

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ МВД РОССИИ

**Петрова О. В.**

**МЕТОДОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*Учебное пособие*

Москва • 2020

УДК 35.077.6  
ББК 65.050.2  
ПЗ0

*Одобрено редакционно-издательским советом  
Академии управления МВД России*

**Рецензенты:** М. В. Ходжич, ведущий научный сотрудник НИИЦ №1 ФГКУ «ВНИИ МВД России», кандидат психологических наук; А. В. Голубев, заместитель начальника линейного Штаба ГУ МВД России по г. Москве – начальник Инспекции, кандидат юридических наук.

**Петрова О. В.**  
ПЗ0 **Методология** принятия управленческих решений : учебное пособие / О. В. Петрова. – М. : Академия управления МВД России, 2020. – 92 с.

**ISBN 978-5-906942-91-3**

В учебном пособии изложены общетеоретические представления о процессе принятия управленческих решений. Автор постаралась в максимально доступной форме изложить вопросы, связанные с выработкой, принятием и организацией исполнения управленческих решений применительно к современным условиям развития системы органов внутренних дел.

Данное учебное пособие подготовлено на основе рабочих программ дисциплин «Теория организации», «Управление в организации», преподаваемых в Академии управления МВД России по различным направлениям подготовки. Учебное пособие может быть использовано профессорско-преподавательским составом, адъюнктами (аспирантами) образовательных организаций высшего образования МВД России и будет интересно для всех занимающихся проблемами принятия решений и организации их исполнения в сфере управления, а также практикам, работающим в системе МВД России.

УДК 354  
ББК 67.401

**ISBN 978-5-907187-17-7**

© Петрова О. В., 2020  
© Академия управления МВД России, 2020

## Введение

Одним из важнейших направлений повышения эффективности деятельности органов внутренних дел (далее – ОВД) в современных условиях является совершенствование форм, методов и процедур принятия управленческих решений, которые определяют качество и результативность процессов государственного управления в правоохранительной сфере.

Проблемы теории и практики социального управления во многом связаны с необходимостью оптимизации не только организационно-структурного построения системы управления, но и ее функционирования с учетом специфики и комплексного характера правоохранительной деятельности.

Очевидно, что гарантировано успешную реализацию задач, стоящих перед территориальными органами и подразделениями МВД России, организационно способны обеспечить только те руководители, которые, используя достоверную, актуальную и полную информацию, своевременно и адекватно реагируют на регулярно возникающие изменения во внутренней и внешней средах деятельности ОВД.

Кроме того, на высшем уровне управленческой иерархии необходимо не только владение рациональными способами и методами оптимизации управленческих решений, но и умение оперативно организовать их исполнение для достижения поставленных целей.

Понимание важности овладения руководителями теоретическими знаниями, практическими умениями и навыками разработки и принятия управленческих решений, а также организации их исполнения, во многом определяет потенциал и возможности системы МВД России в достижении поставленных перед ней целей.

В учебном пособии акцент сделан на раскрытие теоретических основ процесса выработки, принятия и исполнения управленческих решений, а также на соответствующую методологию, позволяющую повысить эффективность управленческой деятельности в целом.

Особое внимание в данном научном исследовании уделено не только этапам выработки и принятию управленческих решений, но и особенностям организации их последующего исполнения с применением наиболее эффективных технологий, связанных с такими отраслями знаний (дисциплинами), как «Теория организации» и «Управление в организации», что будет способствовать освоению современных управленческих механизмов и внедрению их в практическую деятельность правоохранительной сферы.

Учебное пособие состоит из четырех глав, в которых уделяется внимание основным теоретико-концептуальным вопросам принятия и выработки управленческих решений, практическим аспектам организации их исполнения в деятельности именно органов внутренних дел.

Так, в первой главе раскрывается основной понятийный аппарат, при этом управленческое решение рассматривается как особый класс решений, определяется его сущность, структура, виды и предъявляемые к нему требования.

