

## 1. Классификация управленческих решений

Задание:

Дать характеристику представленным классификациям управленческих решений:

1. по основанию принятия: интуитивные, на основе суждения, рациональные;
2. по степени воздействия на объект: оперативные, тактические и стратегические;
3. по порядку принятия: индивидуальные, коллективные и коллегиальные;
4. по критерию новизны: рутинные, селективные, адаптивные и инновационные;
5. по содержанию: имеющие количественные характеристики и не имеющие количественных характеристик;
6. по степени регламентации: директивные, ориентирующие и рекомендующие;
7. по стилю принятия решения - по соотношения усилий на стадии разработки альтернатив и их выбора: инертные, осторожные, уравновешенные, рискованные, импульсивные.

Представить и дать характеристику еще трем подходам к классификации управленческих решений (всего 10 классификаций).

Привести примеры каждой перечисленной классификации управленческих решений.

Классификация управленческих решений по степени воздействия на объект представлена на рис. 1.1. Рис. 1.1 - Классификация управленческих решений по основанию принятия

Интуитивные решения - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. У руководителя, который полагается исключительно на интуицию, с точки зрения статистики, шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

Пример:

При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует «шестое чувство», своего рода озарение, посещаемое, как правило, представителей высшего эшелона власти. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь ЭВМ. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на нее, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные на суждениях - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Однако отметим, что руководитель, чрезмерно

приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно и бессознательно избегать взаимодействия с новыми технологиями и разработками, что приводит к принятию нерациональных решений.

Пример:

Решение предоставить компетентному секретарю право отвечать на всю рутинную корреспонденцию без внешнего контроля. Решение руководителя о том, где построить склад готовой продукции.

Рациональное решение - это решение, которое основывается на базе аналитического процесса, и часто не зависит от предшествующего опыта.

Этапы принятия рационального решения: диагноз проблемы, формулирование ограничений и критериев для принятия решений, выявление альтернатив, анализ и оценка альтернатив, окончательный выбор альтернативы, реализация решения, обратная связь, оценка результатов.

Пример:

Выбор (покупка) автомобиля. Выбор рынка сбыта товара на основе проведенного маркетингового исследования.

Классификация управленческих решений по степени воздействия на объект представлена на рис. 1.2. Рис. 1.2 - Классификация управленческих решений по степени воздействия на объект

Стратегические управленческие решения - это решения, которые принимаются на высшем уровне управления на долгосрочную перспективу развития организации. За такими решениями следует разработка: стратегического плана, производственной программы организации. Стратегические решения предполагают проведение кардинальных перестроек в организации: изменение направлений финансовых потоков в продуктовые группы или целевые сегменты, трансформацию структуры, выход на новые региональные рынки, расширение или сокращение деятельности, изменение ассортиментной политики. Стратегические управленческие решения принимаются на уровне директоров, вице-президентов компании, зам. директоров, руководителей производственных подразделений и цехов. В малом бизнесе вся ответственность за принятие стратегических решений сосредотачивается в руках руководителя и его команды.

Стратегические - это директивные акты, направляющие, организующие и мотивирующие коллективные действия людей для достижения стратегических целей. Стратегическое планирование включает в себя:

- разработку политики в различных сферах, определяющих жизнь организации;
- разработку программ и проектов, прогнозирование и определение социально-экономического развития.

Стратегические управленческие решения призваны обеспечить выполнение организацией ее миссии и, за счет этого, ее выживание в условиях жесткой конкуренции.

Пример:

Завод по производству машин решает, производить ли какие-либо запасные части для автомобилей самостоятельно или найти поставщика, у которого их можно

приобрести.

Оперативные управленческие решения выполняют корректирующую роль непосредственно в ходе производственной деятельности предприятия, решая внезапно возникающие проблемы, не терпящие отлагательства.

Оперативные управленческие решения, принимаются ежедневно исходя из условий производственной деятельности, ресурсной обеспеченности, рыночного спроса, цен, социальных запросов, событий политической, экономической, социальной, экологической среды. Особенность: оперативные решения чутко реагируют на возникающую непредвиденную ситуацию, в связи с этим их называют ситуационными.

Предмет оперативных решений: организационные меры, срочные поручения, восполнение возникающих потерь, убытков, пополнение недостающих материальных, трудовых, финансовых ресурсов, корректировка плановых, программных мероприятий, получение текущих выгод.

