штат исполнителей, в той или иной степени привлеченных к выполнению УР, неограничен;
- время выполнения УР неограничено,
- характер ПРУР, объекта управления типовой.

Профессионализм ПРУР определяется руководителем, формирующим условия компромисса.

---

Матричный метод, в общем, **гарантирует эффективность УР** и достижение цели.

---

# 74

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** В НОУ «Институт системного аудита» решили совершенствовать качество обучения. Объект эксперимента — студенты 3-го курса, дисциплина — «Управленческие решения». Приказом ректора создали комиссию. Члены комиссии стали перебирать различные методы ПРУР и остановились на самом простом — статистическом. В рамках этого метода проанализировали приемы проведения семинарских занятий в ряде высших учебных заведений по нескольким дисциплинам. Исходя из эффективности обучения и мнения студентов, была составлена таблица приемов, которые могли бы использоваться при проведении занятий по УР (табл. 74.1).

В результате анализа приемов обучения члены комиссии составили скорректированный набор приемов, который был одобрен ректором для проведения эксперимента:

1. Составление кроссвордов, тесты;
2. Работа с реальными управленческими решениями, набор которых имеется в системе «Консультант Плюс»;
3. Обзор наиболее значимых мировых УР (выступление президентов государств, лидеров общественных организаций и др.);
4. Контрольные работы;
5. Подготовка докладов, составление УР для семьи, студенческой группы;

Таблица 74.1

### Приемы обучения

Наименование дисциплины	Приемы, полезные для семинаров по дисциплине «Управленческие решения»
Английский язык	Отгадывание кроссвордов, тесты
Информационные технологии	Работа с реальными информационными технологиями
Маркетинг	Практический обзор мировых событий
Статистика	Контрольные работы
Предпринимательство	Подготовка докладов, составление контрактов
Бухгалтерский учет	Строгое проведение занятий (звонки родителям)
Финансы	Составление наглядных схем движения капитала
Экономическая политика	Работа с моделями и алгоритмами

6. Строгий контроль за подготовкой к семинару (выставление оценок за подготовку);
7. Составление наглядных схем продвижения УР по стадиям подготовки и реализации;
8. Проведение деловых игр «Если я был бы директором».

**Вопросы.** Кратко обоснуйте возможность применения аналитических, статистических, матричных методов и метода математического программирования. Привел ли статистический метод к правильному результату?

**Обсуждение ситуации.** Анализ ситуации основан на материале ответа на 71—74-й вопросы.

Рассмотрим использование перечисленных методов применительно к конкретной ситуации.

Аналитический метод эффективен при высокой достоверности математических или логических зависимостей, а также при большом доверии к ним со стороны руководителя. Однако в рассматриваемой ситуации, видимо, нет таких зависимостей. Поэтому данный метод использовать невозможно.

Метод математического программирования эффективен при однотипности потребителей решения, то есть все студенты должны иметь почти одинаковые способности и затрачивать одинаковое время на подготовку к семинару и т.д. Однако на это рассчитывать не приходится, поэтому данный метод будет неэффективен.

Матричный метод эффективен при необходимости согласования параметров решения между участниками и типом характера ПРУР. Эти условия в рассматриваемой ситуации имеются, поэтому данный метод можно использовать. В описанной ситуации данный метод фактически также используется, так как учитывается мнение студентов.

Таким образом, для данной ситуации можно использовать матричный метод.

Используемый в ситуации статистический метод, несомненно, привел к правильному результату, который отражен в табл. 74.2.

**Выводы.** Для рассматриваемой ситуации в НОУ «Институт системного аудита» было правильно принято УР и получен приемлемый результат.

## XVII. АКТИВИЗИРУЮЩИЕ И ЭВРИСТИЧЕСКИЙ МЕТОДЫ

---

В чем заключаются особенности методов психологической активизации при ПРУР?

Какова область применения теоретико-игрового метода при ПРУР?

Как реализуются методы подключения новых интеллектуальных источников при ПРУР?

Каковы особенности эвристического метода при ПРУР?

Каково содержание основного набора приемов, входящих в состав эвристического метода при ПРУР?

Проанализируйте ситуацию

---

# 75

## В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОВ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АКТИВИЗАЦИИ ПРИ ПРУР?

К методам психологической активизации относятся: конференции идей, методы мозговой атаки, вопросов и ответов. Данные методы основаны на стимулировании и активизации сознания и подсознания человека.

*Подсознание* — область неясных, не совсем осознанных мыслей, чувств и представлений.

*Сознание* — это мышление, отражение действительности; психическая деятельность, как отражение действительности.

Подсознательное не является центром смысловой деятельности, но оказывает влияние на течение смысловых процессов. Философская основа такого подхода была дана З. Фрейдом.

Довольно плодотворным является механистический подход к сознанию и подсознанию. Суть этого подхода в следующем.

Память человека — это основа его мыслительной деятельности. Условно память человека можно представить в виде восьми директорий информационного массива (рис. 75.1). Первая директория — это память, относящаяся к сознанию живущего человека.

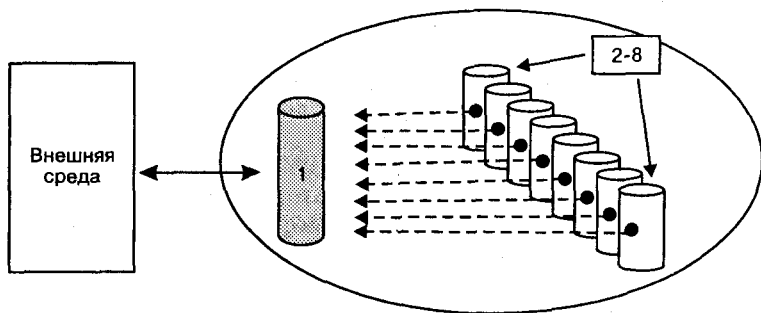


Рис. 75.1. Схема расположения информационных директорий в памяти человека

Он — создатель и владелец этой информации. Семь остальных — это память предшествующих поколений, переданная ему генным путем. Доступа к памяти предшествующих поколений в нормальных условиях у живущего человека нет. Однако она оказывает влияние на обработку информации из первой директории. Иногда проявление этого влияния называют менталитетом человека.

При рождении ребенка наступает перемещение директорий: информация персональной директории родителей занимает второе место в его памяти, остальные директории перемещаются на следующее по порядку место, а последняя директория безвозвратно теряется, и так поколение за поколением.

Первая директория определяет сознание, а остальные — подсознание человека.

Психологические методы призваны активизировать в большей мере сознание и насколько возможно — подсознание человека. Именно в подсознании заложен колоссальный опыт, интуиция, основные навыки.

Метод конференции идей основан на стимулировании процесса мышления на уровне сознания. Базовые правила использования данного метода состоят в следующем:

- запрещается любая критика, в том числе позитивная и насмешки;
- число участников — 4—12;
- формулируются 1—2 зависимые друг от друга задачи;
- время обсуждения ограничивается 30—50 минутами;
- ведется запись всех предложений, в том числе и абсурдных.

В Европе и в США распространен метод мозговой атаки, в основе которого лежит стимулирование мышления на уровне подсознания. Для этой цели приглашаются психологи, психотерапевты, гип-

нотизеры. Работая в одной команде с разработчиками решения, они пытаются активизировать их подсознание, то есть обеспечить доступ человека к информации, заложенной в других директориях. Считается, что подсознание является неиссякаемым источником человеческого духа, базой для интуиции и блестящих идей.

Метод вопросов и ответов основан на предварительном составлении набора вопросов, ответы на которые могут сформировать новый подход к решению заданных проблем, в частности:

- Можно ли получить тот же результат, не используя данный продукт?
- Можно ли достичь тех же результатов, вообще не делая этой работы?
- Можно ли сделать продукт или работу более легкими?
- Можно ли сделать что-либо для ускорения процесса?
- Можно ли сделать это более приятным?
- Можно ли найти испортящуюся или более прочную форму?
- Можно ли сделать это более безопасным?

## 76 КАКОВА ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕОРЕТИКО-ИГРОВОГО МЕТОДА ПРИ ПРУР?

Основную массу УР руководители готовят и реализуют на уровне обыденного профессионального мышления. Для этого процесса они используют обычный объем информации, обычную процедуру ее обработки и обычную методику составления УР. И все получается довольно неплохо. Однако иногда приходится готовить ответственные решения, определяющие судьбы сотен или тысяч человек, судьбу компании или свою собственную судьбу. Для этого нужны достаточное количество информации, высокая скорость ее обработки, использование надежных методов расчета или оценки. Подобных случаев не так много, и быть всегда к ним готовым не представляется возможным. Поэтому в качестве помощника используется *теоретико-игровой метод*. В его основе функционирует человеко-машинная система разработки решений. Теоретико-игровой метод весьма плодотворен, так как использует большой интеллектуальный потенциал в виде программного и информационного обеспечения поддержки решений.

Метод опирается на интеллектуальную модель компании, включающую концептуальную модель компании и аппарат экономико-математических соотношений.

В состав интеллектуальной модели входят:

- справочные данные (например, полные данные о потенциальных поставщиках и их продукции);
- имитационная модель компании;
- методики экономического расчета и прогнозирования;
- информация о решениях в аналогичных ситуациях других организаций и реальных полученных при этом результатах;
- набор законодательных актов и др.

Метод предусматривает проведение совещания в форме игры, которая продолжается несколько сеансов, обычно 10—12. На первом сеансе все участники (директор, маркетолог, главный инженер, заместитель директора по социальным вопросам и др.) вводят в компьютер свои максимальные требования (рис 76.1). После обработки этих данных компьютер выдает вариант решения каждому участнику совещания. Если данный вариант с точки зрения заложенной модели является некорректным или невыполнимым, то каждому участнику даются рекомендации о желательных изменениях первоначальных требований. После обсуждения участники вводят коррективы и процесс продолжается либо до достижения консенсуса, либо до принятия общего решения о неэффективности нового изделия и нецелесообразности его производства (отрицательное решение).

Следует отметить, что любая формальная модель компании обедняет содержательный аспект исследуемого объекта и не в полной мере учитывает особенности его развития. Поэтому опыт профессионального руководителя служит дополнительным источником корректировки модели.

Использование данного метода эффективно.

- при принятии очень ответственных решений, определяющих развитие компании или судьбу персонала;

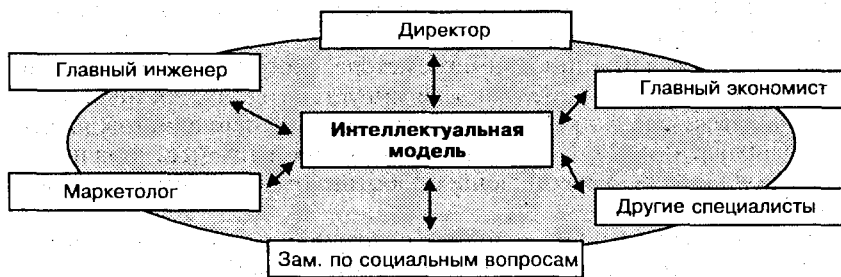


Рис. 76 1 Схема взаимодействия при теоретико-игровом методе ПРУР

- в крупных по численности персонала компаниях;
- при большом объеме информации, трудностях или нехватке времени на ее обработку;
- при высокой достоверности и эффективности математических или логических зависимостей, а также при большом доверии к ним со стороны руководителя;
- при подготовке и реализации типовых УР.

Профессионализм выполнения задания определяется как квалификацией участников такого совещания, так и интеллектуальной мощностью имитационной модели компании.

---

Теоретико-игровой метод **гарантирует высокую эффективность** УР и достижение цели.

---

## **77** КАК РЕАЛИЗУЮТСЯ МЕТОДЫ ПОДКЛЮЧЕНИЯ НОВЫХ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ИСТОЧНИКОВ ПРИ ПРУР?

Методы подключения новых интеллектуальных источников основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под надзором высококвалифицированного специалиста. К ним относятся: метод наставничества и работа с внешними консультантами.

Наставником признается специалист, который на практике может передавать ученику свой опыт, знания и методику, а также имеет склонности к самообразованию и повышению своего профессионализма.

Метод наставничества реализует сильный эффект сочетания высокого профессионализма и свежего взгляда на проблему с позиций стороннего наблюдателя. Это стимулирует мышление всех участников процесса ПРУР. Схематично процесс развития мышления иллюстрируется рис. 77.1 и рис. 77.2.

Методика реализации данного метода состоит в том, что для решения конкретной проблемы формируется группа, состоящая из 6—10 человек, она включает: 1—2 признанных специалистов в данном направлении; 2—3 — со средним уровнем профессионализма («среднячки»); 4—5 начинающих работников в данном направлении («аутсайдеров»).

В такой группе наиболее полно реализуется потребность в самовыражении, самопроявлении, информации и знаниях.

Работа с внешними консультантами в последние 5—10 лет получила широкое развитие. *Консультант* — это знаток передового опы-



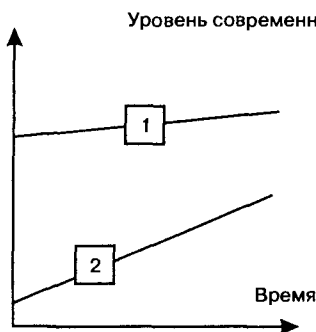


Рис. 77 1. Обычная динамика повышения профессионализма  
1 — повышение уровня знаний у профессионалов,  
2 — у новичков

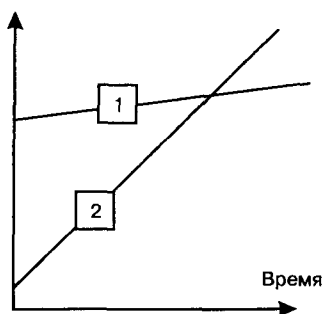


Рис. 77 2. Повышение профессионализма при использовании метода наставничества

та и методологии, специалист, накопивший навыки решения на практике разнообразных управленческих задач. Важной особенностью консультанта является то, что он имеет большую практику работы с разнообразными компаниями, различными руководителями и специалистами.

Консультанты используют в своей работе достижения широкого круга дисциплин — статистики, психологии, социологии, менеджмента и информационных технологий.

Метод работы с внешними консультантами раскрепощает специалистов компании, дает им возможность высказать давно назревшие решения и получить независимые от руководства компании оценки. Часто наиболее эффективные решения предлагаются именно специалистами своей компании. Консультант обеспечивает их лишь авторитетной поддержкой.

Управленческое консультирование — это один из видов квалифицированной помощи со стороны с целью совершенствования и развития систем управления, результатом которого является разработка набора решений либо по созданию нового процесса — это развитие, либо по усилению сильных сторон реального процесса и уменьшению слабых — это совершенствование. Разработке предшествуют сбор информации, контроль, исследование и диагностика. За управленческим консультированием следует внедрение конкретных мероприятий.

Таким образом, обобщенно весь цикл работы с компанией будет выглядеть следующим образом (рис. 77 3).

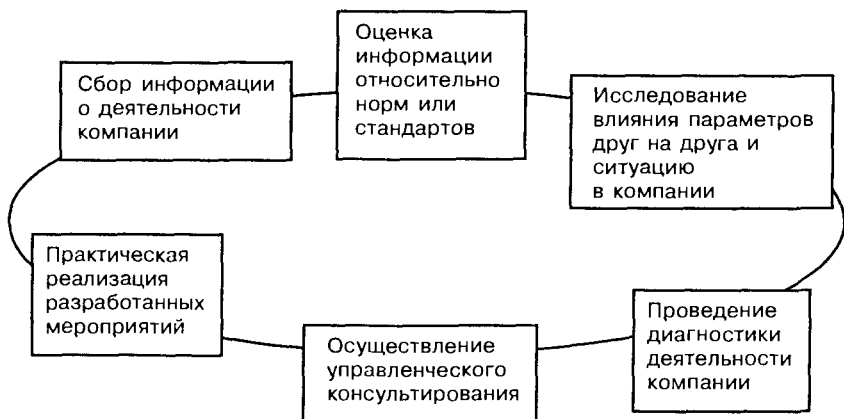


Рис. 77 3 Бесконечный цикл совершенствования деятельности компании

Основные условия эффективного использования данного метода.

- наличие системы наставничества или системы работы с внешними консультантами;
- потребность в ответственных решениях, определяющих развитие подразделений компании или судьбу их персонала.

Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией наставника или внешнего консультанта.

---

Метод подключения новых интеллектуальных источников **гарантирует высокую эффективность УР** и достижение цели

---

## 78 КАКОВЫ ОСОБЕННОСТИ ЭВРИСТИЧЕСКОГО МЕТОДА ПРИ ПРУР?

Эвристический метод представляет проверенные веками способы нахождения и реализации различных решений путем общения, закулисных переговоров, обмана, логических ухищрений, запугивания и т.д. Часто правильное решение приходит руководителю не на рабочем месте, а на какой-нибудь тусовке, в ресторане, в салоне самолета или корабля. Когда человек восклицает. «Нашел решение!» — это и есть результат явного или неявного использования эвристического метода

Эвристический метод основан на логике, здравом смысле и опыте, при которых выявляется новая существенная информация.

Метод используется при текущей недоступности или отсутствии условий для использования формализованных методов ПРУР. Он практически целиком относится к искусству в управленческой деятельности.

Разработка управленческих решений для нетиповых, обычно творческих, задач — довольно трудное занятие. В управленческой практике таких задач довольно много. Это обусловлено переменами, которые сопровождают производственную деятельность. Обычно такие задачи решаются постепенно путем обсуждения, концентрации идей, развития новых подходов и стимулирования мышления. Не случайно, собрания, заседания, летучки, планерки и другие формы обсуждения новых проблем и разработки решений прочно вошли в практику работы руководителей и специалистов. Они совместно принимают такие эффективные решения, которые не под силу одному, даже очень умному, человеку. Подавляющее большинство открытий и изобретений сделано при коллективном обсуждении или с их подачи, а известные слова «эврика» и «эвристика» дали название этому методу.

Собрания и совещания можно проводить двумя способами: без подготовки и с подготовкой. Без подготовки такие мероприятия малоэффективны и не доставляют удовлетворения их участникам. Часто работники с большой неохотой идут на собрания и совещания. Известен закон Паркинсона, который гласит: «Эффективность совещания обратно пропорциональна затраченному времени и количеству приглашенных людей». Подготовленные собрания основаны на различных методах, в том числе на эвристических. Эвристика состоит в последовательном выделении целей и ситуации, а также уменьшении их различий.

Основные условия эффективного использования данного метода:

- необходимость принятия новых и ответственных решений, определяющих развитие крупной компании или судьбу ее персонала;
- большой объем информации, трудности ее обработки;
- наличие организационной культуры обсуждения ответственных заданий.

Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией как участников такого обсуждения, так и его организатора.

---

**Эвристический метод гарантирует высокую эффективность УР и достижение цели.**

---

# 79

## КАКОВО СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНОГО НАБОРА ПРИЕМОВ, ВХОДЯЩИХ В СОСТАВ ЭВРИСТИЧЕСКОГО МЕТОДА ПРИ ПРУР?

Существует около 30 наборов приемов, входящих в состав эвристического метода. Приведем один из них.

<ul style="list-style-type: none"><li>· обобщение задачи;</li><li>· конкретизация задачи;</li><li>· формулирование обратной задачи;</li><li>· включение в другую структуру;</li><li>· критика очевидных решений;</li><li>· поиск привнесенных условий;</li><li>· движение от конца к началу;</li><li>· сближение данных и цели</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· перекодирование текста в модель;</li><li>· использование сходных задач;</li><li>· рассмотрение с различных сторон;</li><li>· анализ условий;</li><li>· анализ конфликта;</li><li>· выдвижение любых идей;</li><li>· переструктурирование</li></ul>
--	--

Рассмотрим вкратце содержание приемов эвристического метода на примере фрагмента распоряжения. «Генеральный директор компании издал распоряжение «Начальнику цеха наружной рекламы (имярек) уменьшить количество прогулов и опозданий на работу».

**Обобщение задачи.** При получении задания (задачи) для выполнения желательно мысленно расширить задание на большую территорию, большее количество параметров или людей, большую стоимость и т.д. Часто это обобщение нагнетает исполнителя на совершенно новое решение, более эффективное. Например, начальник цеха наружной рекламы мог бы, конечно, тут же издать грозное распоряжение о строгих материальных взысканиях с виновников нарушения дисциплины. Однако он решил выяснить, как обстоят дела в других подразделениях. Оказалось, что примерно так же. Все руководители подразделений получили однотипные поручения. Начальник цеха предложил генеральному директору издать один приказ по всей компании с одинаковыми, приемлемыми способами уменьшения нарушений. Это, во-первых, дешевле, а во-вторых, не будет двойственности или неравных условий для работников одной компании. Руководитель компании с этим согласился.