Во второй главе особое внимание уделено непосредственно процессу выработки и принятия решений, который представляет собой целый ряд разнообразных, но достаточно универсальных процедур или определенную последовательность действий (операций), благодаря которым обеспечивается принятие решений. Вместе с тем рассматриваются и основные методологические подходы подготовки и реализации управленческих решений, даются их сущностная характеристика и варианты оценки эффективности применения в управленческой деятельности.

Третья глава посвящена процессу организации исполнения управленческих решений, который рассматривается как одна из важнейших стадий управленческого цикла. Обращается особое внимание на виды применяемых технологий в правоохранительной сфере.

В четвертой главе освещены наиболее эффективные методы, используемые на различных этапах принятия решения, подходы к оптимизации управленческих решений, раскрывается сущностная характеристика, отмечаются положительные и отрицательные стороны их применения в управленческой деятельности.

# **Глава I. Управленческое решение как особый класс решений, его структура, виды и предъявляемые требования**

## **1.1. Понятие и сущность управленческого решения**

Во всех сферах общества, на всех уровнях управления управленческое решение представляет собой основной вид деятельности руководителя. Процесс выработки, принятия, организации исполнения и реализации такого решения отражает содержание и сущность социального управления и рассматривается в науке как специализированная деятельность, призванная упорядочить отношения между людьми и социальными институтами. Это механизм наделения субъектов управления полномочиями направлять процесс совместной деятельности людей на решение общих социальных проблем.

Возникновение и развитие процесса принятия управленческих решений является следствием осознанного наделения наиболее подготовленной части общества полномочиями руководства общественными делами и связан с потребностью в лучшей организации жизни общества. Управленческие решения имеют для социума такое же значение, как и технологические изобретения, направленные на освоение человеком объектов природы. Они, наряду с государством, законодательством, рынком, представляют собой способ организации общественной жизни<sup>1</sup>.

Управленческое решение как социальный институт характеризуется устойчивым комплексом правил и норм, регулирующих ролевые отношения между людьми, выполняющими роли руководителей и исполнителей, начальников и подчиненных в различных сферах человеческой деятельности.

Сущность управленческого решения проявляется:

1. В системном характере субъекта и объекта управления, что позволяет дифференцировать систему внутренних и внешних, прямых и обратных связей элементов управляющей и управляемой систем, а также ранжировать их, определять их иерархию по степени важности (значимые – незначимые, первостепенные – второстепенные и др.).

---

<sup>1</sup> Кильмашкина Т. Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // Труды Академии управления МВД России. 2018. № 2 (46). С. 28.

2. В социально направленных целеполагании и целедостижении в процессе подготовки и реализации управленческого решения в интересах большинства общества.

При постановке целей необходимо учитывать следующие правила: цели и задачи должны быть максимально интенсивными, но достижимыми; все цели должны быть четко распределены во времени и иметь конкретное выражение; характер целей должен соответствовать характеру и предназначению деятельности социальной организации; цели должны быть реальными, иначе они теряют свой смысл в качестве психологических мотиваторов; цели должны базироваться на понимании новой парадигмы приоритетов общественного развития, являющихся атрибутами правового гражданского общества и социального государства.

Показателем социальности управления является благополучие большинства граждан в стране, особенно незащищенной части населения.

3. В необходимости нормирования, институционализации управленческого решения с учетом принятых этических и юридических норм.

Правовыми основами выработки, принятия, организации исполнения управленческого решения являются действующая Конституция РФ, ратифицированные международные правовые акты, указы Президента, постановления Правительства, законы субъектов Российской Федерации, ведомственное законодательство.

Правовое обеспечение управленческого решения включает:

- правотворчество (формирование юридических норм);
- правовое регулирование (использование комплекса специальных мер, средств и способов, обладающих юридическим содержанием и правовые средства (юридические нормы, индивидуальные предписания, определяющие правоотношения и организационные коммуникации));
- правовое сознание (представления субъектов и объектов управления о правовых явлениях), в том числе процесс формирования профессионального правосознания работников как результат юридического образования).

4. В организационном обеспечении подготовки и реализации управленческого решения, предполагающем конкретизацию проблем; постановку социально ориентированных целей и задач; определение принципов (правил), функций (основных направлений), этапов, механизмов (рычагов) воздействия, ресурсного обеспечения управленческого решения и др.