Наибольший вес в совокупности оперативных управленческих решений имеют запрограммированные решения, так как оперативные решения носят скоротечный, безотлагательный характер, требуют максимально быстрого исполнения и немедленного реагирования на ситуацию.

Пример:

Починка сломанного станка в цехе. Починка компьютера в офисе. Установка программного обеспечения.

Тактические управленческие решения, как правило, ориентированы на кратко и среднесрочную перспективу и проблемы производственно-технического характера. Тактические управленческие решения связаны со среднесрочными проблемами, выработкой линии действий на относительно непродолжительный период времени в соответствии со складывающейся ситуацией в производстве, на рынках.

Тактические решения являются способом конкретизации стратегии, воплощения ее в конкретные меры, подлежащие осуществлению в течение определенного планового, программного периода.

Ориентация тактических управленческих решений: как правило, такие решения направлены на достижение промежуточных целей, решение задач, способствующих продвижению и генеральным целям.

Пример:

Решения компании (руководителя) о том, на каких условиях предприятие договорится о поставках необходимого оборудования (программного обеспечения).

Оперативные и тактические решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.

Классификация управленческих решений по порядку принятия представлена на рис. 1.3. Рис. 1.3 - Классификация управленческих решений по порядку принятия  
Коллегиальное решение - это решение, принятое группой руководителей и специалистов.

Как правило, решения принимаются руководителем организации по согласованию с ведущими топ-менеджерами и специалистами, коллегиально. Так происходит в

большинстве компаний. Руководитель делегирует параллельные полномочия или использует прием обязательного согласования, что в распорядительных документах прописывается: как «согласовано». При обязательных согласованиях ответственность за принятие значимых решений частично возлагается на руководителей, принимающих на себя такие полномочия. Параллельные полномочия увеличивают ответственность и права руководителей, а решение становится коллективным. Например, во многих компаниях применяются параллельные полномочия для контроля финансовых расходов, а в случае крупных покупок требуются две или три подписи руководителей.

Коллегиальные решения обычно принимаются на деловых совещаниях и во время работы комиссий ведущими руководителями и специалистами. На таких совещаниях уже существует известный баланс сил, что значительно влияет на результат управления, решение.

Пример:

Руководитель привлек внешнюю юридическую компанию для консультации по каким-либо юридическим вопросам.

Коллективные (демократические) решения - это решения, принятые большинством сотрудников организации, совместно трудовым коллективом или малой группой. В отличие от коллегиальных, демократические решения являются ярким выражением воли большинства членов трудового коллектива, малого или большого. Такие решения принимаются в ходе тайного голосования, использования методов экспертных оценок, например, номинальной групповой техники, японских методик «ринги». Использование подобных методов возможно при высоком уровне мотивации персонала, использовании демократического стиля руководства, развитости и прозрачности корпоративной культуры.

Коллективные решения принимаются и в том случае, когда поднимаются значимые, затрагивающие весь персонал, проблемы и вопросы.

Пример:

Выборы руководителя по конкурсу, внедрение новой системы оплаты труда и т.д.

Индивидуальные управленческие решения - это решения, которые принимаются руководителем единолично. В организациях малого бизнеса небольшое число уровней управления, высокая степень риска потери конкурентного статуса.

Руководит такой организацией предприниматель, который несет всю ответственность за дальнейшее ее функционирование в нестабильных рыночных условиях. Предприниматель опасается делегировать полномочия по финансовым и другим значимым вопросам своим подчиненным и принимает решения единолично. Положительным моментом индивидуального решения является его творческий, неординарный характер.

Недостатки индивидуальных решений проявляются тогда, когда они приобретают авторитарный характер. Руководитель узурпирует власть, единолично распоряжается ресурсами, определяет кадровую политику организации и оказывает давление на подчиненных. Решения, принимаемые руководителем единолично, позволяют организации какое-то время оставаться на рынке и быть успешной.

Однако в дальнейшем, стиль руководства, используемый руководителем, тормозит развитие организации. Руководитель должен уметь лавировать и быть гибким, использовать искусство делегирования полномочий по принятию решений другим людям в организации.

Пример:

Руководитель решил подготовить презентационный материал для совещания самостоятельно, не прибегая к помощи или сотрудничеству работников (сотрудников).