**Конкретизация задачи** — это дополнение ее новыми сведениями, улучшающими понимание сути задания. Для предыдущего примера такой конкретизацией могло бы быть уточнение причин, по которым имеют место прогулы и опоздания. Возможно, это связано с транспортом или с очень напряженным рабочим днем, когда работники не успевают дома отдохнуть и др. В результате решение может принять совершенно другой вид. Например, решение об организации 2—3 рейсов микроавтобуса для перевозки

работников от метро до компании перед началом работы и от компании до метро — после окончания работы.

**Формулирование обратной задачи** заключается в том, что, возможно, она и окажется лучше прямой. Для предыдущего примера обратная задача может иметь следующую формулировку: «Начальнику цеха наружной рекламы. В последнее время участились случаи прогулов и опозданий на работу. Введите по согласованию с работниками гибкий график выхода их на работу». Возможно, такая формулировка обратной задачи принесет компании большую пользу.

**Включение в другую структуру** означает переложение выполнения задачи на другие структуры (отделы, цеха, заводоуправление). В рассматриваемом примере в приеме обобщения задачи был реализован и этот прием, когда решение задания было переложено на руководителя компании.

**Критика очевидных решений** заключается в том, что первое решение, которое приходит в голову руководителя, является не самым лучшим. Обычно первое решение не принимается всерьез. Поэтому нереализованное решение начальника цеха наружной рекламы о строгих материальных взысканиях с виновников нарушения дисциплины было бы не самым лучшим.

**Поиск привнесенных условий** — это выявление и фиксирование явных и неявных условий выполнения задания, чтобы в процессе ПРУР следить за наличием таких условий. Если какое-то условие перестает соблюдаться, то следует пересмотреть процесс ПРУР и перейти к приему «Анализ условий». В рассматриваемом примере такими условиями могут быть: полезность и своевременность распоряжений, положительный пример руководства в дисциплинарном плане.

**Движение от конца к началу** предполагает оценку конечного состояния результата выполненного решения. Если предполагаемый результат отрицательный, то нет необходимости выполнять всю цепочку решений. Если предполагаемый результат положительный, то надо активизировать выбранный вариант УР. Для приведенного примера руководитель должен представить себе, хорошо или плохо, если количество прогулов и опозданий резко сократится? Наверное, это хорошо и руководитель должен продолжать подготовку и реализацию УР.

**Сближение цели и данных** — это стремление уменьшить проблему. Учитывая, что проблема вычисляется как разность между величиной цели и соответствующей ей ситуацией, необходимо изменять ситуацию относительно цели. В данном приеме очень важно иметь сформулированную цель, а ситуация всегда перед глазами.

**Перекодирование текста в модель** — это попытка использовать аналитические методы. Всякий текст отражает события на некотором ограниченном участке, а аналитическая зависимость показывает перспективу и ретроспективу процесса.

**Использование сходных задач** — это поиск уже реализованных аналогий, имеющих хороший результат. Такие аналогии могут быть в различных сферах деятельности.

**Рассмотрение с различных сторон** позволяет учесть интересы и потребности заинтересованных в разрешении задачи лиц. Еще раз напомним, что лучший результат получается не от самого хорошего решения, а от самого приемлемого для всех участников процесса ПРУР и его потребителей. Если имеется совпадение, когда лучшее решение поддерживается всеми участниками ПРУР и его потребителями, то это — вершина профессионализма руководителя.

**Анализ условий** является логическим продолжением приема «Поиск привлеченных условий» и заключается в том, что если не все условия выполняются, то необходимо найти причины, проанализировать их и предложить варианты решений относительно соблюдения условий.

**Анализ конфликта** относится к социально-психологической стороне эвристических методов. Любое УР принимается в социальной системе, в которой основным элементом является человек. Это и субъект решения (руководитель), и объект решения (исполнители), и потребители решения (персонал или население). Результаты реализации любого УР имеют отрицательные последствия различного уровня, поэтому конфликты неизбежны. Тем не менее их можно предусмотреть и частично уменьшить. Это важнейший прием для достижения социально-психологической согласованности УР.

**Выдвижение любых идей** состоит в реализации творческой части за счет обдумывания вариантов выполнения задания. Дело в том, что после детального обсуждения и корректировки УР с помощью предыдущих приемов наступит общее облегчение от выполненной работы и раскрепощение. Иногда новые идеи оказываются более перспективными, и тогда процесс ПРУР начинается снова по всем приемам эвристического метода.

**Переструктурирование** заключается в составлении новой версии документального оформления ПРУР. Оно включает формы УР, все регламенты выполнения, в том числе условия, ресурсы и др.

# 80

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** Фрагмент приказа Мособлобразования от 25 ноября 1996 г. № 625 «О предупреждении несчастных случаев на воде»:

«В связи с неблагоприятной обстановкой на водоемах Московской области и во исполнение распоряжения первого Вице-главы Администрации Московской области от 12.11.96 № 963-РВГ

«О поддержке Московского областного совета Всероссийского общества спасения на водах (ВОСВОДа)» приказываю: Руководителям муниципальных органов управления образованием и образовательных учреждений Московской области спланировать работу по обеспечению безопасности и охраны жизни детей на водоемах, в зонах отдыха, оздоровительных лагерях и лагерях труда и отдыха.

*Председатель Департамента  
Московской области по образованию»*

**Вопросы.** Эффективен ли эвристический метод при разработке УР руководителями муниципальных органов? Какие промежуточные результаты можно получить при использовании трех первых приемов эвристических методов?

**Обсуждение ситуации.** Анализ ситуации основан на материале ответа на 78—79-й вопросы.

Эффективность применения эвристического метода определяется соблюдением в данной ситуации трех условий.

Первое условие касается наличия новых и ответственных решений. Оно соблюдается, так как решение касается многочисленных жителей Московской области, особенно детей.

Второе условие о большом объеме информации также соблюдается.

Третье условие относится к наличию организационной культуры обсуждения ответственных заданий. Оно также реализовано, так как в практике работы администрации Московской области коллегиальный подход к разработке важных решений является давней традицией.

Таким образом, решение по рассматриваемому заданию может быть подготовлено с помощью эвристического метода.

В первую тройку приемов входят следующие: обобщение задачи, конкретизация задачи и формулирование обратной задачи.

**Обобщение задачи** заключается в расширении этого приказа на большую территорию, большее количество параметров или людей, большую стоимость и т.д. Каждый руководитель муниципального органа должен представить себе общий масштаб данного задания. Этот масштаб, очевидно, простирается на всю Московскую область и даже на всю территорию РФ. Поэтому такую задачу лучше решать не муниципальным органам управления образованием, а в масштабе Московской области, и еще лучше в масштабе РФ.

**Конкретизация задачи** состоит в дополнительном наполнении ее новыми сведениями, улучшающими понимание сути задания. Для фрагмента приказа такой конкретизацией могло бы быть уточнение причин неблагоприятия на водоемах. В результате решение может принять совершенно другой вид. Например, решение о бесплатной

раздаче всем желающим индивидуальных спасательных надувных плотиков и др.

*Формулирование обратной задачи* заключается в формулировании задания в следующем виде: «В связи с неблагоприятной обстановкой на водоемах Московской области, руководителям муниципальных органов управления образованием запретить проводить все мероприятия на водоемах области». Очевидно, что для данной ситуации этот прием не является позитивным.

Таким образом, первые два приема эвристического метода могут привести к более правильным решениям.

**Выводы.** Для рассматриваемого фрагмента приказа эвристический метод может привести к хорошим результатам при ПРУР.



## XVIII. ЭКСПЕРТНЫЕ МЕТОДЫ

---

Какова суть экспертного метода?

Какова классификация критериев оценки?

Каковы особенности методов, составляющих экспертные методы?

Проанализируйте ситуацию

---

# 81

## КАКОВА СУТЬ ЭКСПЕРТНОГО МЕТОДА?

*Эксперт* — это специалист или искусственная интеллектуальная система, дающие количественную или порядковую оценку процессов или явлений, не поддающихся непосредственному измерению.

Классификация экспертов относительно пригласившей компании или предмета экспертизы принята следующей: независимые, зависимые, лично заинтересованные, диссиденты и антагонисты.

*Независимые* эксперты никаким образом не связаны с бизнесом компании и не имеют личных связей с ее руководителями.

*Зависимые* эксперты ощущают на себе явное или неявное влияние от результата экспертной оценки.

*Лично заинтересованные* эксперты связаны с предметом экспертизы прямо или косвенно.

*Эксперты-диссиденты* — это специалисты, оценки которых резко отличаются от основной массы экспертов.

*Эксперты-антагонисты* — это специалисты, которые в рамках одной комиссии по одному и тому же вопросу имеют противоположные мнения.

Считается, что оплата компанией труда экспертов не является средством давления и зависимости. В договоре на оказание экспертных услуг заказчиком не ставятся условия относительно характера экспертного заключения.

Подбор экспертов — это большое искусство. Для работы с экспертами придумано много приемов, чтобы сделать их зависимыми или лично заинтересованными. Однако заранее согласованные заключения послушных («карманных») экспертов чаще всего приносят компании вред. На практике существует ряд способов формирования экспертной комиссии:

- формальный способ подбора по должности, ученой степени, званию, стажу, числу публикаций;
- способ «снежного кома» — вначале приглашают одного эксперта, которого просят написать фамилии трех других экспертов по данной проблеме — уже становится четыре эксперта. Затем каждого из четырех экспертов просят рекомендовать еще трех достойных экспертов. Если не будет повторений фамилий, то экспертов будет 16 человек. Так продолжается до тех пор, пока 5—10 фамилий экспертов будут повторяться у большинства рекомендующих. Этих экспертов и приглашают для проведения экспертной оценки.

Методы проведения экспертизы весьма разнообразны. Остановимся только на трех из них:

1) метод большинства основывается на мнении простого или подавляющего большинства экспертов, участвующих в составе комиссии;

2) метод средней оценки заключается в усреднении оценок всех экспертов по какому-либо правилу (средневзвешенному, среднесрифметическому, среднеквадратичному и др.);

3) метод Дельфи, который реализуется следующим образом.

- приглашают 5—12 экспертов, которые не знакомы друг с другом;
- каждому эксперту дается предмет оценки (процесс или явление);
- письменные мнения экспертов разделяют на две части по близости результата оценки. Возможно, что все придут к одинаковому мнению, а возможно, и нет. Если оценки экспертов будут очень близкими, то они и принимаются за окончательный результат. Если имеются существенные различия, то процесс экспертизы продолжается;
- оценки и аргументация меньшинства экспертной комиссии передаются большинству для анализа;
- если большинство экспертов соглашается с аргументацией и оценками меньшинства, то процесс экспертизы заканчивается. В случае когда большинство не согласно с оценками и аргументацией меньшинства, процесс экспертизы продолжается;
- оценки и аргументация большинства экспертов передаются меньшинству для анализа;
- этот процесс согласований продолжается либо до полного согласия, либо до категорического противостояния;
- в случае согласия процесс экспертизы заканчивается, а в случае противостояния организатор экспертизы доводит до сведения руководителя разные результаты экспертизы. Руководитель может на свою ответственность принять тот или иной результат экспертизы.

Работа экспертов реализуется по следующей схеме (рис. 81.1).

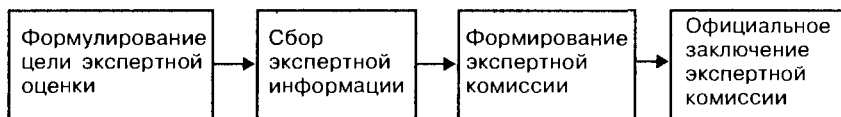


Рис 81 1 Схема реализации экспертных методов

Экспертные методы основаны на совокупном мнении специалистов, обычно в перессекающихся областях деятельности, например в социологии, психологии ПРУР. Они относятся к субъективным методам.

Основное условие применения экспертных методов — отсутствие приемлемых для применения и точных в оценке методов при ПРУР.

В состав экспертной комиссии должны входить общепризнанные специалисты в соответствующей области ПРУР, решения, принимаемые членами экспертной комиссии, должны быть безусловными для участников, представляющих на оценку свои варианты решений; экспертная комиссия и каждый эксперт в отдельности не должны быть заинтересованы в конкретном результате оценки решения; области применения экспертных методов должны давать им преимущества перед другими.

Экспертные методы используются преимущественно в социальной и биологической системах, например, при консилиумах, на конкурсах, дегустациях и т.п. Существуют три основных направления экспертных методов: метод простой ранжировки (метод предпочтения), метод оценочных сравнений и метод задания весовых коэффициентов.

---

Экспертный метод не гарантирует высокой эффективности УР и достижения цели.

---

# 82

## КАКОВА КЛАССИФИКАЦИЯ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ?

В основе экспертных методов лежат критерии оценки. Для выбора наилучшего УР необходим набор критериев, характеризующих его качество или эффективность в той или иной сфере деятельности: стратегическом планировании, управлении управленческой деятель-

ностью, управлении человеческими ресурсами, управлении вспомогательным и основным производством, управлении внешними и внутренними коммуникациями, во внутреннем управленческом консультировании и формировании системы управления компанией. Например, при выборе кандидата на должность критериями являются возраст, стаж, имидж учебного заведения, который окончил претендент, и др.

Каждый критерий набора может иметь количественное или качественное выражение, структура его должна быть понятной для специалистов и объекта оценки (рис. 82.1).

Классификация критериев:

- по функциональной направленности: при планировании, организации, активизации, координации, контроле;
- по организации: индивидуальные, коллегиальные (групповые) и корпоративные;
- по причинам: ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные;
- по повторяемости использования: постоянные, периодические;
- по принадлежности: собственные, заранее заданные;
- по масштабам воздействия: общие и частные;
- по времени действия: стратегические, тактические и оперативные;
- по характеру действия: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные;
- по числу: единичные и групповые;
- по структуре: простые и составные;
- по направлению оценки: внутренние и внешние;
- по глубине воздействия: одноуровневые и многоуровневые;
- по способу фиксации: письменные и устные.

Так, примером составного критерия является индекс Доу—Джонса, позволяющий оценить движение биржевых ресурсов.

В набор критериев чаще всего включают следующие: законность, выполнимость, прибыль, время, затраты, использование имеющегося оборудования и производственных фондов, экологическая, социальная и техническая безопасность.

Например, критерий «время» может иметь несколько показателей, например, время реализации, время подготовки, время согласования и др. Критерии и показатели можно дробить на более мел-



Рис. 82.1 Структура критерия

кие составляющие. Например, показатель «время согласования УР» можно представить в виде трех подпоказателей — время согласования с заказчиками, время согласования с департаментом экологической безопасности, время согласования с пожарными службами. Также можно делить и значения показателей. Например, значение показателя: «один месяц» может быть разделено на дни, часы и т.д.

Показатели критериев могут иметь максимальные, минимальные или промежуточные численные или качественные значения. Часто в качестве значений параметров указывают не конкретное значение, а направление. Например, максимальная прибыль, наименьшее время, минимальные финансовые затраты. Это не всегда правильно и не всегда нужно. Приоритет максимальной прибыли может привести к криминалу, минимального времени — к низкому качеству продукции или к выходу продукции на неподготовленный рынок, а минимальных финансовых ресурсов для разработки и реализации УР — к возможному прекращению выполнения УР на промежуточных стадиях.

В набор могут входить один, два или более критериев. Обычно наличие только одного критерия свидетельствует о примитивном подходе к оценке УР. Разумность их количества определяется руководителем на базе опыта. С увеличением числа критериев возрастает правильность выбора УР, однако увеличивается стоимость оценки УР, так как нужно оплачивать труд экспертов, приобретать необходимые для оценки материалы и технику. Руководителю не стоит гнаться за большим количеством критериев.

Если критериев достаточно много, их необходимо сгруппировать вокруг основного критерия путем формирования набора коэффициентов приоритета.

# 83

## КАКОВЫ ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОВ, СОСТАВЛЯЮЩИХ ЭКСПЕРТНЫЕ МЕТОДЫ?

*Метод простой ранжировки* основан на том, что каждый эксперт располагает УР друг за другом в порядке убывания влияния каждого критерия или показателя критерия. Обычно их количество не превышает четырех, хотя таких критериев может быть до 30. К гиповому набору критериев относятся: качество, законность, выполнимость, прибыль, время, затраты, использование имеющегося оборудования и производственных фондов, безопасность. Эти критерии располагают для каждого решения в порядке предпочтения. Цифрой 1 обозначается наиболее важный критерий, цифрой 2 — следующий за ним по важности и т.д. Полученные данные сводятся в таблицу и

оцениваются относительно желаемого набора приоритетов. В качестве примера приведена таблица оценок четырех решений по четырем показателям критериев (табл. 83.1).

В таблице нет решения, соответствующего желательному распределению приоритетов показателей критериев. Наиболее приемлемым считается решение № 2, у которого фактический приоритет совпадает с желаемым по второму показателю критерия и имеются небольшие отклонения по остальным.

Метод оценочных сравнений является модификацией метода простой ранжировки. Отличие состоит в выставлении экспертами баллов за реализуемость каждого показателя.

Метод включает выполнение следующих операций:

- 1) составляется перечень показателей критериев;
- 2) перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости;
- 3) по каждому показателю критерия в таблицу записываются оценка его реализации по всем решениям — максимальная оценка 5 (см. пример в табл. 83.2);
- 4) по каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости показателя критерия;
- 5) производится сортировка полученных значений, и по максимальному значению суммы определяют предпочтительный вариант решения. По данным примера предпочтительный вариант имеет решение № 1 с суммой в 108 баллов.

*Метод задания весовых коэффициентов* заключается в том, что эксперт указывает по каждому показателю критерия соответствующий весовой коэффициент (коэффициент значимости) по всем решениям. Используются два варианта формирования весовых коэффициентов:

- сумма всех коэффициентов должна быть равна какому-нибудь целому числу, например для шести признаков реше-

Таблица 83 1

**Таблица оценок решений по показателям критериев**

№ п/п	Показатели критериев	Желательный приоритет	Фактический приоритет показателя критерия в решении			
			№ 1	№ 2	№ 3	№ 4
1	Время реализации	3	3	2	1	4
2	Финансовые затраты	1	4	1	3	3
3	Дополнительная прибыль	2	2	4	2	1
4	Качество решения	4	4	3	4	3

ния устанавливаются коэффициенты 0,2, 0,1, 0,3, 0,2, 0,1, 0,1 — в сумме это составляет 1;

- для наиболее важного признака решения устанавливают предельный коэффициент (например, 10), все остальные коэффициенты равны долям этого числа (например, 1, 2, 4, 7).

Затем подсчитывается сумма весовых коэффициентов по каждому решению (горизонтальное суммирование). Максимальная сумма и определяет лучшее решение. В качестве примера приведена аналогичная таблица оценок четырех решений по четырем показателям критериев (табл. 83.3).

Наиболее приемлемым считается решение № 3, у которого наибольшая сумма весовых коэффициентов.

Таблица 83 2

**Таблица оценок решений по показателям критериев**

№ п/п	Показатели критериев	Желательный коэффициент значимости	Оценка реализуемости показателя критерия в решении			
			№ 1	№ 2	№ 3	№ 4
1	Время реализации	10	3	2	5	4
2	Финансовые затраты	8	4	5	3	3
3	Дополнительная прибыль	6	5	4	2	5
4	Качество решения	4	4	3	4	3
Итого			108	96	102	106

Таблица 83 3

**Оценки решений по показателям критериев**

№ п/п	Показатели критериев		Величина весового коэффициента показателя критерия в решении			
			№ 1	№ 2	№ 3	№ 4
1	Время реализации		0,2	0,3	0,4	0,1
2	Финансовые затраты		0,3	0,1	0,2	0,4
3	Дополнительная прибыль		0,2	0,2	0,4	0,2
4	Качество решения		0,3	0,2	0,3	0,2
Итого			1,0	0,8	1,3	0,9

# 84

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** Туристическая фирма ЗАО «Лазурный берег» находится в Москве и по договору с рядом курортов Средиземноморья занимается комплектованием групп для отдыха и лечения на этих курортах. В связи с существенным увеличением спроса на предлагаемые услуги фирма задумала открыть два филиала: один в Санкт-Петербурге, а другой — в Екатеринбурге. Для этого необходимо подобрать хороших специалистов. Варианты решений были типовыми.