Управленческие решения представляют собой особый класс решений, что обусловлено рядом обстоятельств. В первую очередь управленческое решение – определенный социальный акт, который направлен на человека, группу людей, коллектив, социальный институт и в идеале нацеленный на удовлетворение социальных потребностей и ожиданий не только субъектов управления, но и его объектов, в том числе большинства граждан. Поэтому критерием социальности управленческого решения является удовлетворение социальных потребностей и ожиданий общества в целом, особенно его незащищенной части граждан<sup>1</sup>.

Е. Ф. Яськов отмечает, что противоположностью решения, как социального акта, могут быть решения индивидуального, личностного характера, или решения, затрагивающие контекст отношений между субъектом и объектом управления, не учитывающим интересов большинства или реализуемых в ущерб их нуждам. Необдуманное индивидуальное действие не является решением как социальным актом, так как в этом случае страдает качество результата совместной деятельности и, как правило, не реализуется по тем или иным причинам ожидания и потребности социальных субъектов<sup>2</sup>.

Любое управленческое решение – это сознательно выбранное, основанное на мыслительных операциях сравнения и сопоставления, анализа и синтеза, умозаключения и вывода, ответственное решение, учитывающее множество положительных и отрицательных обстоятельств в его технологическом и ресурсном обеспечении.

Управленческое решение – волевой акт субъекта управления, в результате которого делается выбор вида и способа коррекции определенных условий и обстоятельств, осуществляемый с целью сформировать определенную модель поведения человека (людей), включаемого в управленческие отношения<sup>3</sup>.

С другой стороны, управленческое решение трактуется как волевой акт, выражающийся в способности субъекта и объекта управления преодолевать препятствия в конкретной целенаправленной мотивированной деятельности с продуманным планом действий

---

<sup>1</sup> Кильмашкина Т. Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // Труды Академии управления МВД России. 2018. № 2 (46). С. 29–30.

<sup>2</sup> Яськов Е. Ф. Управленческие решения: курс лекций. М.: Академия управления МВД России, 2006.

<sup>3</sup> Капитонов С. А. Основы управления внутренними делами: учеб. пособие / под ред. В. И. Селиверстова. М.: Юриспруденция, 2001. С. 107.

(когда, где, как, с приложением каких усилий, ресурсов и опыта необходимо действовать).

Управленческое решение как волевой акт предполагает удержание объекта управления в поле зрения субъекта управления в течение всего времени, необходимого для реализации поставленных целей. Это содействует активированию смысла деятельности, связанной с получением знаний, умений и навыков, а также мобилизации определенных качеств личности (например, последовательности, настойчивости, быстроты, силы, выносливости), необходимых для исполнения решения и получения запланированного результата<sup>1</sup>.

Выбор альтернатив осуществляется на протяжении всего процесса выработки управленческого решения и организации его исполнения. Вариативный характер определения проблем, и формулирование исходящих из них целей и задач, и определение механизмов (рычагов) управления, определяющих систему прямых и обратных связей между субъектом и объектом управления, и руководство принципами, и выбор функций как направлений деятельности по реализации управленческого решения, и его этапы, ресурсное обеспечение и др.

Управленческое решение носит директивно-обязательный характер. В соответствии с принципом единоначалия, руководитель (начальник) подразделения правомочен в одностороннем порядке принимать управленческое решение, а подчиненные (рядовые) сотрудники обязаны его исполнять. Такой механизм взаимодействия воли субъекта управления с обязанностью объектов управления подчиняться этой воле обеспечивается системой норм действующего права и этическими требованиями с использованием различных материальных и моральных стимулов.

Таким образом, управленческое решение как основной вид деятельности руководителя во всех социальных сферах и на всех уровнях управления, основывается на знании объективных закономерностей функционирования управляемой системы и включает в себя систему целенаправленных, логических, последовательных, взаимосвязанных управленческих действий, обеспечивающих выработку, принятие и организацию исполнения решения, гарантирующего достижение планируемой цели.