Классификация управленческих решений по критерию новизны представлена на рис. 1.4. Рис. 1.4 - Классификация управленческих решений по критерию новизны. Рутинные решения принимаются в соответствии с имеющейся программой, менеджер должен идентифицировать ситуацию и взять на себя ответственность за начало определенных действий. Трудности здесь могут возникать, если менеджер некомпетентен, неверно трактует имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действует нелогично или проявляет нерешительность. Руководитель, правильно воспринимающий ситуацию, делающий верные выводы, разумно действующий и контролирующийся последствия, добивается того, чего от него ждут. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

Пример:

На какое место поставить компьютер на рабочем столе.

При селективных решениях требуется некоторая доля инициативы и свободы действий, однако в определенных границах. Селективные решения предполагают, что руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать те действия, которые лучше всего подходят к данной проблеме, являются наиболее эффективными, экономичными.

Результативность зависит от способности руководителя выбрать направление действий с максимальной вероятностью и от того, окажется ли оно приемлемым, экономичным и эффективным.

Пример:

Выбор (а не разработка новой) системы мотивации и стимулирования персонала. Адаптационные решения вызывают трудности, так как здесь руководитель ищет новое решение известной проблемы, должен суметь отказаться от привычного, но уже устаревшего подхода к проблеме и выработать творческое решение. Успех руководителя зависит от его личной инициативы и способности сделать прорыв в неизвестное. Подобные решения дают ответ, который мог существовать и ранее, но в иной форме. Руководитель ищет новое решение известной проблемы.

Пример:

Поиск новых идей для рекламной компании

Инновационные решения наиболее сложны, руководителю необходимо найти способы понимать совершенно неожиданные проблемы, и для решения таких проблем требуются новые представления и методы, способность мыслить на новый манер, способность творчески самому решать проблему, обсуждая и используя творческие идеи других специалистов.

Руководитель должен уметь понимать совершенно неожиданные проблемы, решение которых требует от менеджера развития в себе мышления применительно к изменяющимся условиям. Не исключено, что для решения современных сложных проблем может потребоваться создание новой отрасли науки или технологии.

Пример:

Разработка нового (инновационного) подхода к организации и проведению селекторских совещаний, например, через IP-телефонию или скайп (Skype).

Классификация управленческих решений по содержанию на рис. 1.5. Рис. 1.5 - Классификация управленческих решений по содержанию

Решения, имеющие количественные характеристики, принимаются на основе математических и статистических методов. Оценка качества и эффективности в данном случае упрощается, поскольку достигнутый уровень сопоставляется с запланированным.

Пример:

Уменьшение брака готовой продукции на 5%.

Решения, которые не имеют количественных характеристик, носят субъективный характер, так как определяются личностью субъекта, их принимающего. Оценка их качества сложна и достаточно противоречива, поскольку она также носит субъективный характер.

Пример:

Проведение процедуры ротации (перестановки) кадров предприятия

Классификация управленческих решений по степени регламентации представлена на рис. 1.6. Рис. 1.6 - Классификация управленческих решений по степени регламентации

Директивные решения обязательно должны быть выполнены и не предполагают никакой инициативы. Они устанавливают четкую взаимосвязь между определенными параметрами и конкретными вариантами решения.

Пример:

Принятие решения о внедрении информационно-коммуникационных технологий в сферу муниципального управления будет директивным для лиц, ответственных за его реализацию.

Ориентирующие решения определяют возможные варианты деятельности сотрудников при наступлении определенных условий.

Пример:

Решение будет ориентирующим для работников архивов, поскольку сообщает им, что скоро труд многих из них не будет востребован. Одновременно оно предусматривает подготовку специалистов для работы с муниципальной информационной системой.

Рекомендующие решения определяют возможные направления деятельности сотрудников, не предоставляя им конкретной схемы действий.

Пример:

Решение будет рекомендуемым для технически подготовленных сотрудников, которые могут повысить квалификацию и предложить свои услуги уже в качестве

операторов ПК, программистов.

Одно и то же решение для разных категорий исполнителей может быть директивным, ориентирующим и рекомендуемым.

Классификация управленческих решений по стилю принятия решения представлена на рис. 1.7. Рис. 1.7 - Классификация управленческих решений по стилю принятия решения

Характер разработки и реализации управленческих решений сильно зависит от личностных характеристик человека.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Пример:

Несмотря на жалобы некоторых членов коллектива на своего непосредственного руководителя, директор не применяет к нему санкций, поскольку жалобы оказались слухами, распространенными специально.