1. Дать объявление в газету. Однако наверняка придет много желающих с очень хорошими легендами об их успешной работе. Возможно, среди них будут информаторы из других туристических фирм — риск очень большой;

2. Заключить контракт с Академией туризма или с Государственным университетом управления. Выпускники имеют хорошую современную подготовку по туристическому бизнесу. Однако они неопытны и не приучены к ответственности;

3. Попытаться переманить к себе двух первоклассных менеджеров из туристической компании «Золотые пески». Однако наживать себе врага в лице данной компании было бы нежелательно;

4. Увеличить нагрузку на собственных работников, а высвобожденных четырех работников отправить организовывать работу филиалов. Однако большая нагрузка снизит качество выполняемых функций, увеличит спешку. Это приведет к недоброжелательности и злости при работе с клиентами;

5. Продвигать путевки на курорты в качестве посредника другим туристическим компаниям.

В качестве признаков были выбраны:

- минимум времени и финансовых затрат на подбор персонала;
- более 5 лет работы в туристическом бизнесе;
- возраст претендента 25—35 лет;
- личностные качества, способствующие работе с клиентами (коммуникабельность, доброжелательность, улыбочивость);
- сохранение устойчивого социально-психологического климата.

Для экспертной оценки пяти предложенных решений была сформирована группа из наиболее квалифицированных и уважаемых в фирме «Лазурный берег» специалистов. Результатом их деятельности стала таблица экспертных оценок (табл. 84.1).

По данным таблицы предпочтительными вариантами являются УР первое, четвертое и близкое к ним — третье.

1) дать объявление в газету;



## Оценки реализуемости признака в каждом УР

Наименование признака	Коэффициент значимости	Управленческие решения				
		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
Опыт работы в туристическом бизнесе более 5 лет	1	3	2	5	4	4
Минимум финансовых затрат	0,8	5	3	2	4	3
Наличие коммуникабельности, доброжелательности, улыбочивости	0,8	4	4	5	3	4
Сохранение устойчивого социально-психологического климата	0,7	3	4	3	3	4
Минимальное время	0,6	4	3	3	4	3
Возраст претендента 25—35 лет	0,6	4	3	4	5	4
Сумма		17,1	14,0	16,9	17,1	16,6

4) увеличить нагрузку на собственных работников, а высвобожденных четырех работников отправить организовать работу филиалов;

3) попытаться переманить к себе двух первоклассных менеджеров из туристической компании «Золотые пески».

Учитывая правило эвристического метода, что первое решение не является лучшим, руководство компании выбрало четвертое УР со следующей формулировкой: «Увеличить нагрузку на собственных работников, а высвобожденных четырех работников отправить организовать работу филиалов».

Через год работы филиалы добились хороших показателей в организационно-финансовой деятельности.

**Вопросы.** Какие экспертные методы могли быть полезными для выбора УР? Были ли какие-либо нарушения в методике организации и проведении экспертной оценки УР?

**Обсуждение ситуации.** Анализ ситуации основан на материале ответа на 81—83-й вопросы.

Для выбора УР в данной ситуации могли бы быть полезными все три метода, входящие в экспертные методы. Дело за выбором экспертов производить расчеты в балльном или приоритетном виде.

При организации и проведении экспертизы было одно нарушение, касающееся формирования группы целиком из сотрудников компании, хотя очень квалифицированных и уважаемых. Их можно отнести к зависимым экспертам, поскольку на их мнение явно или неявно будет оказываться давление.

**Выводы.** Для рассматриваемой ситуации в туристической фирме ЗАО «Лазурный берег» был, в общем, правильно использован экспертный метод разработано хорошее УР и получен ожидаемый результат.

## XIX. МЕТОД СЦЕНАРИЕВ И МЕТОД «ДЕРЕВА РЕШЕНИЙ»

---

Какова суть метода сценариев?

В чем особенности метода сценариев при ПРУР?

Как использовать метод «дерева решений» при ПРУР?

Проанализируйте ситуацию

---

# 85

## КАКОВА СУТЬ МЕТОДА СЦЕНАРИЕВ?

*Сценарий* (по литературной версии) — это краткое изложение содержания пьесы, сюжетная схема, по которой создаются спектакли.

Метод сценариев — это совокупность приемов изящного изложения процедур подготовки и реализации любых решений, в том числе и управленческих. Для УР данный метод особенно эффективен, так как общий уровень художественного образования и культуры у населения России достаточно высок. После некоторого спада растет посещаемость театров, концертных залов, увеличивается спрос на художественную литературу.

Метод опирается на силу воздействия художественного слова, эмоции и менталитет человека.

Характерным примером общенационального использования метода сценариев был советский художественный фильм «Премия». Идея фильма заключалась в том, что передовой рабочий (его играл замечательный актер Евгений Леонов) отказался от премии из-за плохой, по его мнению, работы завода. Его решение ставило под угрозу выплату премии и другим работникам завода. Влияние этого фильма на производственные отношения в стране было очень большое. Многие рабочие стали глубже вникать в деятельность своей администрации и показатели деятельности компании. В стране на некоторое время существенно поднялась производительность труда.

В состав метода сценариев входят 5 элементов (рис. 85.1):

- полный набор сведений о цели компании, имеющейся ситуации, характере проблемы и перечень причин, вызвавших данную проблему;
- текст сценария;



Рис. 85.1 Состав элементов метода сценариев

- социально-психологические методы воздействия;
- организационные методы проведения коллективных мероприятий;
- специалисты по формированию сценариев.

Все элементы, составляющие данный метод, работают на текст сценария и потенциальных потребителей заложенных в нем решений.

Сценарий по каждой проблеме обычно записывается на любой носитель (на бумагу, в память компьютера, на магнитную ленту) Его структура аналогична структуре литературного сценария — пролог, основная часть и эпилог (рис. 85.2).

Пролог (введение)	Основная часть	Эпилог (заключение)
-------------------	----------------	---------------------

Рис 85.2. Типовой вид сценария

В прологе (2—3 страницы) очерчивается ретроспектива рассматриваемой проблемы и обосновывается ее актуальность.

В основной части (20—30 страниц) описывается набор волнующих работников ситуаций, эффектных решений, а также положительные и отрицательные последствия их реализации.

В эпилоге (2—3 страницы) приводятся назидательные советы, намеки, рекомендации, типа: «В сказке ложь, да в ней намек, добрым молодцам урок».

Метод предусматривает проведение совещаний в форме репетиций для доведения текста сценария и понимания цели, ситуации и проблемы до процедуры разработки и реализации решения. Количество репетиций ограничивается временем и ресурсами, обычно их 4—8.

Сценарии всех спектаклей по сути представляют собой прогнозы решений необычных или классических жизненных проблем. При этом зрители играют роль не только арбитров, но и потребителей части этих решений. Спектакли с плохими вариантами решений обречены на провал, и их обычно не спасает талантливая игра актеров. В этом случае сценарные решения бесполезны для зрителей и их реакция заставляет режиссеров искать новые решения, новые сценарии

# 86

## В ЧЕМ ОСОБЕННОСТИ МЕТОДА СЦЕНАРИЕВ ПРИ ПРУР?

Организационная сторона реализации метода сценария состоит в следующем:

1) руководитель подразделения составляет подробное описание задания: цели, существующую ситуацию и проблему. Он также вырабатывает социально-психологические методы согласования потребностей и интересов между участниками ПРУР;

2) руководитель или его подчиненные разрабатывают варианты решения проблемы;

3) специалисту по формированию сценариев дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов, а также реакций на эти результаты заинтересованных специалистов и потребителей решения;

4) текст сценария рассылается всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения;

5) созывается совещание по обсуждению сценария. Возможны три варианта результатов обсуждения:

одобрение сценария и утверждение технологии разработки и реализации решения;

внесение в него корректив, утверждение технологии разработки и реализации решения;

очевидное несогласие и переделка сценария;

6) составляется окончательный сценарий для ориентировки всех участников процесса ПРУР.

Основная часть сценария (сюжет) должна включать содержательную часть и количественные параметры. В состав содержательной части рекомендуется включать три части: завязка событий, конфликт и развязка событий (рис. 86.1).

*Завязка* включает следующие блоки информации:

- история развития объекта управления;
- цель, вытекающая из инициирующей ситуации;
- ситуация, приведшая к необходимости ПРУР, и исторические параллели решения похожих проблем;
- действующие лица внешней и внутренней для организации среды;
- перечень технических и социальных проблем, исходя из цели;
- противоречия между основными действующими лицами.

*Конфликт* включает несколько типов или уровней противостояния:

- технологический, перерастающий в психологический;
- социальный, перерастающий в межличностный.

*Развязка* содержит блоки решений.

- по социально-психологическим и по технологическим проблемам;
- по межличностным, затем по социальным и технологическим проблемам;
- информация о возможных результатах.

В тексте сценария объем содержательной информации должен составлять примерно 70%, а количественной — примерно 30%. Существенное преобладание содержательной информации (более 80%) снижает доказательную ценность сценария. А существенное преобладание количественной информации (более 40%) снижает эмоциональное воздействие сценария на соответствующего специалиста.

Метод сценариев относится к комплексным методам разработки, выбора и реализации УР. Применение метода сценария эффективно:

- для большой группы людей или компаний (для нескольких соген человек или компаний);
- для людей, у которых не совпадают менталитет, вероисповедание, жизненные ценности (наглядность метода сценария в значительной мере объединяет оценки людей);
- для пессимистов или враждебно настроенных к руководителю или компании людей;
- для среды гуманитариев, для которых представление важнее расчетов.

---

Метод сценариев **гарантирует высокую эффективность УР** и достижение цели.

---

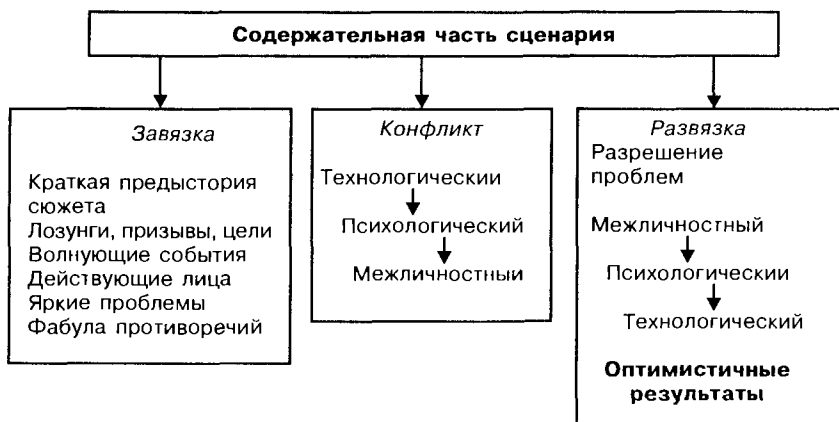


Рис 86.1. Структура содержательной части сценария

# 87

## КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ МЕТОД «ДЕРЕВА РЕШЕНИЙ» ПРИ ПРУР?

Наглядность часто служит основным мотивом при выборе УР. В этой связи метод «дерева решений» имеет преимущества по сравнению с методом сценариев. Он позволяет руководителю визуально оценить результаты действия различных решений и выбрать наилучший их набор. Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса. Модель представляет графическое изображение связей основных и последующих вариантов УР. В ней приводятся сведения о наименованиях УР, основных предполагаемых результатов каждого решения и ожидаемой эффективности. Это очень полезный метод, в случае тупикового варианта он позволяет отменить дальнейшую проработку всех решений, стоящих до него.

*Пример.* Юноша хочет отдохнуть, расслабиться после напряженной работы и учебы. Он начинает размышлять. Первая цепочка решений: пойти куда-нибудь на дискотеку, взять с собой вина, с кем-нибудь повеселиться и, возможно, оказаться в милиции. Конец этого набора плохой, поэтому всю цепочку решений нужно отбросить. Вторая цепочка решений: пойти в какой-нибудь спортивный тренажерный зал, выбрать интересный вид занятий, усовершенствовать фигуру, поправить здоровье. Результат безусловно хороший, поэтому можно детально проработать и промежуточные решения.

Общая идея «метода дерева» решений графически изображена на рис. 87.1. Данный метод хорошо сочетается с экспертными методами, так как ряд этапов требуют оценки результатов специалистами. Реализация метода эффективна для типовых управленческих процессов, по которым накоплен значительный опыт и имеется обширная документация о решениях, условиях их реализации и самих результатах.

Основные этапы разработки или выбора УР по методу «дерева решений»:

- 1 — составление новой цели развития или совершенствования компании;
- 2 — сбор материалов о реальном состоянии дел в компании по новой цели;
- 3 — формулирование проблем как разность между новой целью и обобщенной ситуацией в компании;
- 4 — выбор или разработка критериев оценки проблемы;
- 5 — декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части;
- 6 — поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблем,

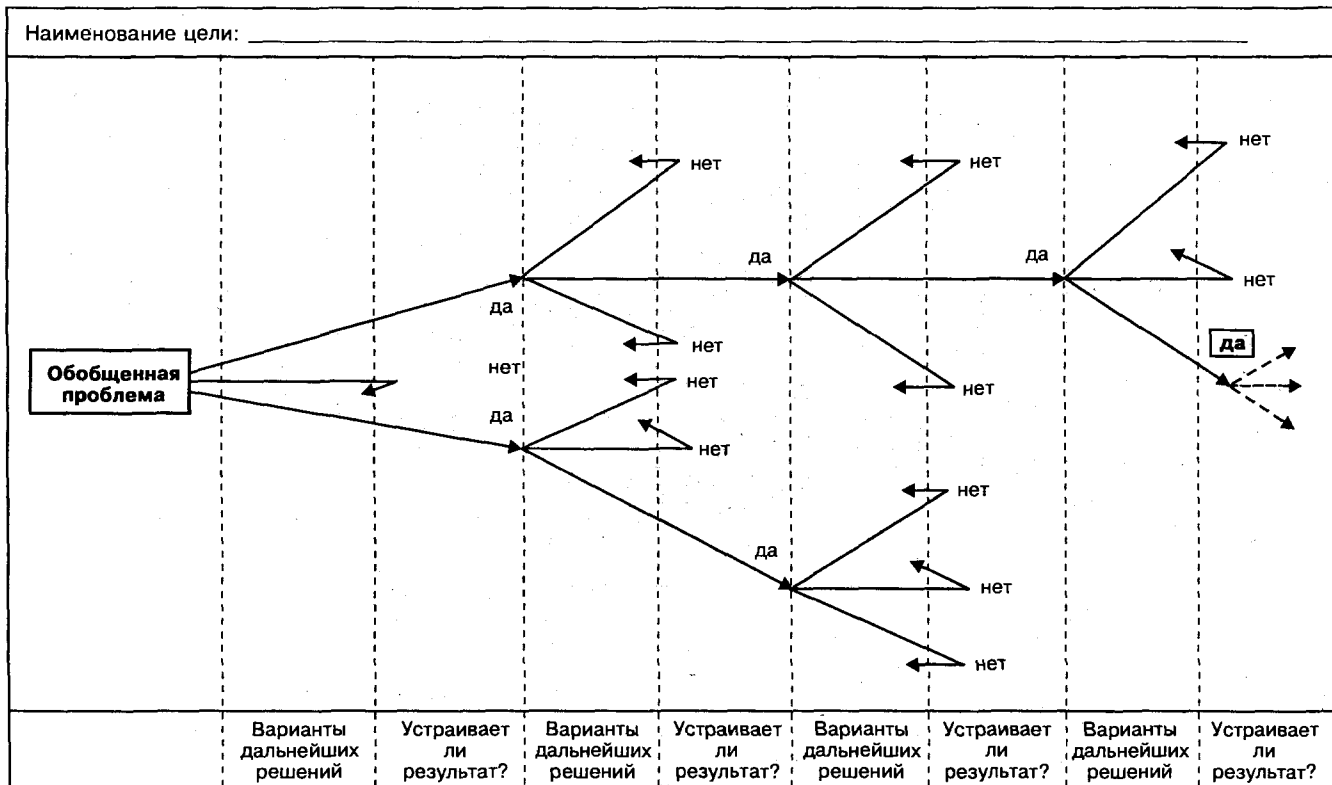


Рис 87 1 Общая идея метода «дерева решений»



- 7 — разработка вариантов основных решений и их предполагаемая эффективность;
- 8 — разработка вариантов детализирующих решений для каждого варианта основных решений;
- 9 — разработка вариантов очередного набора детализирующих решений для каждого варианта предыдущих детализирующих решений и т.д.;
- 10 — оценка каждой ветви следующих друг за другом решений на эффективность действий и возможность достижения цели;
- 11 — выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений;
- 12 — практическая реализация выбранного варианта сочетаний решений.

Метод «дерева решений» весьма успешно используют при разработке компьютерных игр на выбор стратегий, при предварительной проработке вариантов решений.

---

Метод «дерева решений» не гарантирует высокой эффективности УР и достижения цели.

---

# 88

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** В туристическом холдинге ЗАО «Летучий голландец» объединены 30 туристических компаний со статусом зависимых компаний. В холдинге сосредоточены только общие управленческие функции. Руководители зависимых компаний давно почувствовали, что эффективность работы управленческого персонала в материнской структуре низкая, присутствует постоянное дублирование, низкая ответственность руководителей за свои решения. На совещании, где обсуждался этот вопрос, было принято решение о разработке мероприятий по совершенствованию системы распределения функций управления между работниками материнской компании методом «дерева решений». Для упрощения в схеме приведены только два альтернативных решения по каждому разветвлению (рис. 88.1). Лучшее сочетание решений по ожидаемой эффективности принималось за основу для выдачи задания на разработку наборов УР. Все другие наборы игнорировались.

Первое решение связано с заключением договора на оказание консультационных услуг, по которому фирма «Профи-М» должна в результате обследования компании разработать рекомендации и осуществить совершенствование функциональной структуры управления. Продолжением этого решения должно быть два альтернативных:

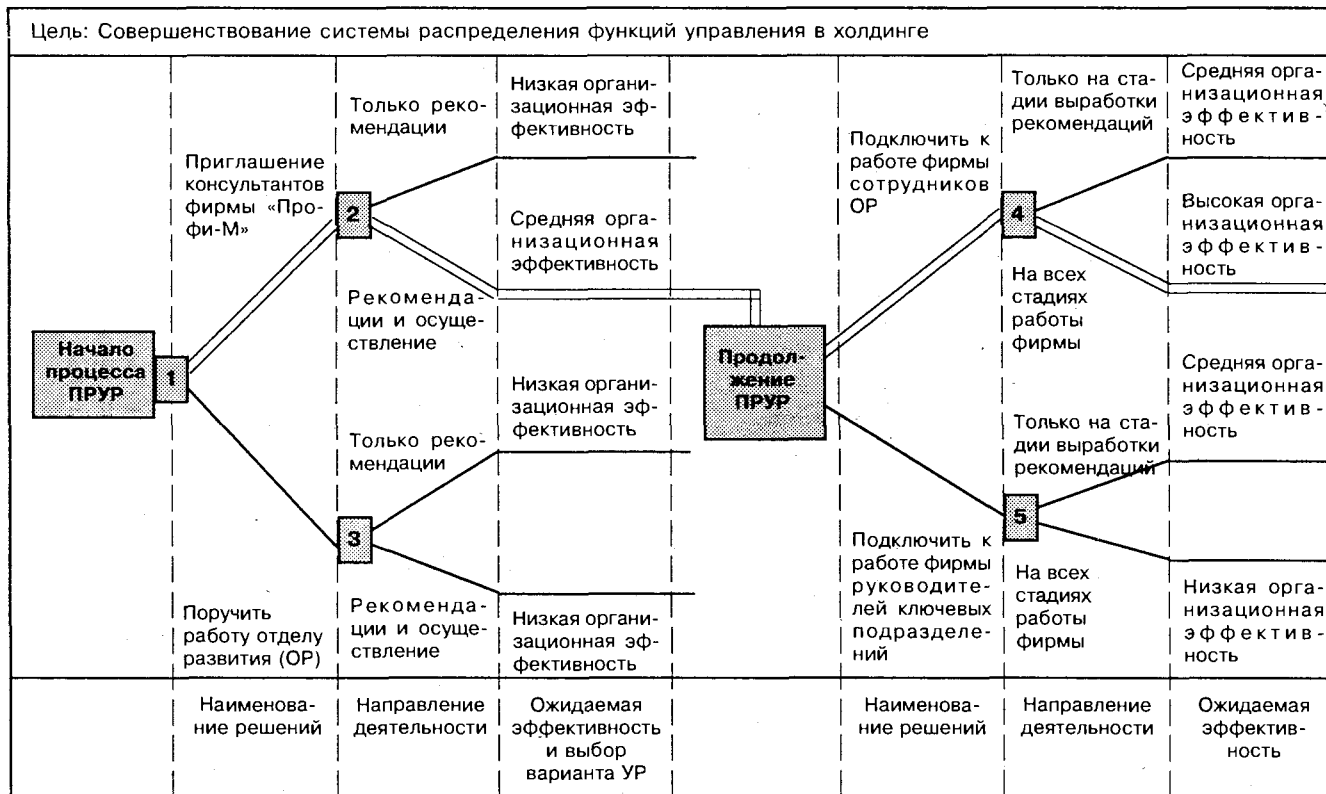


Рис 88 1 Упрощенная схема метода «дерева решений»

- подключение к деятельности консультантов своих работников — сотрудников отдела развития (ОР),
- подключение к работе консультантов руководителей ключевых подразделений компании ЗАО «Летучий голландец».