Это осознанный (сознательный), волевой, директивно-обязательный, принятый в установленном порядке социальный акт, под-

---

<sup>1</sup> Кильмашикина Т.Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // Труды Академии управления МВД России. 2018. № 2 (46). С. 30.

готовленный на основе диагностики и ранжирования по иерархии важности существующих неотложных социальных проблем, связанных с удовлетворением потребностей и ожиданий социальных субъектов, прогнозирования и выбора вариантов их решения, содержащий подлежащие реализации социально значимые цели (целеполагание) и средства их достижения (целедостижение).

Применительно к управленческой деятельности в органах внутренних дел управленческое решение можно определить как основанный на законах и подзаконных актах, анализе и оценке оперативной обстановки волевой акт руководителя, содержащий постановку целей, обоснование путей и средств их осуществления, имеющий директивный (властный) характер, принятый в установленном порядке, обеспечивающий организационную устойчивость и совершенствование деятельности органов внутренних дел при решении возлагаемых на них задач<sup>1</sup>.

## **1.2. Структура управленческого решения**

Структура управленческого решения включает субъект и объект управленческого решения, а также механизмы их взаимодействия в процессе выработки, принятия и организации исполнения управленческого решения:

1. Субъект управленческого решения – руководитель (начальник) органа или подразделения (гражданин, юридическое лицо, государство, международные организации), иницирующие выработку, принятие, организацию исполнения управленческого решения. Субъект управленческого решения может быть представлен отдельным человеком или группой людей, характеризуемых определенным статусом (совокупностью прав и обязанностей) и рангом.

2. Объект управленческого решения – управляемые, подчиненные, исполняющие управленческое решение и те, на кого направлено управленческое решение, чьи потребности и ожидания оно удовлетворяет. Объект управленческого решения также может быть представлен отдельным человеком или группой людей, характеризуемых определенным статусом (совокупностью прав и обязанностей) и рангом.

---

<sup>1</sup> Организация управления органами внутренних дел: учебник: 2-е изд., доп. и перераб. / под общ. ред. Кононова А. М., Захватова И. Ю. М.: Спутник+, 2016. С. 186.

3. В структуре управленческого решения актуализируется значение взаимодействия его субъекта и объекта, представленного в виде системы прямых и обратных, внутренних и внешних связей, ранжированных по иерархии ценностей (важные – неважные, первостепенные – второстепенные и проч.).

4. Кроме субъекта и объекта управленческого решения, особенностей их взаимодействия в процессе его выработки, принятия и организации исполнения структура управленческого решения складывается:

- из механизмов выявления, формулирования и диагностики социальных проблем, подлежащих разрешению;

- из механизмов целеполагания – постановке и конкретизации целей и задач, вытекающих из необходимости разрешения проблем, связанных с удовлетворением потребностей и ожиданий внутренних и внешних социальных групп и социальных институтов;

- из механизмов целедостижения – выработки, принятия и организации исполнения управленческого решения, включающих:

- а) принципы, определяющие правила выработки, принятия и организации исполнения управленческого решения;

- б) функции (направлений деятельности) по выработке, принятию и организации исполнения управленческого решения;

- в) управленческие технологии – организационные способы выработки, принятия и организации исполнения управленческого решения;

- г) этапы реализации выработки, принятия и организации исполнения управленческого решения;

- д) ресурсное обеспечение процесса принятия и организации исполнения управленческого решения;

- е) учет и контроль процесса выработки, принятия и организации исполнения управленческого решения;

- ж) анализ и обобщение процесса выработки, принятия и организации исполнения управленческого решения;

- з) рекомендации по совершенствованию процесса выработки, принятия и организации исполнения управленческого решения и др.

Таким образом, структуру управленческого решения составляют характеристики субъекта и объекта управленческого решения, система взаимообратных связей между субъектом и объектом управленческого решения, а также механизмы (рычаги) процесса выработки, принятия и организации исполнения управленческого решения.

Анализ и учет данных параметров необходимы для эффективной выработки, принятия и организации исполнения управленческого решения.