Импульсивные решения принимаются руководителями, которые легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить и оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками».

Пример:

Увольнение руководителя, на которого имеются непроверенные жалобы его подчиненных.

Инертные решения - результат осторожного поиска. В них преобладают контрольные и уточняющие действия над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство. Они слабо активизируют персонал на их выполнение.

Пример:

Проведение внутреннего аудита

Рискованные решения принимаются без тщательного обоснования действий руководителем, который уверен в своих силах. Обычно такие руководители имеют хорошие тылы в виде постоянно поддерживающих их вышестоящих руководителей или подчиненных. Они могут не бояться любых опасностей.

Пример:

Решение об увеличении расходов на рекламу товара, который не пользуется спросом  
Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки руководителем всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу, большим количеством согласований. Такие управленческие решения эффективны в разрешении проблем, касающихся жизни человека и среды его обитания.

Пример:

Решение об увеличении расходов на командировки юриста предприятия после проведения всевозможного комплексного анализа присутствия и отсутствия его на предварительных слушаниях по различным судебным искам и последствия этих

поездок.

Классификация управленческих решений по содержанию управленческого процесса представлена на рис. 1.8. Рис. 1.8 - Классификация управленческих решений по содержанию управленческого процесса

Экономические решения связаны с системой хозяйствования, необходимы для роста экономической эффективности деятельности организации, рентабельности, окупаемости и ликвидности активов. Как лучше распорядиться ресурсами, сделать предприятие рентабельным, увеличить прибыль, - эти и другие вопросы встанут перед руководителем, принимающим экономические решения.

Экономические управленческие решения проявляются в том, что на разработку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты. Поэтому каждое управленческое решение имеет реальную стоимость.

Реализация эффективного управленческого решения должна принести компании прямой или косвенный доход, а ошибочное решение или решение, неправильно понятое подчиненными, приводит к убыткам, а иногда и к прекращению деятельности компании.

Пример:

Если руководитель решает уволить нерадивого работника, то последний может сильно пострадать, а если не увольнять и не предпринять других мер воздействия, то может пострадать вся организация.

Социальные решения - это решения, затрагивающие социальную структуру организации, персонал, корпоративную культуру, климат и общие ценности. Социальные решения могут быть связаны с оптимизацией работы персонала, улучшением системы мотивации и социальной поддержки работников, имиджем организации в обществе, реализацией миссии.

Пример:

Повышение заработной платы, внедрение экологически безопасного оборудования, улучшение санитарных условий, усиление требований техники безопасности, разрешение конфликтов.

Организационные решения - это решения связанные с методами управления, способами достижения целей. Такие решения - неотъемлемая часть процесса управления.

Сущность состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимыми техникой и технологией, постоянно координировать их работу.

Пример:

Организовать работников для выполнения задания, осуществить перераспределение функций и полномочий, провести общее собрание.

Технические решения - это оперативные решения, которые необходимы для



обеспечения трудового, производственного процессов, снабжения необходимыми ресурсами, материалами, информацией.

Пример:

Установить программное обеспечение в отделе, заменить сломанный станок, оплатить командировочные расходы, направить работника на важный производственный участок.

Классификация управленческих решений по способу фиксации управленческого процесса представлена на рис. 1.9. Рис. 1.9 - Классификация управленческих решений по способу фиксации управленческого процесса

Управленческие решения могут быть выражены в письменном виде как распорядительные документы в форме приказов и распоряжений. Письменные решения руководители предоставляют для правовой экспертизы и в дальнейшем для исполнения.

Пример:

Приказ о приеме на работу нового сотрудника

В чрезвычайных обстоятельствах используется устная форма. Недостатком этого способа является то, что исполнители иногда искажают содержание, причем не всегда осознанно, и трактуют решение по-своему.

Устные управленческие решения тоже имеют правовую силу, и их можно обжаловать в суде, если имеются хотя бы два человека, слышавших эти решения.

Устные управленческие решения происходят в процессе собраний, совещаний и деловых бесед. Собрания и совещания представляют собой коллективные мероприятия (публичные или с привлечением широкого круга участников); беседы проводятся большей частью индивидуально или при незначительном числе собравшихся.