Второе решение включает комплекс мероприятий по совершенствованию распределения функций управления силами отдела развития холдинга. Продолжением этого решения должно быть два альтернативных:

- выдача рекомендаций для высшего руководства холдинга в виде отчета о проделанной работе;
- участие работников отдела развития в реальном проведении мероприятий по совершенствованию функциональной структуры управления и устранения дублирования.

Каждая из приведенных альтернатив второго решения — неэффективна, поэтому вся цепочка решений игнорируется.

По альтернативам первого решения имеется набор позитивных решений, который и выбран в качестве рабочего набора для дальнейшего внедрения. На рис. 88.1 путь этого набора обозначен двойными линиями.

1, 2, 3, 4 и 5 — узловые точки формирования альтернативных решений

В приведенном примере лучшее сочетание дают следующие решения:

- заключить договор на оказание консультационных услуг с фирмой «Профи-М». По этому договору фирма должна разработать рекомендации и осуществить их внедрение;
- подключить к работе консультационной фирмы сотрудников отдела стратегического анализа на всех стадиях работы фирмы.

Эффективность других сочетаний решений оценивается как более низкая.

Реализация выбранного набора решений оказалась эффективной для холдинга «Летучий голландец».

**Вопросы** Имеются ли нарушения в методике использования метода «дерева решений»? Какие другие варианты из набора дерева решений были бы лучше выбранного холдингом «Летучий голландец»?

**Обсуждение ситуации.** Анализ ситуации основан на материале ответа на 87-й вопрос.

Методика формирования «дерева решений» руководством холдинга осуществляется правильно. Выполнены все 12 этапов подготовки вариантов решений, в том числе:

- сформирована новая цель компании — совершенствование системы распределения функций управления в холдинге,

- на совещании в холдинге ЗАО «Летучий голландец» осуществлен сбор материалов о реальном состоянии дел в компании по новой цели;
- выявлена проблема — повышение эффективности работы управленческого персонала в материнской структуре;
- выбраны показатели критериев оценки проблемы — повышение эффективности и уменьшение дублирования;
- произведен поиск исполнителей разрешения проблем в лице консультационной фирмы «Профи-М» и собственных специалистов группы развития;
- на совещании разработаны проекты вариантов основных решений;
- для каждого варианта основного решения разработаны варианты детализирующих решений;
- для каждого детализирующего решения разработаны варианты детализирующих решений;
- каждая ветвь следующих друг за другом решений оценивалась на эффективность действий и возможность достижения цели;
- произведен выбор наиболее приемлемого набора решений.

Проблема не разделялась на составные части, так как ее разрешение повлечет за собой уменьшение и других проблем, связанных с ослаблением вертикали власти в компании.

Результаты практической реализации выбранного набора решений оказались положительными.

Положительные результаты возможны и при детальной проработке варианта о привлечении на начальной стадии к данной работе сотрудников отдела развития.

**Выводы.** Для рассматриваемой ситуации в туристическом холдинге ЗАО «Летучий голландец» был правильно использован метод «дерева решений», разработан хороший набор УР и получен ожидаемый результат.

## XX. СУЩНОСТЬ И ВИДЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

---

Каково соотношение обязанности и ответственности руководителя?

Дайте характеристику технологическим видам ответственности

Приведите характеристики гуманитарных видов ответственности

Проанализируйте ситуацию

---

# 89

## КАКОВО СООТНОШЕНИЕ ОБЯЗАННОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ?

Руководитель может нести ответственность как гражданин и как должностное лицо. Согласно ст. 24 ГК РФ гражданин полностью отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением той части, которая устанавливается Гражданским процессуальным кодексом.

Компания как юридическое лицо также несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ей имуществом. В гл. 22 ГК РФ устанавливаются способы обеспечения исполнения обязательств. К ним относятся неустойки, залоги, удержания имущества должника, поручительство, банковская гарантия, задаток и др.

Руководитель может нести ответственность за своих работников (ст. 402 ГК РФ) и за действия третьих лиц (ст. 403 ГК РФ).

Полномочия и права, делегируемые руководителю юридическим лицом, формируют круг проблем, которые он должен выявлять, анализировать и разрешать. За эту работу руководитель получает согласно договору материальное и моральное вознаграждение. Полномочия и права нематериальны без обязанностей и ответственности за выполненную работу.

*Обязанность* — это набор действий, возложенных на работника, чаще всего с его согласия, должностным лицом. Они являются обязательными для выполнения. Выделяют служебные, общественные, семейные и всеобщие воинские обязанности.

*Ответственность* — это необходимость отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках и компенсировать неисполнение или ненадлежащее исполнение порученного действия. Ответственность может быть официальная и личная, принудительная и добровольная. Последняя трактуется как черта характера человека — чувство ответственности (у некоторых людей имеется обостренное чувство ответственности). Именно такая черта характера заставляет человека выступать против нарушения прав человека, за экологическую безопасность среды обитания, за улучшение условий жизнеобеспечения заключенных в тюрьмах и др.

Официальные виды ответственности разделяются на две группы: технологические и гуманитарные виды ответственности (рис. 89.1).

К *технологическим* видам ответственности относятся: профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая и материальная, к *гуманитарным* — социальная, партийная, этическая, экологическая и политическая.

Все эти виды ответственности можно классифицировать по:

- уровням ответственности (международный, государственный, уровень компании и ее подразделений и уровень собственного Я);
- времени ответственности (за прошлые, настоящие или будущие результаты уже принятого решения). Например, ответственность руководителей фашистской Германии за преступные решения в годы второй мировой войны; ответственность идеологов приватизации в РФ за решения, приведшие к несправедливому разделу общенародной собственности;
- ущерб, вызванному ошибочными решениями (ответственность за существенный ущерб не имеющая срока давности, ущерб, ответственность по которому имеет срок давности обычно 3 или 5 лет).

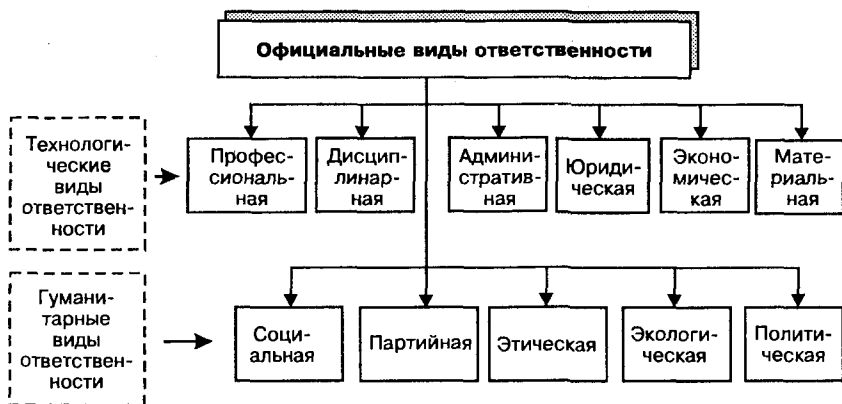


Рис 89.1 Классификация официальных видов ответственности

# 90 ДАЙТЕ ХАРАКТЕРИСТИКУ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ ВИДАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

К *технологическим* видам ответственности относятся: профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая и материальная ответственность.

Суть *профессиональной ответственности* руководителей компании и ее подразделений отражается в типовых должностных инструкциях или уставе компании. Она возникает из-за нарушения технологии производственной деятельности. Обычно данная ответственность носит локальный (в рамках компании) характер. Формы ответственности включают: взыскание, замечание, выговор, перевод на другую работу, увольнение.

Типовая должностная инструкция руководителя имеет четыре раздела: общие положения, обязанности, права и ответственность.

Профессиональная ответственность формулируется в первых трех разделах этой инструкции.

В качестве примера рассмотрим ответственность главного инженера (технического директора) компании в соответствии с Положением о технических службах компании.

По разделу 1 «Общие положения» главный инженер отвечает за:

- организацию технического развития компании;
- совершенствование работы ее технических служб;
- результаты производственной деятельности компании наряду с ее первым руководителем.

По разделу 2 «Обязанности» главный инженер отвечает за:

- эффективную деятельность технического совета компании и всех ее технических служб;
- координацию деятельности отделов главного механика и главного энергетика;
- производство конкурентной продукции;
- соблюдение технологических условий производства продукции;
- соблюдение режима экономии материальных ресурсов;
- внедрение в производство передовых достижений науки и техники;
- эффективное использование современных информационных технологий на базе персональных компьютеров;
- информирование работников компании о научно-технических достижениях и передовом опыте;
- развитие рационализации и изобретательства;
- соблюдение правил по охране труда, технике безопасности, промышленной санитарии;

- осуществление необходимых мероприятий по охране окружающей среды;
- организацию повышения квалификации работников компании;
- деятельность компании во время отсутствия первого руководителя,
- представительскую деятельность вне компании.

Уровень профессиональной ответственности может быть снижен за счет страхования экономических рисков и профессиональной ответственности, в том числе страхование профессиональной ответственности руководителя подразделения, нотариуса, аудитора.

*Дисциплинарная ответственность* руководителя отражается во внутренних регламентах компании (инструкциях, положениях и др.) и касается организационных аспектов деятельности руководителя. Она наступает за несоблюдение субординации, финансовой, плановой, договорной и технологической дисциплины. Формы ответственности включают: взыскание, замечание, выговор, перевод на другую работу, объявление о несоответствии занимаемой должности, увольнение.

*Административная ответственность* наступает за гражданско-процессуальное нарушение прав и свобод граждан. Базой для реализации административной ответственности является административное и гражданское право и другие регламенты. Наиболее полно административная ответственность представлена в Кодексе законов о труде (КЗОТе). Взыскание налагается должностным лицом компании или государственного органа. Основными формами административной ответственности являются предупреждение, административный арест, конфискация незаконных предметов и др.

*Юридическая ответственность* частично или полностью касается тех видов ответственности, которые регламентируются Гражданским и Уголовным кодексами. Юридическая ответственность реализуется в форме замечания, выполнения предписанных действий, заключения под стражу, ареста

*Экономическая ответственность* обычно рассматривается относительно **юридического лица** (компании) за невыполнение или ненадлежащее выполнение принятых обязательств. Она призвана компенсировать полный или частичный ущерб от УР и может выражаться в двух формах: экономические санкции и возмещение убытков.

Экономические санкции содержат принудительные меры ограничительного характера, в том числе экономический бойкот, полное или частичное снятие льгот, замораживание кредитов и др. Возмещение убытков осуществляется в материальной или денежной форме. Так, согласно Федеральному закону «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательствам своих участников.



*Материальная ответственность* обычно рассматривается относительно **физического лица** (работника компании) за нанесение компании имущественного или денежного ущерба. Причиной этого могут быть непрофессиональные действия или халатность. Материальная ответственность может быть полной или частичной (ограниченной рамками соглашения), она исчисляется исходя из денежной величины ущерба или минимального размера оплаты труда.

# 91

## ПРИВЕДИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ГУМАНИТАРНЫХ ВИДОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

К гуманитарным видам ответственности относятся: социальная, экологическая, партийная, этическая и политическая.

*Социальная ответственность* характеризует личность человека наряду с чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью, настойчивостью, гордостью и т.д. Ответственность личности заложена в природе человека. Она может быть развита за счет воспитания и учета моральных норм общества.

Социальная и экологическая ответственность реализуются в форме замечания, осуждения, изменения общественного мнения о руководителе, вынесения общественного порицания, объявления о несоответствии должности по общечеловеческим или экологическим соображениям.

Объектами социальной ответственности могут быть элементы технической, биологической и социальной системы, в том числе ответственность за техническое состояние какого-либо объекта, за сохранность флоры и фауны на закрепленной территории, за результаты деятельности подчиненных людей и т.д. (рис 91.1).

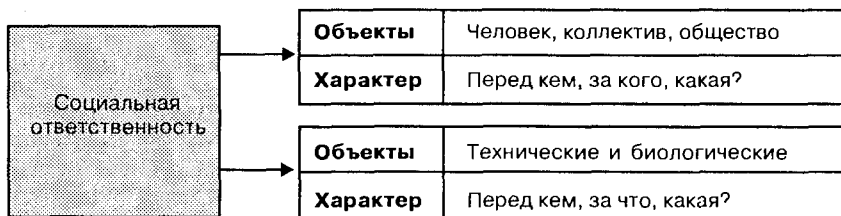


Рис 91 1 Объекты и характер социальной ответственности

Социальная ответственность возникает при выполнении служебных, семейных, гражданских, общественных и личных обязанностей. Она отражает склонность личности приспосабливаться в своем поведении общепринятых в обществе социальных норм и отвечать за результаты их исполнения. Она может проявляться после наступления ситуации, повлекшей необходимость в ответственности (по результатам), или до возможного появления такой ситуации (по упреждению)

Религия является источником упреждающей социальной ответственности, так же как и «Клятва Гиппократата», которая является общепринятой нормой социальной ответственности врачей перед пациентами. Социальная ответственность может быть индивидуальной, групповой и общественной.

Осознание необходимой сопричастности компании окружающей среде является важнейшей составной частью профессионального управления. Эта сопричастность трактуется в управленческой литературе как социальная ответственность компании и руководителя. Она хорошо выражена известным лозунгом *«Думай о себе и помни о России»*.

По упреждению социальная ответственность руководителя отражается в его решениях, поставленных целях и их приоритетах, средствах и методах реализации решений. По результатам эта ответственность реализуется в координации хода выполняемых решений. Она реализуется в конкретных делах компании и руководителя, направленных в первую очередь на помощь в создании приемлемого уровня жизнеобеспечения своих работников, членов их семей и социально незащищенных групп населения. Эта помощь может реализоваться в прямом или косвенном виде. Помощь в прямом виде — в форме моральной поддержки, бесплатных обедов, продажи товаров по пониженным ценам, посредством производства экологически чистой продукции, установления квот на прием безработных, выпускников учебных заведений, инвалидов и т.д., в косвенном виде — это благотворительные взносы, поддержка социальных инициатив и др.

На практике иногда социальная ответственность оказывается вторичной по отношению к благосостоянию компании. Ее девиз: «Сначала преуспевание, а потом благотворительность».

Социальная ответственность компании явно или неявно отражается в ее уставных документах. Особенно это проявляется в миссии и основных целях компании. Если основная цель компании направлена на максимальное удовлетворение потребностей и интересов персонала и клиентов — это высшее проявление социальной ответственности. Если же основной целью является получение максимальной прибыли в интересах учредителей — это означает минимальную социальную ответственность компании. При этом руководители компании будут сильно ограничены в попытках расширить свою социальную ответственность.

*Экологическая ответственность* возникла из-за угрозы экологического кризиса локального и стратегического характера.

*Экологический кризис* — критическое состояние окружающей среды, вызванное ее загрязнением и хищническим отношением к природе.

Взгляд на развитие мирового сообщества с учетом проблем экологии сформировался к 1900 г. подписанием в Лондоне Конвенции об охране дикой природы Африки. Однако и сто лет спустя все еще недооценивается необходимость упреждающего подхода к экологической ответственности.

Россия принимает участие в четырех глобальных соглашениях:

- О международной торговле видами дикой фауны и флоры;
- Об охране водно-болотных угодий;
- Об охране Всемирного природного и культурного наследия,
- О сохранении биологического разнообразия.

Россия также имеет международные обязательства об охране дикой природы, в том числе белого медведя, китов, естественных природных условий Антарктики.

В основу экологических инициатив положена «*Стратегия устойчивого развития*» (СУР). Она разработана ООН в 1992 г. и направлена на достижение гармонии между людьми и между Обществом и Природой. Основное направление СУР — это достижение удовлетворения жизненных потребностей нынешнего поколения без лишения такой возможности будущих поколений.

Россия поддерживает СУР. Указом Президента РФ № 440 от 1 апреля 1996 г. утверждена «Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию». Задачи реализации СУР заключаются в следующем:

- обеспечивать стабилизацию экологической ситуации;
- проводить экологизацию экономической деятельности;
- распространять экологически ориентированные методы управления;
- неукоснительно соблюдать пределы емкости экосистем (по загрязнению, по соотношению элементов в атмосфере, в воде и в земле);
- внедрять экологически чистые и ресурсосберегающие технологии;
- расширять экологически чистые территории.

Международными экологическими организациями (в том числе Green peace) разработаны принципы для ПРУР в рамках СУР:

- хозяйственная деятельность не может быть оправдана, если выгода от нее не превышает вызываемого ущерба;
- ущерб окружающей среде должен быть на столь низком уровне, какой только может быть достигнут с учетом экономических и социальных факторов.

Эффективность СУР оценивается показателями *качества жизни*, которые включают: продолжительность жизни человека, состо-

яние его здоровья, отклонение состояния окружающей среды от нормативов, уровень знаний или образовательных навыков, доход, измеряемый валовым внутренним продуктом на душу населения, объем отходов на душу населения, уровень занятости, степень реализации прав человека.

*Партийная ответственность* наступает за деятельность партийного функционера, существенно расходящуюся с уставными документами и решениями представляемой им политической организации. Ответственность реализуется в форме осуждения, исключения из партии, вывода из руководящего состава партии.

*Этическая ответственность* наступает в случае нарушения руководителем этических норм, представляющих систему общих ценностей и правил этики, соблюдение которых обязательно для всех работников организации. Контроль за соблюдением этической ответственности осуществляет как сам человек, так и представители внешней среды в лице коллектива, вышестоящих руководителей, религиозных иерархов. Этические нормы включают количественные или качественные оценки. Они касаются смысла жизни, назначения человека, содержания добра и зла, морального долга, нравственных принципов и идеалов, в том числе: благородства, вежливости, выдержки, гуманизма, доверия, единства слова и дела, искренности, правдивости, принципиальности, самообладания, скромности. Ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесении ему общественного порицания, объявления о несоответствии должности по этическим соображениям.

*Политическая ответственность* наступает за неправильную или ненадлежащую, относительно утвержденной государственной программы, деятельность субъекта государственной власти и управления, а также деятельность субъекта общественных группировок. Такие нарушения государственная власть квалифицирует как диссидентство (инакомыслие).

Попытки привлечения к политической ответственности конкретных политических деятелей предпринимались в разных странах, в том числе в Чили, в бывшем СССР. Формами реализации ответственности могут быть: отставка, импичмент, перевыборы, высылка из страны.

# 92

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** ООО «Галина» является крупнейшей компанией по оптовой торговле косметикой и парфюмерией. Успешно работая с 1994 г., компания имеет постоянных партнеров по поставке и реа-

лизации продукции. Компания работает на условиях «безналичная оплата после получения продукции». Тем не менее коммерческие риски всегда сопровождают деятельность компаний.

11 мая 2000 г. компания «Галина» заключила договор № 140 с поставщиком — фирмой «Августин» на получение парфюмерии 18 мая 2000 г на сумму 100 тыс. руб. с оплатой не позднее 30 мая 2000 г.

14 мая 2000 г. компания «Галина» заключила договор № 144 с покупателем — фирмой «Кроха» на отгрузку этой парфюмерии 20 мая 2000 г. на сумму 130 тыс. руб. с оплатой не позднее 27 мая 2000 г.

В назначенные сроки компания «Галина» получила парфюмерию и отправила ее фирме «Кроха». Фирма «Кроха» после получения товара оплатила счет в своем банке «Экстра-банк». Однако банк задержал перевод денег на две недели и они пришли 10 июня 2000 г. Свободных денежных средств на расчетном счете у компании «Людмила» не было. За каждый день просрочки, согласно договору, компания «Людмила» должна платить 3% фирме «Августин».

**Вопросы.** К каким видам технологической ответственности относится ненадлежащее исполнение банком своих обязанностей? Какие формы ответственности могут быть применены к банку со стороны компании «Галина»?