### 1.3. Виды управленческих решений

Управленческие решения можно дифференцировать по разным критериям и параметрам, положенным в основу видовой и подвиговой классификации (см. таблицу 1).

Таблица 1

#### Виды управленческих решений в зависимости от критериев, положенных в основу классификации<sup>1</sup>

Критерии, положенные в основу классификации управленческих решений	Виды управленческих решений
По повторяемости проблем, подлежащих разрешению	– традиционные (стандартные, рутинные); – нетипичные (нестандартные)
По характеру целей	– краткосрочные (текущие, оперативные); – стратегические (ориентирующие на победу)
По сферам жизни	экономические; политические; социальные; духовные и др.
По сфере влияния (локализации)	– локальные (воздействующие на одно подразделение или несколько структур); – общеорганизационные (затрагивающие орган в целом)
По времени воздействия	– краткосрочные (с коротким промежутком между принятием решения и его исполнением); среднесрочные (привязанные, как правило, к недельным, месячным, полугодовым, годовым календарным планам); – перспективные (долгосрочные)
По обратимости последствий	– корректируемые (обратимые, поддающиеся изменению, корректировке); – некорректируемые (необратимые, не поддающиеся изменению, корректировке)

<sup>1</sup> Кильмашкина Т.Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // Труды Академии управления МВД России. 2018. № 2 (46). С. 31.

<b>Критерии, положенные в основу классификации управленческих решений</b>	<b>Виды управленческих решений</b>
По количеству параметров (критериев) выбора	– однокритериальные (безальтернативные, выбираемые по одному критерию); – многокритериальные (альтернативные, выбираемые по многим критериям)
По количеству субъектов	– единоличные; – групповые; – коллегиальные
По форме принятия	– цивилизованные, институционализованные (принятые в рамках правовых или этических норм); – нецивилизованные, неинституционализованные (принятые не в рамках правовых или этических норм)
По способу фиксации	– официально оформленные (документально зафиксированные в виде закона, указа, распоряжения, постановления, приказа, указания, инструкции и др.); – официально не оформленные (устные, не документированные в виде закона, указа, распоряжения, постановления, приказа, указания, инструкции и др.)
По направленности воздействия	– внутриорганизационные (внутренние); – внешние
По видам деятельности	– информационно-аналитические; – организационные; – кадровые; – профориентационные и др.
По основаниям принятия решения	– во исполнение решений вышестоящих органов; – инициативные (самостоятельные); – программные и др.
По определенности условий	– определенные (предсказуемые, детерминированные); – неопределенные (непредсказуемые, рискованные, вероятностные)

<b>Критерии, положенные в основу классификации управленческих решений</b>	<b>Виды управленческих решений</b>
По функциям управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прогнозирующие;</li> <li>– планирующие;</li> <li>– организующие;</li> <li>– упорядочивающие;</li> <li>– регламентирующие;</li> <li>– контролирующие и др.</li> </ul>
По характеру действия субъекта на объект управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>– жесткие;</li> <li>– ориентирующие;</li> <li>– гибкие;</li> <li>– нормативные и др.</li> </ul>
По альтернативам	<ul style="list-style-type: none"> <li>– однозначные (одновариантные);</li> <li>– бинарные (двухвариантные);</li> <li>– стандартные (фиксированные);</li> <li>– многовариантные (с множеством альтернатив)</li> </ul>
По инновационности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– инновационные (реализующие новации);</li> <li>– неинновационные (костные, не реализующие новации);</li> </ul>
По программируемости	<ul style="list-style-type: none"> <li>– программируемые (повторяющиеся, рутинные);</li> <li>– непрограммируемые (сопряженные множеством неизвестных непредвиденных факторов)</li> </ul>
По срочности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– срочные (оперативные, требующие быстрого, неотложного принятия и исполнения решения);</li> <li>– несрочные (неоперативные, небыстрые, в условиях достаточного количества времени);</li> <li>– кризисные (принимаемые в ситуации кризиса: социальной аномии, стагнации, турбулентности)</li> </ul>