Пример:

Устное распоряжение на установление режима работы в выходной день

Электронные решения подразумевают фиксацию решений на электронных носителях информации. Данный способ позволяет использовать все возможности информационно-коммуникационных технологий. После принятия Федерального закона №149-ФЗ от 27 июля 2006 года «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» широко распространился электронный способ фиксации решений.

Пример:

Предоставление руководителем подчиненному посредством электронной почты документации на проведение переговоров

В практике работы предприятий с позиции юридического оформления управленческих решений наиболее распространенными являются письменные управленческие решения.

Классификация управленческих решений по методу обработки информации представлена на рис. 1.10. Рис. 1.9 - Классификация управленческих решений по методу обработки информации

Алгоритмические решения предполагают строгую формализацию выполнения

процедур и операций на основе правил, алгоритмов, формул, статистических данных.

Пример:

Расчет экономической эффективности нового производства должен осуществляться по разработанным алгоритмам.

Но в управлении не все можно измерить количественно. Что-то оценивается качественно. Обработать и оценить информацию можно исходя из интуиции, обобщений, представлений, опыта, ассоциаций. Путем беседы, обсуждения, задавания наводящих вопросов можно получить новую информацию от клиента, партнера. Такие решения называются эвристическими.

Пример:

Получение от партнера информации о получаемых скидках на офисную бумагу от одного и того же поставщика канцелярских товаров.

2. Целевые и процессорные технологии  
управленческий бизнес процессорный

Задание:

1. Целевые технологии

Представить примеры применения каждой из целевых технологий как в сфере бизнеса, так и в сфере учебной и внеучебной деятельности в университете.

Представить не менее двух примеров для каждой из сфер.

2. Процессорные технологии

Представить не менее двух примеров применения каждой из процессорных технологий.

1. Целевые технологии

Целевые технологии - это технологии, основанные на приоритете целей над ситуациями. Целевые технологии ориентируют решения на достижение цели, а не на устранение возмущающих воздействий.

Классификация целевых технологий представлена на рис. 2.1. Рис. 2.1 -

Классификация целевых технологий

Регламентная технология состоит в выдаче для исполнения заданий (целей, задач) с указанием средств и их возможных ограничений, рекомендуемых методов и ориентировочного времени их выполнения. Технология предусматривает наличие жесткого контроля процесса приближения к цели.

Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, и исполнителя. Подразумевается жесткий контроль за положительной динамикой процесса выполнения задания.

Регламентная технология может привести к двум основным результатам:

- достижению ощутимых положительных результатов от самого процесса выполнения цели;

- отсутствию существенных положительных результатов в течение приемлемого времени (топтанье на месте).

Регламентная технология предусматривает разработку руководителем конечной цели управления и стратегий при возможном ограничении различных ресурсов (материальных, людских, финансовых и т.д.). При этом цель будет обязательно

достигнута, но в сроки, заранее трудно определимые. Достижение цели гарантируется только при жестком внутреннем или внешнем контроле хода процесса реализации поставленных целей.

Основные условия использования данной технологии:

- время выполнения цели или составляющих ее задач не должно быть точно задано (важен сам процесс достижения цели);
- возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов (финансовых, технологических, сырьевых и др.);
- инновационный и длительный характер разработок;
- ориентировочное время достижения цели - свыше 1 года.

Данная технология базируется на статистических методах, теории размытых множеств, теории разработки решений в условиях неопределенностей. Авторство на программу и полученные результаты принадлежит руководителю и исполнителю.

Пример:

1. Написание книги. Подготовка и написание студенческой работы (дипломный проект, курсовая работа и др.).
2. Составление бизнес-плана.

Инициативно-целевая технология основана на выдаче заданий без указания средств и методов их выполнения и рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя.

Инициативно-целевая технология предусматривает разработку руководителем только конечной цели задания для работника или отдела, а также срока выполнения без указания механизма ее достижения. При этом цель может быть не достигнута по каким-либо причинам, может быть достигнута в предусмотренные сроки или раньше, может быть достигнута за пределами установленного срока.

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

Основные условия использования данной технологии:

- штат работников организации или ее подразделения не более 10 чел.;
- время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи;
- высокий профессионализм персонала или большое доверие к нему со стороны руководителя;
- производство новых товаров, услуг, информации или знаний;
- наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе.

Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией исполнителя задания, а квалификация руководителя играет вторичную роль. Технология не гарантирует достижение цели.

Пример:

1. В процессе выполнения задания, возложенного руководителем на сотрудника, уволился специалист, следствием чего стало существенное уменьшение необходимых ресурсов.
2. Для уменьшения профессиональных заболеваний руководство компании решило закупить технологию, в которой не используется асбест в качестве наполнителей для

строительных блоков, при этом строительство нового технологического корпуса решили «заморозить».

Программно-целевая технология применяется в организациях наиболее часто. Она состоит в выдаче для исполнения заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения, имеются указания о внешнем или внутреннем контроле промежуточных состояний этого выполнения.

Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль.

Программно-целевая технология обычно гарантирует достижение цели.

Применение программно-целевой технологии может привести к трем основным результатам:

- достижению цели в заданный срок при приемлемых отклонениях от заданных промежуточных значений;
- достижению цели в заданный срок при существенных отклонениях от заданных промежуточных значений;
- устойчивому недостижению цели в заданный срок.

Данная технология предусматривает разработку руководителем целей управления, средств и методов их реализации, а также сроков и состояний промежуточных значений процесса. 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.

Программно-целевая технология базируется на современных знаниях, экономико-математических методах и информационных технологиях.

Основные условия применения данной технологии:

- определенность и доступность управленческих и производственных ресурсов;
- явно выраженное разделение управленческого и производственного;
- большой объем типовых процедур, ситуаций и решений.

Пример:

1. При разработке политической платформы какой-либо политической организации в которой ее лидер является идеологом и проводником комплекса мероприятий. В данном случае квалификация исполнителя играет вторичную роль, а профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя выдавшего задание.

2. Разработка и внедрение, например, Федеральной целевой программы «Государственная граница Российской Федерации»

2. Процессорные технологии

Для успешного выполнения каждая целевая технология разработки управленческих решений имеет свой набор процессорных технологий, представляющих механизм реализации целевых технологий.

В состав процессорных входят шесть технологий управления (см. рис. 2.2). Рис. 2.1 - Классификация целевых технологий

Технология управления 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 организаций или подразделении, в которых:

- время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней);
- отсутствуют непреодолимые трудности в быстром приобретении требуемых ресурсов или возврате невостребованных;
- профессионализм руководителя организации или руководителя проекта достаточно высок;
- характер производства преимущественно механизированный.

Основу данной технологии составляют бизнес-план и разработки по принятию управленческих решений в условиях возможных неопределенностей. Известно, что наиболее необходимые факторы для разработки эффективного управленческого решения либо неизвестны, либо точно неопределимы.

Данная технология самая дешевая среди остальных технологий, так как не требует затрат на разработку детальных планов и расчета средств на реализацию решений.

Пример:

1. решение и написание самостоятельной работы на экзамене.
2. планирование отчета годового объема реализации продукции (услуг).

Технология управления на базе потребностей и интересов основана на приоритете межличностных отношений над другими средствами и методами для формирования взаимодействия между работниками, участвующими в реализации поставленной цели.

Взаимодействие между руководителем и подчиненным при реализации данной технологии может возникнуть только при условии, что воздействие затрагивает потребности и интересы, как самого руководителя, так и подчиненного. Все остальные варианты воздействий приводят к противодействию подчиненного.

Данная технология эффективно реализуется в крупных и средних организациях в небольших регионах (городах, поселках и т.д.), где деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру.

Численность персонала, задействованного в данной технологии, не ограничивается.

Основной функцией, реализуемой руководителями, являются планирование и организация взаимодействия между участниками трудового процесса, положительный результат гарантируется.

Пример:

1. Создание предприятия в городах и поселках с развитой текстильной промышленностью, где одна большая организация дает жизнь ряду более мелких обслуживающих предприятий.
2. Открытие новой городской библиотеки в том месте, где не проходит общественный транспорт

Технология управления путем постоянных проверок и указаний основана на приоритете контроля и жесткого управления персоналом над другими средствами и методами для формирования взаимодействия между работниками, участвующими в реализации поставленной цели. Контроль и жесткое управление обоснованы тем, что при этом человек лучше реализует свои потребности в самовыражении, самопроявлении, стабильности и порядке.

Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях, в которых авторитет и профессионализм руководителя вне сомнений, в особенности в новых наукоемких организациях, учебных заведениях или на предприятиях, где на договорной основе работают консультанты-менеджеры.