**Обсуждение ситуации.** Анализ ситуации основан на материале ответа на 84—86-й вопросы

Рассмотрим краткое содержание технологических видов ответственности для определения их наличия в данной ситуации.

- Профессиональная ответственность возникает из-за нарушения технологии производственной деятельности. В рассматриваемом случае такое нарушение — это задержка расчетно-кассовых операций.
- Дисциплинарная ответственность возникает из-за нарушения организационных аспектов деятельности руководителя. В данной ситуации контролирующая деятельность руководства банка над деятельностью работников операционного отдела явно ослабла, поэтому такая ответственность имеется.
- Административная ответственность наступает за совершение гражданско-процессуального нарушения прав и свобод граждан. Таких нарушений в составе ситуации нет.
- Юридическая ответственность возникает из-за нарушения регламентов, входящих в состав государственных законов и норм государственного регулирования. Нарушения регламентов нет.
- Экономическая ответственность рассматривается относительно юридического лица (компания) за невыполнение или не-

надлежащее выполнение принятых обязательств, повлекшее за собой материальный ущерб. Этот ущерб для компании «Галина» определяется неустойкой в 3% за каждый день просрочки платежа.

- Материальная ответственность обычно рассматривается относительно физического лица (работника компании) за нанесение этой же компании имущественного или денежного ущерба. В данной ситуации истцом и ответчиком выступают юридические лица. Поэтому материальной ответственности нет.

Таким образом, в данной ситуации наступают три вида технологической ответственности: профессиональная, дисциплинарная и экономическая.

Форма ответственности обычно выбирается из набора самой главной ответственности. Ею является экономическая ответственность. Из двух основных форм, очевидно, будет использоваться возмещение убытков.

**Выводы.** Для рассматриваемой ситуации банк «Экстра-банк» несет три вида технологической ответственности.

## XXI. КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В чем суть и содержание понятий: качество, качество управленческой деятельности, качество управленческого решения?

Каковы характеристики основных схем управления качеством продукции?

Каково значение стандартизации процессов управления качеством ПРУР?

Какова роль международных стандартов управления качеством?

Проанализируйте ситуацию

# 93

### В ЧЕМ СУТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЙ: КАЧЕСТВО, КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ?

*Качество* — это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности человека или общества. Качество оценивают по функциональной пригодности, эксплуатационным характеристикам, степени безопасности и надежности и т.д. Признаком хорошего качества является наличие подтверждающих сертификатов, выданных авторитетными фирмами или персоналиями (рис. 93.1).

*Качество управленческой деятельности* — это степень соответствия ее общепринятым требованиям или стандартам. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений

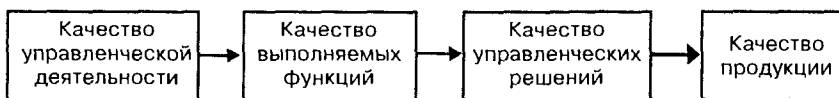


Рис. 93.1. Схема основных элементов, определяющих качество продукции

На качество продукции оказывают влияние не только технический уровень производства, состояние экономики и организации производства, но и профессионализм и культура управленческих решений.

Недостаточное внимание к методологии и процессу управления снижает огромные усилия, направленные на сам процесс производства, так как управленческие решения могут загубить эффективное использование самой современной технологии.

*Качество управленческого решения* — это степень соответствия УР внутренним требованиям (стандартам) организации. При разработке и реализации УР руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации УР. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего УР. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству УР присваивается значение 0, а высшему — 1. Общее качество УР вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих ее этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.

*Пример.* Каждое УР требует последовательного выполнения восьми процедур. Рассмотрим простейший случай, когда каждая процедура имеет только одну операцию. При этом значения качеств процедур оценивались следующими величинами:

- информационная подготовка — 0,8;
- разработка вариантов УР — 0,7;
- согласование вариантов — 0,8;
- выбор одного варианта — 0,7;
- утверждение варианта УР — 0,8;
- реализация УР — 0,7;
- контроль выполнения — 0,7;
- информирование — 0,8.

Значение качества каждой операции само по себе хорошее. Однако общее качество УР будет равно 0,098! Это очень низкий уровень. Поэтому только при профессиональном отношении ко всем составляющим процесса разработки и реализации УР можно обеспечить приемлемое качество всего УР.

На качество процесса подготовки и реализации УР оказывают существенное влияние: информация, набор целей управления, методы разработки УР, набор объектов, входящих в концептуальную модель компании, используемая управленческая технология, выбранное свойство процесса разработки УР, форма подачи УР, организационный аудит УР. Дополнительно к уже рассмотренным элементам необходимо добавить и общесистемные элементы — законы управления и организации, законы для организаций. В среде этих законов и осуществляется процесс подготовки и реализации УР. Все перечисленные элементы должны усиливать действие друг друга, го есть составлять систему.



Качество управленческого решения может рассматриваться с организационной, экономической, социальной, технологической, психологической, правовой, экологической, этической, политической и партийной стороны. Каждая из этих составляющих имеет свои правила, нормы, нормативы или стандарты (рис. 93.2).



Рис 93.2 Основные составляющие качества УР

Каждая составляющая качества УР вносит свой вклад в общее качество (табл. 93.1).

Большое значение в повышении качества процесса подготовки УР и эффективности реальных результатов от его реализации отводится организаторской стороне. Она включает, прежде всего, создание творческого коллектива. Руководитель должен формировать стимулирующие условия для эффективной работы коллектива. К этим условиям можно отнести:

- создание творческой обстановки при подготовке УР;
- обеспечение разработчиков полной и своевременной информацией;

Таблица 93 1

**Содержание основных составляющих качества УР**

Наименование сторон качества	Основные нормы, правила, документы, которым должно соответствовать УР
Организационная	Регламенты, инструкции, принятые в компании
Экономическая	Сертифицированные методы экономических расчетов
Социальная	Права человека
Технологическая	Национальные или мировые технологические нормативы
Психологическая	Прогрессивные традиции и нормы общечеловеческого поведения
Правовая	Национальные и международные законодательные акты
Экологическая	Стандарты ISO 14000 и стратегия устойчивого развития
Этическая	Прогрессивные традиции и нормы общечеловеческого поведения
Политическая	Программа национального развития
Партийная	Устав и программа представляемой партии

- использование современных информационных технологий;
- профессиональное проведение в коллективе разработчиков мозговой атаки и фиксацию полученных результатов;
- использование опыта и знаний наиболее профессиональных по решаемой задаче специалистов;
- разностороннее рассмотрение всех этапов процесса ПРУР, а особенно ситуацию;
- усиление внимания к преодолению местничества, субъективизма и показухи (сиюминутного эффекта);
- отражение в решениях главных достижений коллектива (в науке, методологии, технологии), признанных авторитетными специалистами;
- осуществление мониторинга решений.

Этот далеко не полный перечень может дать представление о качественной стороне эффективной работы коллектива.

# 94

## КАКОВЫ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОСНОВНЫХ СХЕМ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ?

Традиционно качество продукции многие руководители связывают с технологией ее производства и профессионализмом персонала — это самый простой и естественный путь повышения качества продукции. Однако он имеет и самый низкий потолок достижения качества. В практике производственной деятельности выделяют три уровня управления качеством (УК):

1. *Производственный*, включающий совершенствование оборудования, материалов, квалификации персонала;

2. *Технологический*, предполагающий создание функциональных управленческих структур для координации всей производственной деятельности компании по улучшению качества выпускаемой продукции;

3. *Управленческий*, включающий формирование системы управления качеством во всей структуре компании, в том числе высшее и среднее звено управления, технологию и производство.

**Первый уровень** предполагает локальный подход. При нем основное внимание уделяется разработке и внедрению современного оборудования, использованию более качественных материалов, приглашению на работу высококвалифицированных рабочих, инженеров, дизайнеров, рекламистов, менеджеров (рис. 94.1).

Третья Московская выставка-семинар по продвижению современных рекламных технологий и оборудования (РТ-2000), прохо-

дившая в марте 2000 г. на ВВЦ, наглядно продемонстрировала высокий технический уровень представленных экспонатов и услуг. Это касается проведения маркетинговых исследований и PR-кампаний, а также производства:

- полиграфического оборудования, проекционного светового оборудования, ламинаторов, графических станций на базе компьютеров, мини-типографий, шелкотрафаретного оборудования, станков для трафаретной и тампопечати;
- наружной рекламы, эксклюзивных сувениров, световолоконной оптики, красок, полиэфирных тканей, пластиков, профилей и др.

Распространенность данного подхода самая большая. Он прост для понимания и реализации на уровне обыденного мышления. Однако при нем не всегда достигается **лучшее взаимодействие лучшего оборудования**, услуг и материалов, составляющих производство.

**Второй уровень** предполагает комплексный подход. Он основан на более проработанном, чем при первом уровне, подходе к формированию системы производства продукции и управления технологическими ресурсами (рис. 94.2). В рамках данного подхода в компании создается отдел или группа по управлению качеством продукции. В функциональные обязанности этой структуры входят действия, связанные с подготовкой и реализацией технологических и управленческих решений по улучшению и согласованию деятельности производственных и обслуживающих подразделений. Эти действия включают информационную подготовку, разработку вариантов решений, согласование вариантов, выбор решений для реализации, их утверждение, выполнение и контроль. При этом учитываются основополагающие законы организации: композиции и пропорциональности, а также синергии. Данный уровень поддерживается международными стандартами управления качеством продукции, например, ISO 9000-2000 или нормативами США — ММ. Соответствие системы управления качеством производственного процесса в компании действующим стандартам или нормативам может служить основанием для получения международного сертификата качества. Данное соответствие легализуется по результатам технологического аудита, проводимого специалистами соответствующих организаций. Обычно сертификат качества дается компании на три года с ежегодным аудитом основных параметров, входящих в систему управления качеством.

Однако рассматриваемый уровень не обеспечивает единой политики в области управления качеством между управленческой и технологической элитой компании.

**Третий уровень** основан на системном подходе. Он предполагает управление качеством всей деятельности в компании (рис. 94.3). Управление этим процессом возлагается либо на первого руководителя компании, либо на соответствующие службы вышестоящей органи-

зации. Единый подход к формированию качества всей деятельности компании и характеризует системный подход. Данный уровень — это перспектива развития компании. Кроме упомянутых ранее стандартов и нормативов третий уровень частично поддерживается локальными стандартами на элементы управленческой деятельности, разработанными в Государственном университете управления совместно с ассоциацией консультантов по экономике и управлению. В настоящее время третий уровень используется при проведении внутреннего аудита компании по инициативе его собственников.

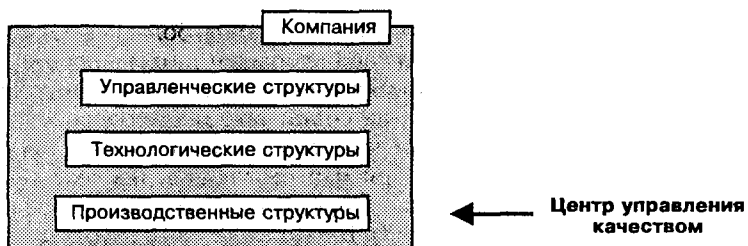


Рис. 94.1. Положение центра управления качеством продукции при первом уровне УК

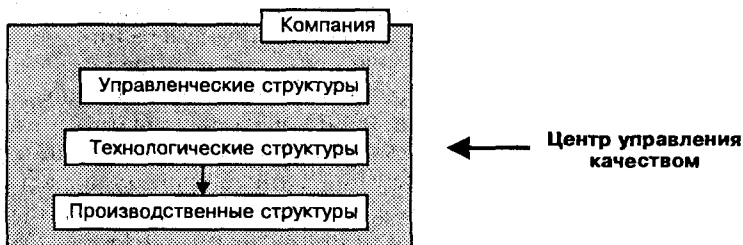


Рис. 94.2. Положение Центра управления качеством продукции при втором уровне УК

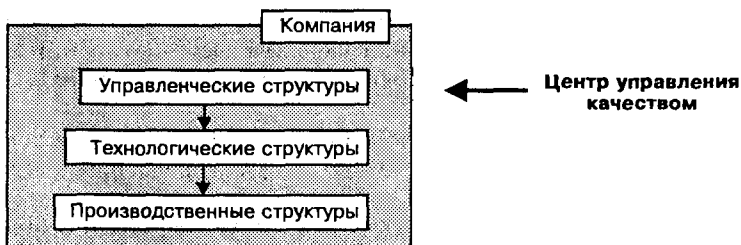


Рис. 94.3. Положение центра управления качеством продукции при третьем уровне УК

# 95

## КАКОВО ЗНАЧЕНИЕ СТАНДАРТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРУР?

Качество процесса подготовки и реализации управленческих решений определяется качеством всех используемых процедур и операций. Качество оценивается относительно норм, стандартов, критериев. Рассмотрим подходы к оценке качества процедур, составляющих процесс ПРУР.

*Информационная подготовка* — это самая важная процедура ПРУР для достижения высокого качества. Основу системы качества составляет соотношение требований покупателя и предложений продавца. Оценку такого соотношения осуществляют эксперты (рис 95.1) В случае достижения качества выдаются сертификаты, гарантирующие на некоторый период качество информационных технологий.

*Разработка вариантов, выбор и реализация УР* — также достаточно подготовленные процедуры ПРУР. Разработка и реализация УР базируются на технологиях и методах, в описании которых имеется

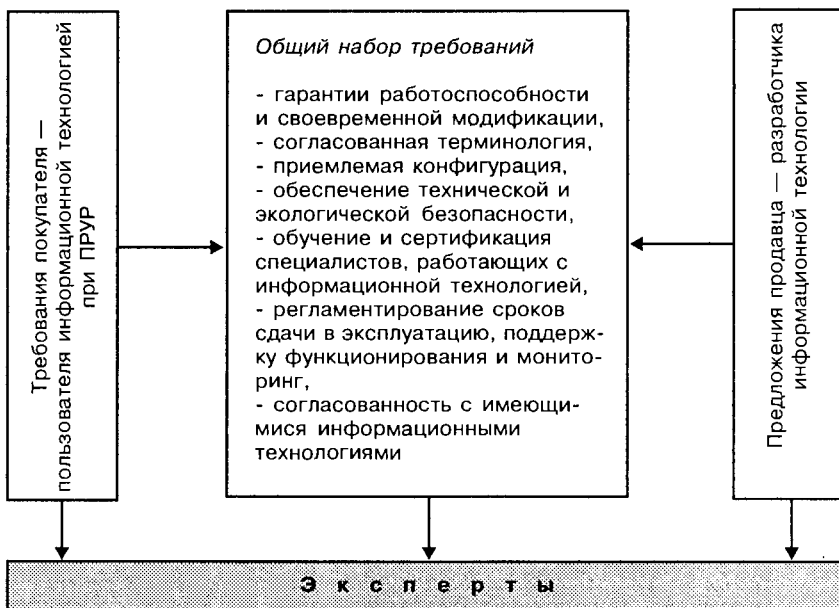


Рис. 95.1. Условия обеспечения качества информационных технологий

набор условий эффективного применения. Задача состоит в выборе лучшей технологии и лучшего метода из возможных вариантов. Правильность выбора и определяет качество этих процедур. Наборы технологий и методов для стадии подготовки УР и для реализации УР немного отличаются (табл. 95.1).

Процедура «согласование вариантов и утверждение УР» не имеет общих разработанных регламентов. Существуют лишь многочисленные локальные правила согласований и утверждений, а также перечень согласующих и утверждающих инстанций. Следовательно, хорошее качество по данной процедуре еще не достигнуто.

Процедура «контроль исполнения УР» достаточно хорошо разработана. Имеются типовые приемы контроля. Основу системы качества составляют регламенты проведения ревизии, аудита, технологического контроля. Для этих регламентов имеются утвержденные формы, нормативы, стандарты.

Процедура «информирование о результатах выполнения УР» также имеет все необходимые элементы для достижения высокого качества. Кроме того, данная процедура может в большой мере использовать информационные технологии, качество которых является одним из лучших.

Таким образом, из восьми процедур на сегодняшний день высокое качество могут обеспечить шесть процедур ПРУР (рис. 95.2):

- информационная подготовка и информирование о результатах выполнения;
- разработка вариантов, выбор, реализация и контроль исполнения УР.

Две процедуры еще не вошли в систему управления качеством — это согласование вариантов и утверждение УР. В результате в после-

Таблица 95.1

**Таблица для первоначального выбора технологии и метода**

Используемые технологии и методы	При выборе УР	При разработке УР	При реализации УР
Инициативно-целевая технология	-	+	-
Программно-целевая технология	+	+	+
Регламентная технология	-	-	+
Аналитический метод	-	+	-
Статистический метод	+	+	+
Матричный метод	+	+	-
Активизирующий метод	-	+	-
Экспертный метод	+	+	-
Эвристический метод	-	+	-
Метод сценариев	+	+	-
Метод «дерево решений»	+	+	-

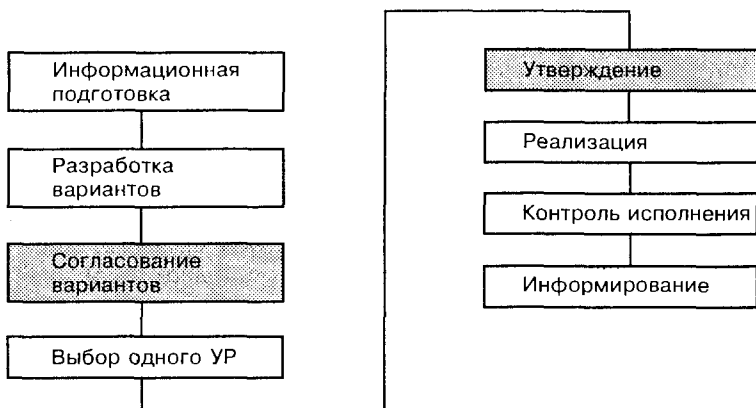


Рис. 95 2 Цепочка процедур, используемых при ПРУР  
(затемненные процедуры не входят в систему управления качеством)

ловательной цепочке выполняемых процедур имеются такие, которые имеют низкое значение качества и тем самым существенно уменьшают общую оценку качества всего процесса ПРУР.

Однако для успеха всего процесса ПРУР необходим порядок и в сфере управленческой деятельности — источнике УР. В этой сфере формируются международные и отечественные стандарты и нормативы. В настоящее время в рамках ПРУР руководствуются двумя стандартами — ISO 900X и ГОСТ РФ Р 1.0-92. Эти стандарты носят характер «оболочки» для заполнения их конкретными стандартами, нормами или нормативами в соответствии с требованиями, которые диктует диалектически изменчивая жизнь.

---

Системный подход к формированию высокого качества процесса ПРУР — это обязанность, долг и естественная потребность профессионального руководителя.

---

# 96

## КАКОВА РОЛЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ?

ISO (International Standart Organisation) — признанная в мировом сообществе организация по стандартизации. Она координирует усилия в области создания глобальных стандартов качества. Стандарт ISO 900X (X = 0—4 — цифровое обозначение модификации)

относится к управлению качеством продукции. Соблюдение этих стандартов компанией свидетельствует о том, что она присоединяется к международному сообществу в понимании процедур управления качеством продукции.

ISO 9001 предназначен для организаций, занимающихся исследованиями, разработкой продукции и ее сервисным обслуживанием, ISO 9002 — для занимающихся сервисным обслуживанием продукции, ISO 9003 — для занимающихся контролем, испытаниями и тестированием, ISO 9004 — для организаций, не связанных с контрактными поставками. Общая схема системы стандартов ISO 9000 приведена на рис. 96.1.

Стандарты качества ISO 900X носят общий характер и не зависят от конкретной отрасли промышленности и экономики. Стандарты содержат руководящие указания по управлению качеством и моделям обеспечения качества.

В описании системы ISO 900X детализируются общие функции управления качеством в виде набора мероприятий, которые группируются по четырем этапам:

этап 1-й

---

Составление главной цели улучшения качества продукции и предполагаемые параметры конечного результата.

Выбор системы оценки качества.

Оформление эталонов сравнения и форм отчетности.

---



Рис. 96.1. Схема применения системы стандартов ISO



## этап 2-й

---

Составление конкретного плана разработки и внедрения процессов для улучшения качества (время и промежуточные результаты).

Определение потребности в ресурсах.

Формирование инструкций по использованию стандартов, форм отчетности и методике проведения аудита качества продукции.

---

## этап 3-й

---

Учет оперативной информации, поступающей от клиентов (жалоб, благодарностей, рекомендаций и т.д.), для корректировки процесса улучшения качества.