<b>Критерии, положенные в основу классификации управленческих решений</b>	<b>Виды управленческих решений</b>
По рациональности подходов руководителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>– интуитивные (включающие опыт, интуицию, ощущение правильности предпринятых действий);</li> <li>– прогнозные (основанные на научном предвидении, предвосхищении событий);</li> <li>– рациональные (основанные на объективном анализе ситуации);</li> <li>– программирующие (основанные на просчитанном ресурсном обеспечении) и др.</li> </ul>
По стилю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– авторитарные (жесткие, не учитывающие мнение большинства);</li> <li>– демократичные (учитывающие мнение большинства);</li> <li>– осторожные (характеризующиеся тщательной подготовительной работой по оценке факторов, условий);</li> <li>– уравновешенные (сбалансированные, учитывающие систему прямых и обратных, внутренних и внешних, связей и их иерархию);</li> <li>– инертные (вялые, вязкие, медленные, костные, неуверенные, необоснованно растянутые во времени решения);</li> <li>– импульсивные (спонтанные, необдуманные эмоциональные, аффективные, немотивированные)</li> </ul>

Предпринятое рассмотрение видов управленческих решений неисчерпывающее, вполне возможно его дополнение. Необходимо понимать, что представленная классификация, как и любая другая типологизация, условна, искусственна, ситуативна, в чистом виде встречается редко, так как зависит от теоретических и практических интересов исследователей. В связи с этим, дифференцируя виды управленческих решений, следует учитывать их комплексные, системные, видовые характеристики.

## **1.4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям**

В управленческой теории и практике определен ряд требований к управленческим решениям. К таким требованиям можно отнести:

- актуальность управленческого решения, то есть необходимость в его принятии в настоящий момент (лат. *Hicetnunc* – «здесь и теперь, здесь и сейчас») как характеристика отношения субъекта управления, его объекта, пространства и времени в контексте наличия определенной проблемной ситуации, требующей разрешения;

- четкая целевая направленность управленческого решения, предполагающая постановку и определение конкретной цели и достижения определенного желаемого результата;

- эффективность управленческого решения – его результативность, представляющая собой высокую степень достижения намеренного результата;

- обоснованность управленческого решения – реальность выполнения управленческого решения на базе максимально полной и достоверной информации, отражающей объективные закономерности и научные прогнозы общественного развития;

- своевременность управленческого решения – оперативность, определяемая скоростью его разработки, принятия и организации исполнения;

- полнота управленческого решения определяется наличием его структурных элементов: субъекта и объекта управленческого решения, особенностей их взаимодействий, содержательность формулировок проблем, подлежащих разрешению, механизмов целеполагания и целедостижения;

- компетентность субъекта управленческого решения – это обладание компетенцией, это квалификационная характеристика руководителя, отражающая наличие у него соответствующих способностей, оперативных и мобильных знаний, опыта, интуиции, необходимых для эффективного принятия управленческого решения и организации деятельности в данной предметной области; предполагает возможность осуществления реального действия, преобразующего ресурсы, имеющиеся на входе, в продукты или услуги, получаемые на выходе и представляющие определенную ценность для людей; это потенциальная готовность со знанием дела решать поставленные цели и задачи, включающая содержательный (знание) и процессуальный (умение, навыки) компоненты и предполагающая владение существом проблемы и умением разрешать ее;

– полномочность управленческого решения – строгость соблюдения субъектом управления предоставленных ему прав и обязанностей;

– соблюдение принципа законности управленческого решения предполагает реализацию принципа верховенства закона;

– вариантность управленческого решения – всесторонняя оценка субъектом, принимающим управленческое решение, конкретной ситуации, связанной с необходимостью разрешения социальных проблем, удовлетворения нужд и ожиданий большинства граждан и выбора одного из оптимальных вариантов выработки, принятия и организации исполнения управленческого решения;

– согласованность с ранее принятыми управленческими решениями предполагает строгую непротиворечивость, а также преемственность с уже принятыми управленческими решениями;

– конкретность управленческого решения характеризуется понятностью и точностью его формулировок, не допускающих различных толкований о том, кто, что, когда, где должен выполнить, как действовать; сведения об исполнителях, мероприятиях и сроках их исполнения; определенность намечаемых целей, степень предвидения результата достижения цели; ее статистически просчитанный количественный, а не императивный характер (например, повысить, снизить, усилить и т. д.);