Пример:

1. Проведение тестирования, аттестации, экзамена, проверки знаний преподавателем у студентов.
2. Постановка хореографии в спектакле. В данном случае руководитель группы (хореограф) является авторитетом, который регулирует и контролирует каждое движение танцовщика (актера).

Технология управления в исключительных случаях основана на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной и хорошо выполнимой производственной технологии над другими средствами и методами для успешного выполнения порученных или выбранных заданий.

Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях, работающих либо по жестко регламентированной технологии, либо в организациях с доверительной (функциональной) структурой управления.

В данной структуре руководитель осуществляет линейное воздействие на всех участках производственного процесса по административным функциям, а по экономическим, технологическим и другим функциям оказывает подчиненным и коллегам требуемое содействие. Руководитель находится в ситуации: равный среди равных. Исполнитель может также часть своих работ передать на нижестоящий уровень и выступать по отношению к нему как линейный руководитель и как советник.

Пример:

1. Выполнение бухгалтером поручения главного бухгалтера по составлению и предоставлению отчетности директору предприятия.
2. Поручение преподавателя студенту провести открытый урок.

Технология управления на базе «искусственного интеллекта» основана на приоритете отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов, реализованных в виде баз знаний или баз данных с применением современных информационных компьютерных технологий.

Данная технология особо эффективна для любых организаций с большим объемом типовых сложных процедур.

Пример:

1. Фильтрация электронной почты при помощи компьютера. В данном случае наиболее важные письма в первую очередь предоставляются на рассмотрение

руководителю предприятия.

## 2. Ведение журналов успеваемости студентов в вузах.

Технология управления на базе активизации деятельности персонала основана на приоритете стимулов и поощрений для работника над другими средствами и методами для успешного выполнения порученных или выбранных заданий. 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 неограничен. Технология требует наличия системы слежения за действием стимулов и поощрений на деятельность каждого работника или коллектива.

Данная технология воздействует на удовлетворение потребностей и интересов работников не прямо от руководителя, как в технологии управления на базе потребностей и интересов, а через решения самого работника. Технология требует высокого уровня профессиональной подготовки специалистов по работе с персоналом.

Пример:

1. Стимулирование сотрудника путем выдачи ему ответственного задания или выплаты вознаграждения в денежной и (или) товарной формах.
2. Написание рефератов, самостоятельное изучение учебной литературы как мотивация студента для получения автоматических итоговых оценок за семестр (год).

Список использованной литературы

1. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - М.: Издательство «Дело и сервис», 2010. - 256 с.
2. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. - М.: Дашков и К, 2007. - 496 с.
3. Батрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений: Учебник. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2010. - 416 с.
4. Вертакова Ю.В., Козьева И.А., Кузьбожев Э.Н. Управленческие решения: Учебное пособие. - М.: КноРус, 2009. - 352 с.
5. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор: Учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2010. - 422 с.
6. Гаркуша Н.М. Модели и методы принятия решений в анализе и аудите: Учебное пособие / Под ред. Н.М. Гаркуши, О.В. Цукановой, О.О. Горошанской. - 2-е изд. - К.: Знание, 2012. - 591 с.
7. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений: Учебник. - М.: Дело, 2010. - 544 с.
8. Злобина Н.В. Управленческие решения: Учебное пособие. - Тамбов: ТГТУ, 2007. - 80 с.
9. Кокорева Т.А. Системный анализ процедур принятия решения. - М.: Лесная промышленность, 2009. - 290 с.
10. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. - 3-е изд. - М.: Дело, 2011. -

288 с.

11. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. - 4-е изд., испр. - М.: Дело, 2012. - 392 с.
12. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление: Учебное пособие. - М.: Сирин, 2013. - 251 с.
13. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 495 с.
14. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник. - 2-е изд., доп. - М.: 2012. - 271 с.
15. Сморгачев А.В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие. - Ч. 2. - Брянск: БГТУ, 2011. - 44 с.
16. Травин В. Подготовка и реализация управленческих решений: Учебник. - М.: Дело, 2008. - 80 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. - 5-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 314 с.
18. Шеметов П.В., Радионов В.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В. Управленческие решения: Учебное пособие. - 2-е изд., доп. и дораб. - М.: Омега-Л, 2012. - 400 с.