Постоянное формирование базы данных о процессе управления качеством.

---

## этап 4-й

---

Осуществление процедур определения качества и согласование их с требованиями стандарта ISO 900X.

Проведение процедур оценки качества продукции.

Составление отчета о проведении оценки качества продукции.

Выявление резервов для повышения качества процесса оценки.

Составление окончательного отчета о конкретном процессе управления качеством продукции.

---

На основе ISO 900X получили распространение различные концепции и методы всеобщего управления качеством. К ним, в частности, относятся работы по международной программе TQM — total quality management и работы Государственного университета управления РФ (ГУУ) в области формирования стандартов и форм отчетности по ключевым элементам системы управления компанией. Программа TQM основана на двух направлениях:

- на стимулировании выдающихся управленческих решений менеджеров;
- на расширении их возможностей в рамках всей компании для постоянного совершенствования ее деятельности.

В ГУУ разработан ряд проектов международных стандартов на элементы системы управления для обеспечения качества управленческой деятельности и УР. К ним относятся стандарты и формы отчетности:

- по целевым технологиям управления;

- по процессорным технологиям управления;
- по функциям и структурам управления;
- по управлению коммуникациями;
- по методам подготовки и реализации управленческих решений.

# 97

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** ЗАО «Хеопс» является туристической компанией с численностью персонала 17 человек. Компания организована в 1993 г. и специализируется на морских и речных круизах, а также осваивает организацию отдыха на морских побережьях Египта, Турции, Испании и Хорватии. Компания имеет связи более чем с 30 зарубежными компаниями по всему миру. Клиенты компании были довольны обслуживанием и отдыхом, о чем свидетельствуют многочисленные записи в книге предложений, то есть качество услуг было на хорошем уровне. Общая структура компании представлена на рис. 97.1.

Конкуренция компаний в данном направлении достаточно жесткая. Для обеспечения конкурентного преимущества руководству ЗАО

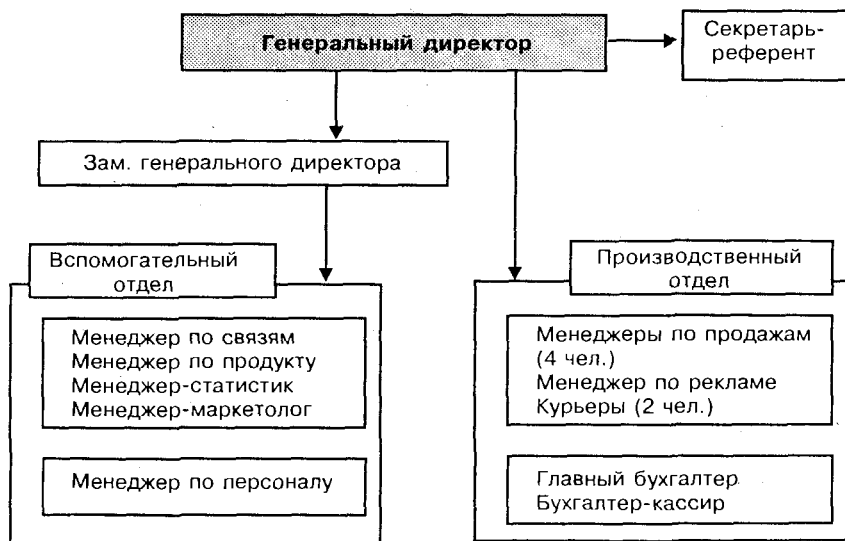


Рис. 97.1. Структура компании

«Хеопс» приходится уменьшать накладные расходы и снижать себестоимость туров. Генеральный директор с согласия специалистов компании реализовал УР, по которому основной центр работы переместился в производственный отдел. Работники вспомогательного отдела часть рабочего времени стали выполнять функции производственного отдела, в том числе оформление путевок, виз и др. За счет такого перемещения удалось обслужить большее количество клиентов, и прибыль компании стала увеличиваться.

Однако через полгода количество клиентов стало постепенно уменьшаться. Хотя жалоб не было, но характер обслуживания уже перестал в полной мере удовлетворять клиентов. Прибыль компании пошла вниз. Руководство компании было в недоумении от результата УР.

**Вопросы.** Качество каких процедур ПРУР можно оценить в данной ситуации? Как можно оценить общее качество УР? Какой уровень управления качеством услуг использовался руководством компании? Какие рекомендации можно предложить компании ЗАО «Хеопс» по управлению качеством туристических услуг?

**Обсуждение ситуации.** Анализ ситуации основан на материале ответа на 93—95-й вопросы.

Исходя из ситуации, качество процедур может быть оценено следующим образом (табл. 97.1).

Общее значение качества процесса ПРУР составляет произведение всех оценок качества процедур — результат составляет 0,06. Это

Таблица 97.1

Наименование процедуры	Оценка качества	Комментарии
Информационная подготовка	0,8	Наличие связей с зарубежными компаниями и книги предложений клиентов
Разработка вариантов УР	0,5	Рассматривалось только одно УР
Согласование вариантов	0,7	Согласование только с коллективом
Выбор одного варианта	0,5	Выбора не было
Утверждение варианта УР	0,6	Утверждение шло через согласование
Реализация УР	0,9	Реализация точно по задуманному УР
Контроль выполнения	0,8	Контроль неявно имеется
Информирование	0,8	Информирование неявно имеется

очень низкое качество. Можно заранее предсказать плохой результат.

В представленной ситуации руководство компании использовало первый уровень управления качеством туристических услуг (рис 97.2).

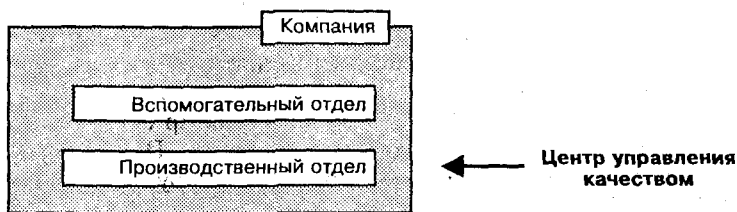


Рис 97 2 Положение центра управления качеством продукции при первом уровне УК

Он прост для понимания и реализации на уровне обыденного мышления. Однако при этом уровне не всегда достигается **лучшее взаимодействие лучшего персонала**, услуг и материалов, составляющих туристические услуги.

Из рекомендаций по улучшению управления качеством туристических услуг компании ЗАО «Хеопс» можно предложить следующие:

- существенно изменить подход к процедурам подготовки и реализации УР. Необходимо использовать методы разработки вариантов УР, их согласования, выбора одного решения и т.д., чтобы повысить оценку их качества;
- перейти на второй уровень (уровень вспомогательного отдела) системы управления качеством туристических услуг. Это позволит оперативно следовать прогрессивным нововведениям и создать взаимно согласованную (между вспомогательным и производственным отделом) систему достижения высокого качества туристических услуг.

**Выводы.** Для рассматриваемой ситуации в компании ЗАО «Хеопс» можно отметить недостаточный профессионализм при разработке и реализации УР.

## XXII. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В чем суть и содержание понятий: эффективность, результативность, производительность?

Каковы составляющие эффективности УР?

Как оценивается экономическая эффективность УР?

Проанализируйте ситуацию

# 98

### В ЧЕМ СУТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЙ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ?

Управленческое решение (УР) является результатом (продукцией) управленческой деятельности. Поэтому для УР также справедливы важнейшие показатели, используемые для характеристики обычной продукции, — эффективность, результативность и производительность (рис. 98.1).

*Эффективность* продукции определяется соотношением эффекта (результата, прироста) и затрат на его получение.

*Результативность* отражает способность организации производить продукцию, удовлетворяющую или превосходящую заданным временным или количественным параметрам.

*Производительность* труда — это показатель экономической эффективности трудовой деятельности персонала. Она определяется как отношение количества выпущенной продукции к затратам на ее производство.



Рис 98.1. Основные показатели управленческой деятельности при производстве (подготовке и реализации) управленческих решений

В основе формирования и достижения необходимых показателей лежит эффективность. Данный показатель является многогранным, если учесть, что слово «эффект» означает впечатление, производимое кем-либо на кого-либо. Это впечатление может иметь организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую, этическую, политическую и партийную окраску. Эффект может наблюдаться или формироваться. Обычно эффект (результат) сравнивают с затратами в сопоставимых понятиях и анализируют эффективность какого-либо процесса или явления. Эффективность может быть положительной и отрицательной.

*Пример* В 1991 г. в Москве было 17 тыс. легковых такси, которые удовлетворяли потребность населения в перевозках на 70%, а в 1998 г. — 4 тыс. легковых такси, которые также удовлетворяли потребность в перевозках на 70%. Положительным эффектом можно признать улучшение экологии и технического состояния такси. Отрицательным эффектом является уменьшение количества занятых водителей, нарушение сложившейся системы организации таксомоторного обслуживания.

Таким образом, можно говорить об экологической, организационной, экономической и других видах эффективности (рис. 98.2).

Один вид эффективности может изменяться за счет другой или частично ее компенсировать. Так, увеличивая организационную эффективность, можно существенно увеличить экономическую. Например, при усилении порядка и технологической дисциплины в компании улучшаются производительность и результативность труда. А это неизбежно приводит к увеличению экономической эффективности (более высокой прибыли). Руководитель должен обращать одинаковое внимание на все виды эффективности, так как в комплексе они могут существенно усилить результирующую эффективность. Для человека и компании экономическая эффективность не самая важная. Часто ее добиваются, для того чтобы косвенным путем решить организационные, экологические и другие проблемы —

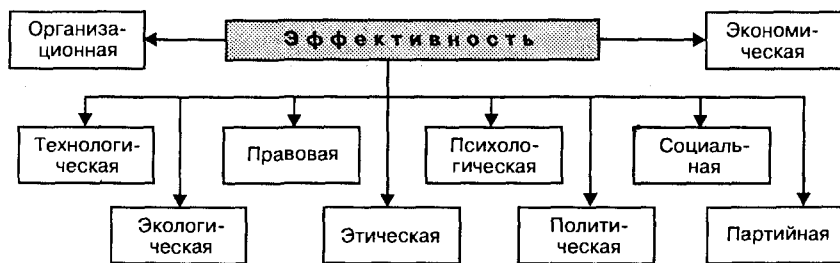


Рис 98.2. Основные виды функциональной эффективности

это косвенный путь. Лучше идти прямым путем, добиваясь хороших значений ключевых для компании видов эффективности. Эффективность компании в целом складывается из эффективности УР, эффективности продукции, способности компании к ее производству, высокого имиджа среди поставщиков, контрагентов и клиентов.

Эффективность компании в целом складывается из эффективности УР, эффективности продукции, способности компании к производству новой продукции, высокого имиджа среди поставщиков, контрагентов и клиентов.

## 99 КАКОВЫ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УР?

Учитывая, что важной составляющей любого вида эффективности является эффективность УР, следует более детально рассмотреть ее суть и содержание.

Эффективность УР — это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс. В качестве ресурсов могут быть новое подразделение компании, финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др. В качестве затрат — старые подразделения, персонал, финансы и др. Основу каждого вида эффективности составляет степень удовлетворения потребностей и интересов человека, коллектива и компании в целом (рис. 99.1).

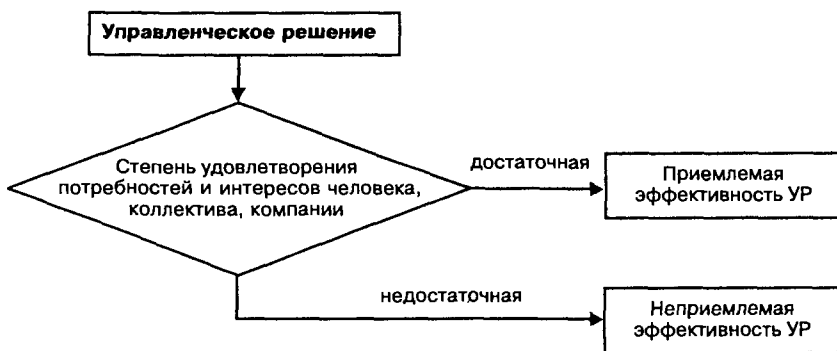


Рис 99.1. Идея оценки эффективности УР

Рассмотрим некоторые из представленных на рис. 98.2 эффективности УР.

*Организационная эффективность УР* — это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени. Она связана с реализацией следующих потребностей:

- для человека — это потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке;
- для компании — это потребность в труде (спросе на продукцию), в организации и безопасности.

Результатом организационной эффективности может быть новый отдел, система стимулирования, группа превосходных организаторов производства или управления, новый порядок и др.

*Экономическая эффективность УР* — это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного УР и затрат на его подготовку и реализацию. Прибавочный продукт может быть представлен в виде прибыли, снижения затрат, получения кредитов. Экономическая эффективность связана с реализацией всех потребностей человека и компании.

*Социальная эффективность УР* рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Данная эффективность связана со следующими потребностями:

- для человека — это потребность в творческом труде, любви, общении, самовыражении и самопроявлении;
- для компании — это потребность в вере и саморазвитии.

Результатом социальной эффективности может быть хороший социально-психологический климат в подразделении, взаимопомощь, неформальные отношения.

*Технологическая эффективность УР* — это результат достижения отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства, запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или меньшими финансовыми затратами. Она определяется следующими потребностями:

- для человека — это потребность в творческом труде, в знаниях, информации, самопроявлении;
- для компании — это потребность в саморазвитии и интересе в современном производстве.

Результатом технологической эффективности могут быть современные приемы творческого труда, конкурентоспособность продукции, профессионализм персонала.

*Психологическая эффективность УР* — это результат достижения психологических целей для большего числа работников или наследия за более короткое время, меньшим числом работников или мень-



шими психологическими затратами. Она связана с реализацией следующих потребностей:

- для человека — это потребность в любви, семье, свободном времени, патриотизме, вере, общении;
- для компании — это потребность в стабильности, безопасности, вере, в развитии организационной культуры.

Результаты данной эффективности могут проявляться в корпоративной культуре компании, взаимопомощи, патриотизме и лояльности.

*Правовая эффективность УР* оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Эффективность реализуется на базе следующих потребностей:

- для человека — это потребность в безопасности, организации и порядке, в организации жизни и деятельности,
- для компании — это потребность в безопасности и управлении.

Результатом правовой эффективности может быть переход на легальный бизнес, работа в правовом поле.

*Экологическая эффективность УР* — это результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Она определяется следующими потребностями:

- для человека — это потребность в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, физиологические;
- для компании — это потребность в прибавочном продукте, стабильности, создании приемлемого уровня жизни для работников.

Результатом данной эффективности может быть производство экологически чистой продукции, достойные человека условия труда.

Эффективность УР разделяется по уровням ее разработки и реализации, охватом людей и компаний. Выделяют эффективность УР на уровне производства и управления компании, группы компаний, отрасли, региона, страны.

Управление эффективностью УР осуществляется через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов.

Таким образом, эффективность УР проявляется в различных направлениях деятельности компании, в том числе:

- в обобщенной деятельности всей компании;
- в результатах публич-релейшнс компании,
- в состоянии внешних коммуникаций;
- в степени удовлетворения потребностей и интересов персонала;

- в деятельности компании на конкретном рынке;
- в управленческой, обслуживающей и производственной деятельности;
- в результатах непосредственного производства;
- в использовании материальных и интеллектуальных ресурсов

# 100

## КАК ОЦЕНИВАЕТСЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УР?

Особенностью социальной системы является отсутствие точных измерений и расчетов. Имеются лишь оценки и диапазоны. Это сильно осложняет работу эксперта или аудитора при составлении мнения о состоянии каких-либо видов деятельности в компании. В сфере экономики, управления, психологии сложились школы, противостоящие друг другу в понимании средств и методов оценки, анализа и рекомендаций. Тем не менее каждая из них имеет своих потребителей и приносит им ощутимую пользу. Многообразие суждений полезно для социальных наук, так как эти суждения отражают весьма многообразный мир компаний, подходов и ситуаций. Так же обстоит дело и с оценкой экономической эффективности УР. Особенностью УР как продукции управленческой деятельности является его нематериальная сущность. В мире нет рынков, где бы продавались приказы несекретного, или неконфиденциального, характера. Кто захочет купить приказ о переводе работника с одной должности на другую в компании «Горячий хлеб»? Если нет рынка, то нет и цены.

Классическое соотношение, позволяющее оценить экономическую эффективность (Э), имеет следующий вид:

$$\text{Э} = (\text{Стоимость прибавочного продукта} / \text{Затраты на создание прибавочного продукта}) \times 100\%.$$

Реализованное в виде информации, УР формирует условия для создания продукции (товара, услуги, информации или знания). Кроме того, до конкретной реализации УР проходит еще много операций управления и производства, каждая из которых может оказать как положительное, так и отрицательное влияние на конечный результат. Поэтому прямую стоимость прибавочного продукта (прибыль от реализации УР) рассчитать затруднительно. А затраты на подготовку и реализацию УР можно легко представить по калькуляции затрат. Положительный экономический эффект от производства и реа-

лизации продукции, несомненно, связан с положительным экономическим эффектом от УР. Из числа известных методов для оценки  $\mathcal{E}_j$ , чаще используются следующие:

- косвенный метод сопоставления различных вариантов;
- метод по конечным результатам;
- метод по непосредственным результатам деятельности.

Эти методы дают оценочные результаты некоторого диапазона, не претендуя на строгую точность.

*Косвенный метод сопоставления различных вариантов* основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации двух УР при одинаковом характере производства продукции. Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости УР использовать рыночную стоимость произведенной продукции и затраты на ее производство. Экономическая эффективность рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_j = [K \times (\Pi_2/3_2 - \Pi_1/3_1)] \times 100\%,$$

где  $K$  — коэффициент пропорциональности, учитывающий долю эффективности, приходящейся на УР (обычно  $K = 0,4-0,5$ );

$\Pi_1$  — прибыль от реализации продукции при первом варианте УР;

$\Pi_2$  — прибыль от реализации продукции при втором варианте УР;

$3_1$  — затраты на производство продукции при первом варианте УР;

$3_2$  — затраты на производство продукции при втором варианте УР.

*Метод по конечным результатам* основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной (статистически обоснованной) части ( $K = 0,2-0,3$ ):

$$\mathcal{E}_j = [(\Pi \times K)/3] \times 100\%.$$

Этот метод целесообразен для руководителей компании. Он позволяет обоснованно выделить средства для поощрения работников аппарата управления в связи с полученной прибылью (25% общей прибыли).

*Метод по непосредственным результатам деятельности* основан на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основными параметрами в этом случае служат стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.). Оценка осуществляется по каждому ресурсу ( $\mathcal{E}_{ji}$ ), исходя из следующего соотношения:

$$\mathcal{E}_{ji} = C_i/P_i \times 100\%,$$

где  $C_i$  — стандарт на использование (трату)  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации УР;

$P_i$  — реальное использование (затраты)  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации УР ( $i = 1 - m$ ).

Обработка полученных данных может идти тремя путями:

- 1) из всех эффективностей выбирается главная, она и определяет общую эффективность УР;
- 2) при равнозначности приоритетов всех ресурсов ( $m$  ресурсов) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\Theta_j = \sum_{i=1}^m \Theta_{ji} / m;$$

- 3) при неравнозначности приоритетов ресурсов ( $P_i$ ) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\Theta_j = (\sum_{i=1}^m \Theta_{ji} \times P_i) / m.$$

*Пример.* Компания ЗАО «Арт-видео» занимается продажей лицензионных художественных фильмов на видеокассетах и лазерных дисках. В компании работают 42 человека. Она имеет офис и девять киосков в г. Балашиха. Компания стабильно работает и получает ежемесячную прибыль в размере 205 тыс. руб. Директор компании задумал реорганизовать компанию путем создания сети зависимых партнерских организаций, управляемых компанией «Арт-видео». Для этого он зарегистрировал ЗАО в учреждение, работников девяти киосков перевел на индивидуально-трудовую деятельность. При этом существенно уменьшились затраты на обслуживающий аппарат компании, 8 человек было уволено, а ежемесячная прибыль выросла до 595 тыс. руб. (табл. 100.1).

Требуется определить экономическую эффективность управленческого решения директора компании.

1. Вычислим экономическую эффективность по косвенному методу сопоставления различных вариантов:

Таблица 100.1

**Данные для анализа**

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн. руб.	Общие затраты в месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
До реализации нового УР	3,458	3,253	0,205
После реализации нового УР	3,266	2,671	0,595

$$\Theta_2 = 0,4 \times (0,595/2,671 - 0,205/3,253) \times 100\%.$$

В результате  $\Theta_2 = 6,4\%$ . Это неплохой результат.

