



В современных условиях экономического развития нашей страны перед руководителями управленческого звена остро встает вопрос принятия новых управленческих решений (далее НУР). Процесс формирования НУР может осуществляться либо на основе интуиции и озарения, либо на основе отработанной схемы алгоритма, включающего 24 этапа. И 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 НУР:

- Этап 1. Выявление тенденций отклонения параметров ситуации от запланированных. 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. Определение уровня отклонений новых параметров ситуации. Отклонения могут быть несущественные, и тогда никаких новых решений принимать не следует. Если отклонения параметров ситуации существенны, то это должно насторожить руководителя.
- Этап 3. Оценка проблемы и ее отклонений от допустимых значений. 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. Установление приоритетов отклонений ключевых параметров от допустимых значений. 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. Согласование с заинтересованными сторонами (потребителями, заказчиками). Производится согласование аналитического заключения с заинтересованными сторонами с целью согласования порогов допустимых (изменений параметров).
- Этап 6. Определение и обоснование целевой технологии. 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. Определение состава процессорных технологий. 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. Формирование средств и методов уменьшения негативных тенденций развития проблемы. Руководитель на базе идеи решения (этап 6) и набора процессорных технологий формирует конкретные средства и методы разрешения проблемы.
- Этап 9. Прогнозирование ожидаемых результатов. Руководитель прогнозирует (фантазирует) возможные результаты реализации УР при предложенном наборе средств и методов.
- Этап 10. Утверждение технологии ПРУР у вышестоящего руководства. При удачных прогнозах руководитель утверждает технологии ПРУР у вышестоящего руководства. Если результаты прогнозов отрицательные, то руководитель должен вернуться к этапу 6.
- Этап 11. Корректировка средств и методов ПРУР. В результате возможных замечаний при утверждении вышестоящим руководством руководитель должен скорректировать набор используемых процессорных технологий, а также средств и методов для ПРУР.
- Этап 12. Поиск новых подходов (решений) для изменения ситуации. 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 продолжается.

- Этап 13. Выбор критериев оценки вариантов новых УР. 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. Согласование моделей и шкал критериев с заинтересованными лицами. Для каждого критерия формируются модель оценки и шкалы (единицы измерения). Результаты согласовываются с заинтересованными лицами и надзорными органами.
- Этап 15. Выбор УР для реализации. По результатам оценки и согласования руководитель выбирает УР для реализации.
- Этап 16. Утверждение УР с вышестоящими органами компании. УР утверждается вышестоящими органами компании. Это необходимо для общей координации выполняемых работ и недопущения дублирования.
- Этап 17. Формирование и представление УР. Руководитель создает рабочие материалы, раскрывающие смысл УР, его формулировку, перечисляет набор необходимых средств и методов.
- Этап 18. Юридическое оформление УР в форме приказа, распоряжения и т.д. 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. Распределение прав, полномочий и ресурсов среди исполнителей. 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. Реализация УР. Руководитель объявляет о начале практической реализации УР.
- Этап 21. Промежуточный контроль. Уполномоченные руководителем лица проводят промежуточный контроль хода выполнения УР.
- Этап 22. Информирование инициатора УР о ходе исполнения. Инициатор решения информируется уполномоченными лицами или непосредственно исполнителями о ходе выполнения УР.
- Этап 23. Составление отчета о выполненном УР и конечном состоянии проблемы. По итогам выполнения УР составляется отчет, в который включаются сведения о конечном состоянии проблемы и прогнозе ее дальнейшего развития (благоприятном или неблагоприятном).

- Этап 24. Архивирование данных об УР в базу данных компании. Руководитель должен аккуратным образом по заданной структуре ввести в базу данных все сведения о подготовки и реализации УР для возможного дальнейшего использования.

Приведенные этапы могут на первый взгляд показаться чересчур подробными, а часть из них — излишними, 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 НУР аналогична необходимости неукоснительного соблюдения правил (алгоритмов) поведения человека на особо опасных для жизни человека объектах, где малейшее отклонение от правил может стоить человеческой жизни.

## Список литературы

- Н.В. Злобина. Управленческие решения : учебное пособие Н.В. Злобина . - Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та,2007. - 80 с. - 2007 год
- Мункоев А. К.. Организационное поведение: Учебное пособие. - Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ,2005. - 184 с. - 2005 год
- Банникова Л.Н. Боронина Л.Н.. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ( на примере разработки проектов первичной профилактики зависимости от ПАВ) Учебное пособие часть 1 - 2004 год
- Банникова Л.Н.. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Управленческое проектное консультирование. Учебное пособие часть 2 - 2004 год
- Д.А. Новиков. МЕХАНИЗМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ - 2003 год
- Балашов В.Г., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А.. Механизмы управления организационными проектами. М.: ИПУ РАН,2003. - 84 с. - 2003 год
- Васильев Д.К., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А., Цветков А.В.. Типовые решения в управлении проектами. М.: ИПУ РАН (научное издание), 2003. - 75 с. - 2003 год
- Артамонова Н. В., Фрумкин Л. П., Головцова И. Г.. Организационное поведение: Учеб. пособие / СПбГУАП. СПб. - 2001 год
- Чуйкин А.М.. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Калинингр. ун-т. - Калининград,2000. - 150 с. - 2000 год
- Бурков В.Н., Квон О.Ф., Цитович Л.А.. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ МУЛЬТИПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ -М., 1997 (Препринт / Институт проблем управления). - 62 с. - 1997 год Ю. К. Машунин. РАЗРАБОТКАУПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ. 1999