– простота управленческого решения отражается в ясности его формы и содержания, т. е. управленческое решение должно быть понятным не только лицу, его принимающему, но и адресату исполнения; понятность управленческого решения для исполнителей вытекает из однозначности трактовки, не требующих дополнительных разъяснений, определяющих скорость и точность реализации управленческого решения;

– адресность управленческого решения предполагает его нацеленность на исполнение конкретными сотрудниками, на определенный объект управления;

– гибкость управленческого решения заключается в учете всех возможных факторов в процессе принятия решения, позволяющем при необходимости скорректировать уже принятое решение при возможном изменении управленческой ситуации.

Говоря о структуре управленческого решения, необходимо сказать о его констатирующей части, отражающей суть проблемы, ее характерные особенности, и постановляющей части, формулирующей цели решения и средства их достижения. Кроме того, должны быть определены лица, ответственные за его своевременное выполнение, а также формы и сроки контроля, мера ответственности.

В качестве выводов отметим, что ряд требований к управленческим решениям вариативен, ситуативен и его можно продолжить. В управленческой теории и практике такие требования нужно учитывать и использовать в соответствии с принципами ситуативности и достаточности. В целом требования к управленческому решению должны гармонизировать права и обязанности субъектов и объектов, обеспечивая соответствие управленческого решения силам, способностям и другим ресурсам руководителей и исполнителей<sup>1</sup>.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям, позволяют руководителю выбрать оптимальный вариант его реализации, направленный на достижение поставленной цели организации с учетом имеющихся должностных полномочий и компетенций.

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте понятие управленческого решения, назовите основные признаки.

2. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям.

3. В чем состоит сущность управленческого решения?

4. Охарактеризуйте виды управленческих решений в зависимости от критериев: по повторяемости проблем, подлежащих решению; по характеру целей; по сферам жизни; по сфере влияния (локализации); по времени воздействия; по обратимости последствий; по количеству субъектов; по форме принятия; по способу фиксации; по направленности воздействия; по видам деятельности; по основаниям принятия решения; по определенности условий; по функциям управления; по характеру действия субъекта на объект управления; по альтернативам; по программируемости; по срочности; по рациональности подходов руководителя; по стилю и т. п.

---

<sup>1</sup> Кильмашкина Т. Н. Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // Труды Академии управления МВД России. 2018. № 2 (46). С. 33.

## Глава II. Выработка и принятие управленческих решений

### 2.1. Методологические подходы подготовки и реализации управленческих решений

В системе подготовки и реализации управленческих решений общеизвестна эффективность применения управленческих технологий. В связи с этим определим их содержание и сущность.

Термин «технология» (от греч. *techne* – искусство, мастерство, умение и *logos* – учение) заимствован наукой из производственной сферы как практическое применение и пользование комплекса методов.

Управленческая технология представляет собой вид социальных технологий.

Социальная технология – способ организации и упорядочения целесообразной практической деятельности, совокупность приемов, направленных на определение или изменение состояния социальных объектов, достижение поставленной цели, что важно в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Управленческая технология понимается в науке как организационный способ решения общественных проблем.

Технологию управления Г.В. Атаманчук определяет как совокупность формальных и (или) неформальных последовательно и (или) параллельно применяемых приемов управленческой деятельности; это искусство, мастерство и умение, набор средств и методов осуществления целенаправленного управляющего воздействия<sup>1</sup>.

Сущность управленческих технологий проявляется в системном соединении научного знания, возможностей и элементов управленческой деятельности, управленческих потребностей и интересов общества, целей и функций государственного управления.

Основное назначение технологии управления – установление в процессе управления рациональной схемы взаимодействия линейных и функциональных органов, структурных подразделений и других звеньев.

Технологии социального управления состоят из взаимосвязанных процедур (набора операций (действий) осуществления задан-

---

<sup>1</sup> Атаманчук Г. В. Государственное управление. М., 2000. С. 119.