2. Вычислим экономическую эффективность по методу конечных результатов:

$$\Theta_3 = (0,595/2,671) \times 0,25 \times 100\%.$$

В результате  $\Theta_3 = 5,6\%$ .

Полученные значения экономической эффективности отличаются друг от друга, и это естественно в экономике и управлении. Однако диапазон отклонений небольшой и дает возможность оценить общую картину экономической эффективности.

# 101

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

**Ситуация.** Компания ОАО «Азияпак» 8 лет успешно работает на российском рынке. Она занимается производством и продажей упаковочного материала для жидких пищевых продуктов, а также обеспечивает заинтересованные компании технологическим оборудованием по производству упаковочного материала. В компании работает 1040 человек. Компания имеет один филиал в Санкт-Петербурге. В 1999 г. чистая прибыль компании составила 20 млн. руб. при валовом доходе 140 млн. руб. и затратах 120 млн. руб.

Директорат компании по итогам 1999 г. обсуждал вопрос об увеличении дохода. На голосование было вынесено три альтернативных УР:

1. Организовать еще два филиала — один в г. Новосибирске, а другой в г. Самаре. По результатам маркетинговых исследований в этих городах имеется большой и долговременный спрос на продукцию компании;

2. Разобраться в управленческой и производственной деятельности компании, навести там порядок, снизить издержки и ужесточить административную и технологическую дисциплину;

3. Сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование их производительного труда и творческой деятельности по принципу: «Сначала стимулирование, а потом — производительность». За счет этого можно снизить непроизводительные расходы и усилить интеллектуальный и социальный потенциал компании.

Ориентировочные данные расчетов приведены в табл. 101.1.

Руководство компании выбрало третий вариант УР.

## Основные данные по УР, вынесенные на голосование

Параметры	Варианты решений		
	1	2	3
Валовой доход, млн. руб.	215	150	230
Затраты, млн. руб.	180	140	185
Чистая прибыль, млн. руб.	35	10	45
Время реализации УР, мес.	18	3	6
Социальная устойчивость	Средняя	Низкая	Высокая
Технологические перспективы	Высокие	Низкие	Средние

**Вопросы.** Какие виды эффективности было бы целесообразно рассмотреть в приведенной ситуации? Какие значения экономической эффективности имеют предложенные УР? Какие приоритеты функциональной эффективности можно предложить в данной ситуации?

**Обсуждение ситуации.** Анализ ситуации основан на материале ответа на 98—100-й вопросы.

В данной ситуации целесообразно рассмотреть следующие виды эффективности: организационную, экономическую, социальную, технологическую и психологическую. В них могут реализоваться общие потребности и интересы.

Организационная эффективность УР проявляется в системе стимулирования, новой организационной культуре.

Экономическая эффективность УР связана с увеличением прибыли.

Социальная эффективность УР воплощается в хорошем социально-психологическом климате в подразделении, взаимопомощи, неформальных отношениях, приводящих к лучшим экономическим показателям.

Технологическая эффективность УР претворяется в достижения научно-технического прогресса, применение современных приемов творческого труда.

Психологическая эффективность УР воплощается в достижении корпоративной культуры компании, во взаимопомощи, патриотизме и лояльности.

Оценим значения экономической эффективности для каждого решения по косвенному методу сопоставления различных их вариантов.

Решение 1.  $\mathcal{E}_1 = 0,4 \times (35/180 - 20/140) \times 100\%$ .

В результате  $\mathcal{E}_1 = 2,1\%$ .

Решение 2.  $\mathcal{E}_2 = 0,4 \times (10/140 - 20/140) \times 100\%$ .

В результате  $\mathcal{E}_2 = -2,8\%$ .

Решение 3.  $\mathcal{E}_3 = 0,4 \times (45/185 - 20/140) \times 100\%$ .

В результате  $\mathcal{E}_3 = 4,0\%$ .

Экономическая эффективность третьего решения выше других. Кроме того, для третьего решения набор значений параметров (время реализации УР, социальная устойчивость и технологические перспективы в совокупности) является лучшим.

По значимости видов эффективности для рассматриваемой ситуации можно составить следующую ранжировку (рис. 101.1):

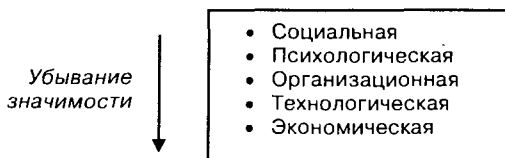


Рис. 101.1. Ранжировка эффективностей

**Выводы.** Для рассматриваемой ситуации компании ОАО «Азия-пак» лучшим вариантом УР по пяти видам экономической эффективности является третий.

**Послесловие.** Как показало время, компания правильно выбрала и реализовала третий вариант УР. Сделав ставку на активизацию человеческих ресурсов, компания добилась того, что фактические результаты оказались лучше расчетных.

В рамках этого подхода были созданы комфортные условия для работы: обеспечение спецодеждой, пятнадцатиминутные перерывы, поддержание чистоты и комфорта в помещениях. Работникам предоставляется бесплатное медицинское страхование, бесплатное питание в столовой, оплачиваемый отдых в санатории. Сформирована организационная культура компании на базе хорошей и дружелюбной обстановки в коллективе, прием новых работников идет только по рекомендации работников компании.

## XXIII. СУПЕРОПТИМАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ

---

Каково место супероптимальных решений среди качественных и эффективных?

В чем суть приемов и способов разработки супероптимальных решений?

Какова роль синергетического эффекта в формировании супероптимальных решений?

Каков характер отношений обстоятельств при синергетическом эффекте?

Проанализируйте ситуацию

---

# 102

### КАКОВО МЕСТО СУПЕРОПТИМАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ СРЕДИ КАЧЕСТВЕННЫХ И ЭФФЕКТИВНЫХ?

Управленческие решения могут быть качественными, эффективными, оптимальными и супероптимальными. Информация о последних появилась в 1992 г. в работе Стюарта С. Нагеля и Мириам К. Миллс<sup>1</sup>. Качество и эффективность решений были рассмотрены в темах XXI и XXII данного пособия.

Критерием качества является форма процесса — стандарты, нормы и нормативы. Критерием эффективности является содержание процесса — прибавочный продукт, затраты в различных сферах деятельности. Форма может не соответствовать содержанию. Так, можно потратить много ресурсов на достижение высокого качества УР, получить сертификат соответствия, а результаты его реализации окажутся очень скромными — малая прибыль, небольшие изменения структуры компании и др. В таких случаях говорят: «Гора родила мышь».

Соответствие формы содержанию определяет *оптимальное решение*. Такие решения наилучшим образом удовлетворяют заданным

---

<sup>1</sup> См.: статью «Методы поиска супероптимальных решений» в сб.: Эффективность государственного управления: Пер. с англ./ Под общ. ред. С.А. Батчинова и С.Ю. Глазьева. М.: Консалтбанкир, 1998.



критериям и имеют необходимые параметры качества и эффективности.

Качество и эффективность связаны между собой простыми соотношениями:

---

чем выше качество, тем больше эффективность;  
чем больше эффективность, тем выше качество.

---

Однако абсолютно эффективное решение может иметь низкое качество, и очень качественное решение может быть неэффективным.

**Высокими** качество и эффективность УР признаются в том случае, когда все их десять составляющих имеют высокое качество или эффективность.

**Средними** качество и эффективность УР признаются в том случае, когда:

2—3 ключевые составляющие имеют высокое качество или эффективность, а остальные — любые;

все составляющие имеют качество или эффективность не ниже средних значений.

**Низкими** качество или эффективность УР признаются во всех остальных случаях.

Достижение полной эффективности и качества обходится дорого. Поэтому и появились методы возможной минимизации затрат и повышения эффективности при ПРУР. В результате область оптимальных решений смещена к низким качеству и эффективности (рис. 102.1).

Для супероптимальных решений нет области расположения, а есть некоторые точечные включения.

Совпадение формы и содержания, то есть гармония качества и эффективности в УР, плодотворны при построении общей схемы формирования УР (рис. 102.2).

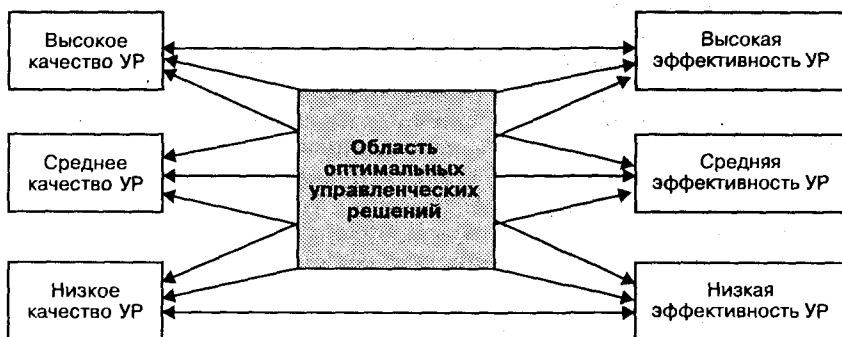


Рис. 102.1. Схема отношений характеристик УР



Рис. 102.2. Общая схема формирования УР

Таким образом, по эффективности и качеству имеются четыре группы решений: качественные, эффективные, оптимальные и супероптимальные.

Рассмотрим содержательную часть появления супероптимальных решений (СОР).

Обычно на уровне компании или их объединений нет существенного противостояния целей. Например, основная цель компании — получение максимальной прибыли в интересах учредителей — хорошо сочетается с ее технологическими и социальными целями, такими, как улучшение технологии производства, достижение социальной справедливости. Решения, призванные достигнуть установленных целей, обычно не конфликтуют между собой, а дополняют друг друга. Другое дело, когда гармонию организационных, экономических и технологических целей нарушают политические, социальные, партийные и другие цели. Особенно ярко это проявляется в государственных парламентах, межгосударственных органах, таких, как ООН и др. При этом лидеры политических партий пытаются навязать правительству решение своих программных задач. Причем часть этих программных задач требуют *диаметрально противоположных подходов*. Это естественный процесс. И как это ни странно, именно в таких безнадежных случаях может быть найдено **супероптимальное решение**, устраивающее стороны с противоположными взглядами. Уже названные английские ученые определяют супероптимальное решение как набор мероприятий, которые одновременно и самым наилучшим образом обеспечивают достижение двух отдельных групп целей: либеральных и консервативных. Супероптимальное решение — это такое решение, которое объективно превосходит то, что обычно считалось наилучшим решением проблем данного типа. Такие проблемы существовали и будут существовать всегда. Традиционно при разработке таких решений прибегают к помощи посредников. В результате налаживания переговоров обычно выигрывают все стороны, и результаты превосходят ожидания каждой из участвующих сторон.

Известны приемы ведения дискуссий, приводящих к супероптимальным решениям. Например, при обсуждении полярных точек зрения нельзя спорить и доказывать свою правоту, так как в спорах редко достигается истина, а обычно появляются враги или киллеры.

Вместо споров используют три приема ведения дискуссий, если предложение руководителя или коллеги вас не устраивает.

**Первый прием.** Необходимо развить точку зрения собеседника и довести ее до абсурда, чтобы руководитель или коллега сам понял несостоятельность своих идей.

**Второй прием.** Попытаться найти в предложении собеседника хорошую идею, развить ее до положительного результата и убедить собеседника, что он автор хорошего предложения.

**Третий прием.** Не стоит обсуждать предложение собеседника, а сразу переключиться на свою идею и наглядно показать ее полезность для собеседника.

Применительно к высшему уровню управления экономикой государств суть подготовки СОР заключается в следующем.

1. Заранее подготовиться к различным катаклизмам, в связи с которыми, возможно, появится нужда разрабатывать и реализовывать непопулярные решения. Для этого необходимо заранее расширять ресурсную базу национальной или региональной экономики. Оно может идти за счет вторичной переработки отвалов руд полезных ископаемых, кредитов и субсидий, привлечения к посильной работе пенсионеров, инвалидов и временно не работающих. При этом увеличивается ВВП и национальный доход страны, вследствие этого многие требования правительственных и оппозиционных партий можно удовлетворить, не перекраивая бюджет.

2. Заранее разработать более крупные цели по сравнению с имеющимися (это прием эвристического метода). Для этого необходимо включить в перечень национальных целей новые, связанные с международными программами устойчивого развития, создания информационных технологий и др. Это поможет получить дополнительное финансирование из международных источников и подключиться к мировой интеллектуальной системе.

3. Сформировать такие проблемы, решение которых будет выгодно многим сторонам. В эти общие проблемы можно включить и свои мелкие проблемы, которые безболезненно разрешатся в массе больших проблем.

4. Привлекать к переговорам заинтересованных спонсоров. Так, утилизация атомных подводных лодок в северных портах РФ была

бы невозможна без финансовой помощи США, Финляндии и Японии, которые весьма заинтересованы в экологической безопасности этих районов.

5. Выделять из диаметрально противоположных общих проблем небольшие, частные проблемы, в разрешении которых заинтересованы противоборствующие стороны. Иногда согласованное решение ничтожных частных проблем может привести к общему согласию и по крупным проблемам. Этот прием очень напоминает встречу лидеров государств «без галстуков».

6. Повышать уровень противоречий сторон с полного согласия, различия и поляризации до антагонизма или столкновения за счет временного создания искусственных конфликтов и профессионального выхода из него (рис. 103.1).

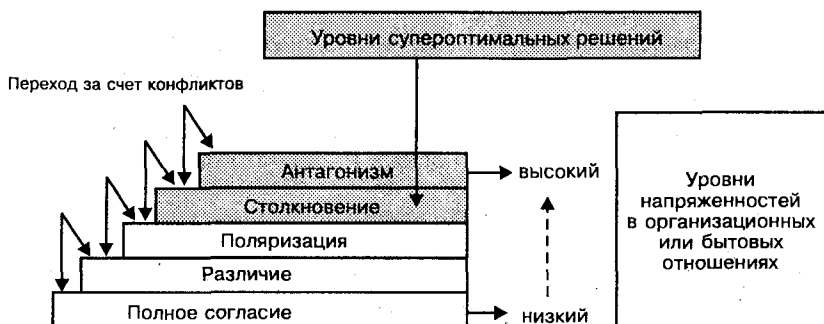


Рис. 103.1. Переход с одной ступени коммуникаций на другую

# 104

## КАКОВА РОЛЬ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА В ФОРМИРОВАНИИ СУПЕРОПТИМАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ?

Супероптимальное решение — это результат необычного расклада (стечения) ситуаций, целей, состояния внешней среды и ее ожиданий, личностных качеств человека и его окружения. Этот расклад может вывести человека на решение с очень большим выигрышем. Например, решение игрока в рулетку, приводящее к абсолютному выигрышу — «джек-пот». Вероятность такого выигрыша очень мала — может быть, один раз в 20 лет на все население Нью-Йорка. Однако именно такие решения на длительные времена стимулируют творческую мысль людей по подготовке и реализации качественных, эффективных и оптимальных решений. Та-

ким образом, положительная роль и влияние таких решений очевидны. Задача заключается в способах создания такого расклада (стечения) обстоятельств, при котором было бы возможно находить супероптимальные решения (рис. 104.1).

Хотя супероптимальные решения полностью относятся к искусству управления (необъяснимым явлениям природы), можно найти некоторую логику в этом процессе, связав их с объективным законом организации — законом синергии:

*«Для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т.д.), либо существенно меньше».*

Применительно к решениям, в том числе управленческим, трактовка данного закона может быть представлена в следующем виде. *«Для любого решения существует такой набор обстоятельств, при которых качество и эффективность достигнутых результатов будут существенно выше или существенно ниже качеств и эффективностей, учитываемых обстоятельств».* К обстоятельствам относятся ситуации, цели, состояние внешней среды и ее ожидания, личностные качества человека и его окружения, финансовые возможности, время и др. (ситуаций, целей, состояния внешней среды и ее ожида-

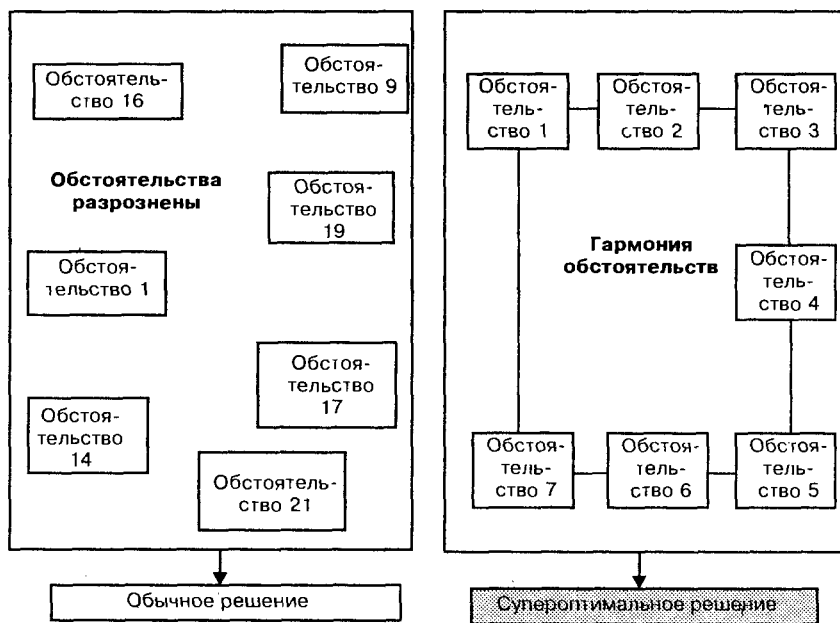


Рис. 104.1. Варианты расположения обстоятельств, влияющих на решение

ний, личностных качеств человека и его окружения). Для супероптимальных решений подходит первая часть формулировки: **«Для супероптимальных решений существует такой набор обстоятельств, при которых качество и эффективность достигнутых результатов будет существенно выше качеств и эффективностей учитываемых обстоятельств».**

Закон синергии только констатирует, что такой набор обстоятельств есть, а как его создать, найти или воспользоваться — это задача руководителя, специалиста и любого человека. Таким примером является супероптимальное решение Президента РФ Б.Н. Ельцина в декабре 1999 г. уйти в отставку.

Важность закона синергии состоит в том, он дает надежду пассивному руководителю, ждущему наступления необходимых обстоятельств, и активному руководителю, могущему самостоятельно сформировать необходимые для своего решения обстоятельства.

Обстоятельства могут быть представлены в десяти взаимодействующих видах: производственные, организационные, экономические, социальные, технологические, психологические, правовые, экологические, этические и политические. Рассмотрим некоторые из них.

*Производственные обстоятельства* определяются технологическими возможностями компании по производству продукции (объем, качество, имидж, перспектива и др.). *Организационные обстоятельства* связаны с возможностью персонала компании реализовать потребности в организации, безопасности, управлении, стабильности и порядке. Так, в некоторых характеристиках, представляемых кандидатами на должность, имеются фразы о его организационных способностях. *Экономические обстоятельства* определяют наличие или возможность компании функционировать в условиях простого или расширенного воспроизводства продукции. Это самые распространенные обстоятельства, характеризующие стабильность или ликвидность компании и определяющие темп достижения основной цели — получение максимальной прибыли. *Социальные обстоятельства* рассматриваются как возможность персонала компании реализовать потребности и интересы работников и общества в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе. *Технологические обстоятельства* определяются возможностью персонала компании достичь результатов, запланированных в бизнес-плане. *Экологические обстоятельства* связаны с возможностью персонала реализовать экологические цели компании и общества в целом, а также с реализацией потребностей человека в безопасности, здоровье, организации устойчивого развития жизни. *Политические обстоятельства* определяются возможностью персонала компании достичь результатов в области удовлетворения потребностей и интересов в вере, патриотизме, самопроявлении и самовыражении, управлении.

Каждое обстоятельство имеет свои количественные и качественные характеристики: объем, вес, производительность, цену, технический или профессиональный уровень, впечатление, производимое на других участников организационных отношений. В реальной деятельности компании важен потенциал не отдельного обстоятельства, а их совокупности. При этом возможны три варианта результатов их совместного использования:

- обстоятельства в основном совместимы друг с другом, и их общий потенциал будет равен (или немного меньше или немного больше) сумме потенциалов всех составляющих обстоятельств;
- обстоятельства хорошо подобраны или мешают деятельности друг друга, и их общий потенциал будет на 50—60% больше или меньше суммы потенциалов всех участвующих в деятельности компании обстоятельств — эффект *эмерджентности*;
- используемые обстоятельства существенно усиливают или ослабляют потенциал друг друга в два раза и более. Общий потенциал обстоятельств будет либо существенно больше, либо существенно меньше суммы потенциалов составляющих обстоятельств — эффект *синергии*.

Таким образом, различные сочетания обстоятельств могут создать большой диапазон возможного потенциала организации: от очень низкого до очень высокого.

Низкий потенциал может возникнуть при несоответствии спроса и предложения, приобретении организацией набора некомплектного оборудования; слабом профессиональном уровне персонала, работающего на новом оборудовании; приеме на работу несовместимого с коллективом работника. Высокий потенциал может возникнуть при приобретении организацией оборудования, адекватного квалификации персонала; повышении квалификации персонала; выполнении работы по доведению целей организации до подавляющего большинства работников. Даже одно новое обстоятельство вдобавок к уже имеющимся может вызвать эффект синергии. Так, присутствие высокопоставленного государственного чиновника или олигарха на юбилее небольшой компании может вызвать необыкновенный прилив сил у работников и последующее повышение производительности труда.

*Повышение общего потенциала компании эквивалентно формальному приобретению новых положительных обстоятельств (рис. 105.1а и б).*

*А понижение общего потенциала— к фактическому выходу положительных обстоятельств или приобретению отрицательных обстоятельств.*

На рис. 105.16 третье обстоятельство во взаимодействии с первым и вторым вызвало эффект положительной синергии.

Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор, при котором бы обстоятельства оптимально взаимодействовали между собой, создавая эффект положительной синергии для подготовки и реализации управленческих решений.

На практике эффект положительной эмерджентности и синергии проявляется достаточно редко. Это объясняется очень редким наличием у руководителя высочайшего управленческого профессионализма и длительного периода везения (удачи).

Оценка синергетического эффекта может осуществляться косвенно как оценка части экономической, социальной, организационной, технологической, экологической, правовой или идеологической эффективности. Прямые методы оценки синергетического

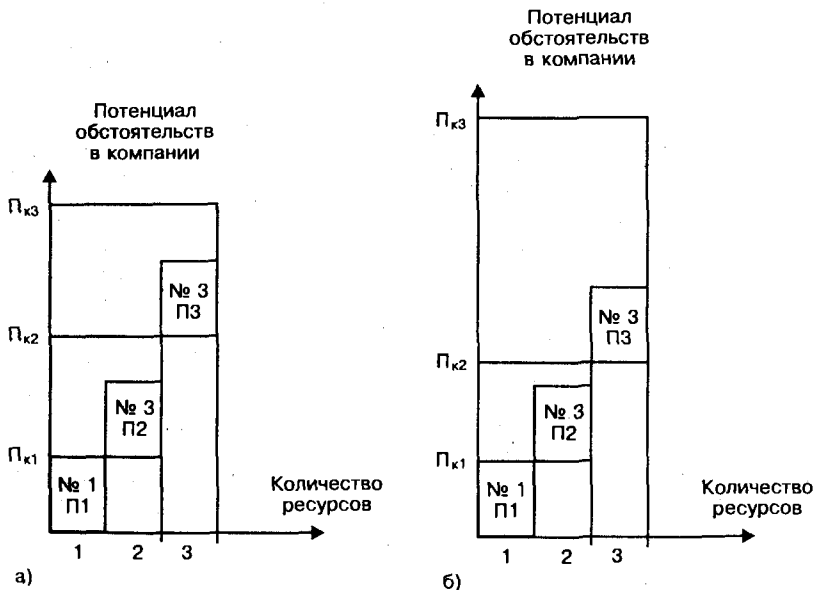


Рис. 105.1. Варианты формирования положительного потенциала компании

а) общий потенциал компании  $P_{к3}$  больше простой суммы потенциалов, входящих в него обстоятельств: П1, П2, П3 — эффект эмерджентности;

б) общий потенциал компании  $P_{к3}$  существенно больше простой суммы потенциалов входящих в него обстоятельств: П1, П2, П3 — эффект синергии.



эффекта только разрабатываются, проводятся накопления статистических данных о ее влиянии, формируются простейшие признаки ее достижения. В качестве такого набора приводим несколько типовых ситуаций, в какой-то мере характеризующих приближение деятельности компании к синергетическому эффекту:

- кратковременное стечение благоприятных обстоятельств личного и производственного характера;
- дружеские и деловые отношения с наиболее влиятельными компаниями или лицами;
- участие в национальных и международных конференциях, выставках, переговорах;
- длительная и прибыльная работа компании;
- использование в деятельности компании добровольных денежных и имущественных средств работников;
- доверительные отношения между персоналом;
- снижение простудных и сердечно-сосудистых заболеваний;
- активизация рационализации и изобретательства;
- усиление интереса работников к повышению профессионального образования;
- активное приобретение акций своей и других компаний;
- формирование организационной культуры компании, отрасли, региона;
- усиление технологической и организационной дисциплины;
- усиление лояльности к руководству всех уровней;
- сокращение количества оперативных совещаний и увеличение количества стратегических;
- усиление устойчивости организации к внешним возмущающим воздействиям;
- проведение благотворительной деятельности и меценатства;
- выпуск продукции, имеющей устойчивый спрос;
- формирование благоприятного социально-психологического климата в компании (компания должна быть улыбчивая).

Приведенные обстоятельства могут наблюдаться, а могут и формироваться.

Руководитель должен стремиться усиливать имеющиеся положительные обстоятельства и формировать недостающие.

# 106

## ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СИТУАЦИЮ

*Ситуация.* В 1953—1961 гг. президентом США был республиканец Дуайт Эйзенхауэр (1890—1969). Длительная болезнь в 1955—1956 гг. отвлекла его от активного участия в государственных делах. Он по-

прежнему проводил совещания по важным вопросам, в основном молчал, а затем говорил: «Ну что ж, ребята, кто возьмется за это дело?» Сенатор Эверетт Дирксен говорил в ту пору, что президент США не знал, что происходит в стране, и мало что понимал в особенностях функционирования правительства. Демократы активизировали критику в адрес пассивного президента, выдвигая требование, что Белый дом не должен являться лечебницей для престарелых ветеранов войны. Даже некоторые представители республиканцев стали осторожно публично критиковать президента. Внутренняя экономическая ситуация в США стала ухудшаться. Осенью 1957 г. СССР вывел на орбиту первый космический спутник. Это привело к сильному потрясению американского общества и усилению недовольства правительством и президентом. Республиканцы выдвигали своим кандидатом Ричарда Никсона, а демократы — Джона Кеннеди. Выбор оставался за избирателями, они предпочли демократа Джона Кеннеди (1917—1963).

**Вопросы.** Являются ли результаты голосования по выбору президента США супероптимальным решением? Какие приемы и способы желательно использовать для нахождения супероптимального решения?

**Обсуждение ситуации.** Анализ ситуации основан на материале ответа на 102—103-й вопросы.

Избирательная компания всегда в какой-то мере новое дело. Время частично изменяет настроение и пристрастия людей, симпатии и антипатии. В избирательных технологиях превалирует явное несовершенство формы и содержания преподносимой избирателям информации о кандидатах. Часто избиратели голосуют за «черных лошадей», то есть людей, о которых очень мало конкретной информации и много общей. Учитывая, что любое управленческое решение имеет отрицательные последствия, можно предположить, что чем больше человек занят публичной деятельностью, тем больше в его арсенале недовольных и обиженных людей и у него меньше шансов выиграть выборы. В результате профессиональные имиджмейкеры предпочитают работать с моделями своих клиентов. Эти модели они сами придумывают и раскручивают. Несовпадение качества и эффективности таких решений может привести к двум результатам голосования избирателей: к навязанному выбору («серым» решениям) или к супероптимальным решениям. Преобладание навязанного решения или осознанного решения и определяет его характер. Для ситуации, связанной с выборами президента США, — это было коллективным супероптимальным решением.

Для нахождения супероптимального решения в выборной кампании менеджмейкеру необходимо:

заранее представить для себя более крупные цели по сравнению с предлагаемыми кандидатами в президенты. Это поможет лучше понять пользу каждой представленной программы;

сформировать такие проблемы, которые касались бы ближайшего окружения. Каждый избиратель будет доволен в том случае, когда будут разрешены не только его проблемы, но и проблемы окружающих его людей;

добиваться повышения уровня противоречий между кандидатами с полного согласия, различия и поляризации до антагонизма или столкновения за счет организации публичных дискуссий кандидатов по своим программам.

**Послесловие.** Как показало время, избиратели не ошиблись в своем выборе. Президент США Д. Кеннеди, вступивший в должность в 1961 г., стал ассоциироваться у населения как энергичный, всем интересующийся и пытающийся вникнуть в существо многочисленных проблем верховный администратор. За первые два месяца пребывания на посту президента США Д. Кеннеди издал 32 официальных заявления, 22 президентских указа, произнес 12 речей, направил 28 посланий главам иностранных государств, провел 7 пресс-конференций. Средний возраст членов кабинета и его советников составлял 37 лет [1]. Он стремился к налаживанию отношений с СССР.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение данного пособия может вызвать у читателя ряд дополнительных вопросов, связанных с недостаточной обоснованностью приведенных ответов или стремлением разобраться в более сложных вопросах подготовки и реализации управленческих решений (УР). Это естественно, так как УР — это суть любой управленческой деятельности в правительстве, компании или дома. Дисциплина «Управленческие решения» — это динамично развивающийся учебный курс, включающий теоретические и практические новации, богатый отечественный и зарубежный опыт.

Современная жизнь также ставит перед специалистом новые вопросы в области совершенствования процессов подготовки и реализации УР в условиях неопределенностей и рисков, стрессов и паники, нехватки времени или денег. Однако только сочетание теории и систематизированного практического опыта может дать специалисту ключ к ответам на новые вопросы. Основные элементы теории и опыта приведены в ответах на вопросы. Тем не менее не обольщайтесь полученными знаниями. Разрабатываются новые концепции по подготовке и реализации УР, расширяющие наши представления о возможностях целенаправленной управленческой деятельности в организациях различного уровня.

Дисциплина «Управленческие решения» может быть полезна только при полном изучении технологий, методов, форм контроля и видов ответственности за УР. Объектами практического использования данной дисциплины могут быть: человек сам для себя, семья, коллектив друзей, производственный коллектив, научное заседание, работа в органах государственного и муниципального управления, работа в чрезвычайных ситуациях и др.

Данное учебное пособие позволит Вам за короткое время войти в науку «Управленческие решения» и практически использовать некоторые ее рекомендации. Дальнейшего совершенствования знаний можно достичь за счет самообразования.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Иванян Э.А. Белый дом: президенты и политика. — М.: Политиздат, 1975.
2. Иванов А.И., Малявина А.В. Разработка управленческого решения. — М.: НОУ МАЭП, ИИК «Калита», 2000.
3. Ильясов И.И. Система эвристических приемов решения задач. — М.: РОУ, 1992.
4. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и как оказывать влияние на людей. — М.: Прогресс, 1990.
5. Литвак Б.Г. Управленческие решения. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», ЭКМОС, 1998.
6. Международный стандарт ИСО 9000-1-94. Общее руководство и стандарты по обеспечению качества. — М. ИПК. изд. Стандартов, 1996.
7. Прангишвили А.С. Исследования по психологии установки. — Тбилиси, 1967.
8. Волкова К.А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. — М.: НОРМА, 1997.
9. Робертсон Дж. Аудит: Пер. с англ. — М.: Аудиторская фирма «Контакт», 1993.
10. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы/Мод. прогр. для менеджеров № 3. — М.: ИНФРА-М, 1999.
11. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
12. Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда/Мод. прогр. для менеджеров № 2, — М.: ИНФРА-М, 1999.
13. Теория управления социалистическим производством: Учебник/Под. ред. О.В. Козловой. — М.: Экономика, 1983.
14. Эффективность государственного управления: Пер. с англ./Под общ. ред. С.А. Батчикова и С.Ю. Глазьева. — М.: Консалтбанкир, 1998.
15. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учебное пособие. — М.: ОПС, 1998.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	3
<b>I. Решение и его роль в деятельности менеджера .....</b>	<b>4</b>
Что означает термин «решение» как явление и как процесс? .....	4
Каковы особенности технических, биологических и социальных систем, в которых разрабатываются и реализуются решения? .....	6
В чем заключается необходимость глобализации мышления менеджера при разработке решений? .....	8
Проанализируйте ситуацию .....	10
<b>II. Сущность и содержание управленческого решения (УР) .....</b>	<b>12</b>
Что означает термин «управленческое решение» как явление и как процесс? .....	12
В чем заключается экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность УР? .....	14
Каковы условия возникновения взаимодействия и противодействия в процессе управленческого воздействия при ПРУР? .....	16
Какой вид имеет обобщенная схема цикла ПРУР? .....	17
Проанализируйте ситуацию .....	19
<b>III. Типология управленческих решений (УР) и требования, предъявляемые к ним .....</b>	<b>24</b>
Как классифицируются управленческие решения? .....	24
Каковы состав и содержание УР по группе функциональной направленности? .....	26
Каковы особенности разработки и реализации УР? .....	27
Перечислите требования, предъявляемые к УР, и условия их достижения .....	30
Проанализируйте ситуацию .....	32
<b>IV. Формы подготовки и реализации управленческих решений (ПРУР) .....</b>	<b>35</b>
Перечислите основные формы подготовки УР и приведите их описание .....	35
Каковы основные формы реализации УР? .....	38
Каков механизм совместного использования форм подготовки и реализации УР? .....	40
В чем суть правил оформления и составления УР? .....	40
Проанализируйте ситуацию .....	43
<b>V. Целевая ориентация управленческих решений .....</b>	<b>45</b>
Как формируется цель УР? .....	45
В чем суть инициативно-целевой технологии ПРУР? .....	48
Каково содержание программно-целевой технологии ПРУР? .....	50
Дайте характеристику регламентной технологии ПРУР .....	51
Проанализируйте ситуацию .....	54
<b>VI. Стандартная информационная модель для подготовки и реализации УР .....</b>	<b>57</b>
Каков общий состав стандартной информационной модели компании в технологии ПРУР? .....	57
Каково содержание основных файлов, входящих в состав организационной директории модели компании? .....	60

Каково содержание основных файлов социальной директории модели компании? .....	62
Каково содержание основных файлов, входящих в состав экономической директории модели компании? .....	64
Проанализируйте ситуацию .....	66
<b>VII. Организация управления как система формирования решения .....</b>	<b>69</b>
Какие основные организационные элементы необходимо учитывать при ПРУР? .....	69
Приведите перечень и изложите содержание конкретных функций при ПРУР .....	71
Каково содержание процедур и общих функций при ПРУР? .....	73
Проанализируйте ситуацию .....	76
<b>VIII. Технология подготовки и реализации управленческих решений .....</b>	<b>79</b>
Каков механизм реализации организационной технологии подготовки УР? .....	79
Какие административные мероприятия необходимы для процесса разработки УР? .....	82
Каков состав административных мероприятий для процесса согласования, принятия и утверждения УР? .....	84
В чем заключаются особенности процедуры организации выполнения УР? .....	86
Проанализируйте ситуацию .....	87
<b>IX. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений .....</b>	<b>90</b>
Какова архитектура системы мультимедиа как источника информационной и интеллектуальной поддержки УР? .....	90
Какие элементы составляют систему Интернета? .....	92
В чем заключаются особенности использования Интернета при ПРУР? ....	94
Проанализируйте ситуацию .....	98
<b>X. Роль человеческого фактора в процессе ПРУР .....</b>	<b>100</b>
Перечислите состав основных личностных характеристик человека, влияющих на ПРУР .....	100
Какие особенности авторитета личности влияют на ПРУР? .....	103
В чем заключается влияние темперамента человека на ПРУР? .....	105
Проанализируйте ситуацию .....	108
<b>XI. Социально-психологические и этические основы подготовки управленческих решений .....</b>	<b>111</b>
Каковы приемы достижения социально-психологической согласованности при ПРУР? .....	111
В чем суть социальных и психологических методов достижения взаимодействия при ПРУР? .....	113
Перечислите основные приемы этических методов для достижения взаимодействия при ПРУР .....	116
Проанализируйте ситуацию .....	118
<b>XII. Общие понятия о неопределенности и риске .....</b>	<b>121</b>
Каково содержание понятий «неопределенность» и «риск» при ПРУР? ..	121
Каков перечень типовых ошибок, возникающих в компании при большом объеме неопределенностей? .....	124

Каковы области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности? .....	126
Как уменьшить отрицательные последствия рисков? .....	129
Проанализируйте ситуацию .....	130
<b>XIII. Анализ внешней среды и ее влияния на подготовку и реализацию альтернативных управленческих решений .....</b>	<b>133</b>
Какой набор элементов составляет внешнюю среду компании? .....	133
Каковы особенности элементов внешней среды ближнего окружения компании? .....	135
В чем заключаются особенности элементов внешней среды дальнего окружения компании? .....	137
Дайте характеристику основным параметрам процесса анализа элементов внешней среды .....	141
Проанализируйте ситуацию .....	143
<b>XIV. Модели и методы разработки и выбора управленческого решения .....</b>	<b>146</b>
Каково взаимодействие методов и моделей при ПРУР? .....	146
Как выбрать и использовать процедуры и механизм ПРУР? .....	148
Объясните алгоритм формирования нового УР .....	151
Проанализируйте ситуацию .....	154
<b>XV. Влияние паники на подготовку управленческих решений .....</b>	<b>157</b>
В чем заключается суть паники при ПРУР? .....	157
Какие качества человека влияют на появление стрессового состояния? .....	159
Какова организационная сторона паники? .....	162
Каков механизм учета влияния паники на процесс ПРУР? .....	164
Проанализируйте ситуацию .....	166
<b>XVI. Аналитический, статистический и матричный методы, метод математического программирования .....</b>	<b>169</b>
В чем заключаются особенности аналитического метода при ПРУР? .....	169
Какова роль статистического метода при ПРУР? .....	171
Каковы особенности метода математического программирования при ПРУР? .....	172
Каково место матричного метода при ПРУР? .....	174
Проанализируйте ситуацию .....	177
<b>XVII. Активизирующие и эвристический методы .....</b>	<b>179</b>
В чем заключаются особенности методов психологической активизации при ПРУР? .....	179
Какова область применения теоретико-игрового метода при ПРУР? .....	181
Как реализуются методы подключения новых интеллектуальных источников при ПРУР? .....	183
Каковы особенности эвристического метода при ПРУР? .....	185
Каково содержание основного набора приемов, входящих в состав эвристического метода при ПРУР? .....	187
Проанализируйте ситуацию .....	189



<b>XVIII. Экспертные методы .....</b>	<b>192</b>
Какова суть экспертного метода? .....	192
Какова классификация критериев оценки? .....	194
Каковы особенности методов, составляющих экспертные методы? .....	196
Проанализируйте ситуацию .....	199
<b>XIX. Метод сценариев и метод «дерева решений» .....</b>	<b>202</b>
Какова суть метода сценариев? .....	202
В чем особенности метода сценариев при ПРУР? .....	204
Как использовать метод «дерева решений» при ПРУР? .....	206
Проанализируйте ситуацию .....	208
<b>XX. Сущность и виды ответственности руководителя ....</b>	<b>212</b>
Каково соотношение обязанности и ответственности руководителя? ....	212
Дайте характеристику технологическим видам ответственности .....	214
Приведите характеристики гуманитарных видов ответственности .....	216
Проанализируйте ситуацию .....	219
<b>XXI. Качество управленческих решений .....</b>	<b>222</b>
В чем суть и содержание понятий: качество, качество управленческой деятельности, качество управленческого решения? .....	222
Каковы характеристики основных схем управления качеством продукции? .....	225
Каково значение стандартизации процессов управления качеством ПРУР? .....	228
Какова роль международных стандартов управления качеством? .....	230
Проанализируйте ситуацию .....	233
<b>XXII. Эффективность управленческих решений .....</b>	<b>236</b>
В чем суть и содержание понятий: эффективность, результативность, производительность? .....	236
Каковы составляющие эффективности УР? .....	238
Как оценивается экономическая эффективность УР? .....	241
Проанализируйте ситуацию .....	244
<b>XXIII. Супероптимальные решения .....</b>	<b>247</b>
Каково место супероптимальных решений среди качественных и эффективных? .....	247
В чем суть приемов и способов разработки супероптимальных решений? .....	250
Какова роль синергетического эффекта в формировании супероптимальных решений? .....	251
Каков характер отношений обстоятельств при синергетическом эффекте? .....	254
Проанализируйте ситуацию .....	256
<b>Заключение .....</b>	<b>259</b>
<b>Литература .....</b>	<b>260</b>