ного процесса (этапа, фазы), регулирующих воздействия субъекта управления на его объект), нацеленных на повышение эффективности управленческого воздействия.

Содержание управленческих технологий в процессе подготовки и реализации управленческих решений, как результат теоретических поисков и практических экспериментов, определяется потребностями социального управления.

В системе подготовки и реализации управленческих решений актуализируется значение технологий диагностики, прогнозирования, программно-целевого проектирования и планирования.

Социальная диагностика относится к наиболее общим комплексным управленческим технологиям. В науке она понимается как процесс исследования социального объекта, явления путем распознавания и изучения причинно-следственных связей, отношений, характеризующих его состояние и тенденции развития. Она направлена на распознавание и анализ социальных проблем, дисфункций и патологий в развитии социальных систем и формулирование научно-обоснованного заключения (диагноза) о предмете рассмотрения.

Целью диагностики является изучение сущности отдельных социальных проблем, присущих объекту или явлению, и в их описании в системе определенных показателей, норм, нормативов, ориентиров диагностируемой сферы жизнедеятельности, что важно в процессе подготовки управленческих решений.

Социальная диагностика в процессе подготовки управленческих решений подразумевает сущностную характеристику социальных явлений и процессов, как необходимую первую ступень для их последующего анализа. Она особенно важна в тех случаях, когда объект управленческого решения плохо изучен, когда на основании многих известных, но разрозненных фактов, характеризующих тот или иной процесс или явление, необходимо дать максимально точное его определение, позволяющее проанализировать и природу изучаемого явления, и породившие его социальные причины.

Реализация социальной диагностики в процессе подготовки управленческого решения является условием его эффективности. Данный процесс требует применения технологий системного анализа.

Системный анализ в науке представляет собой не только методологические средства, но и конкретные способы, методики, процедуры, технологии, приемы, способствующие разработке, обоснованию, принятию и организации исполнения управленческих решений сложных проблем различного рода.

Цель системного анализа в процессе подготовки управленческого решения состоит в выборе курса, направлений управленческих действий.

Принципами системного анализа при этом являются:

- понимание целостности системы, ее целостное восприятие;
- комплексность восприятия проблем с максимальным учетом всех связей и отношений;
- приоритет системообразующих связей и отношений при этом;
- учет иерархии и соподчиненности уровней организационной структуры управления;
- интегративная оценка эффективности результатов;
- рассмотрение характеристик (параметров) объекта управления, процессов целеполагания и целедостижения;
- оптимальность решения в соответствии с основными критериями и ограничениями;
- научное предвидение – составление наиболее вероятного прогноза событий;
- единство функционирования и развития управляющей и управляемой системы;
- сохранение пропорциональности, оптимальной соотносительности частей (компонентов, подсистем) системы;
- соответствие управляющей подсистемы управляемому объекту по уровню и сложности.

Реализация технологий диагностики в системе подготовки управленческих решений предполагает актуализацию социально-диагностических технологических циклов на общесоциальном, территориальном (региональном), местном уровнях, в зависимости от локализации воздействия управления.

Социально-диагностическая работа на этапе подготовки управленческого решения – многоуровневый процесс, особенности которого зависят от характера и направленности целей и задач, используемых средств и методов, организационно-управленческой структуры объекта диагностики (страны, региона, организации).

Существуют различные методики диагностики, актуальные при подготовке и реализации управленческого решения. Наиболее эффективное среди них – картографирование – особый способ организации и представления данных об изучаемом объекте в виде проблемно ориентированной «сетки», использующие статистические показатели, полученные в результате различных исследований; зондажно-информационные обследования объекта; экспертные опросы исследователей, должностных лиц, специалистов, практиков; информационно-аналитические сведения; анализ нормативных

документов и специальной литературы по исследуемой проблеме; организация мониторинга и др.

Мониторинг способствует отслеживанию постоянства показателей в области исследуемых проблем с тем, чтобы на основе существующих тенденций иметь возможность делать прогнозы о перспективах состояния изучаемого объекта. Это довольно дорогостоящая и объемная методика, достоверность прогноза которой требует большого объема данных и больших временных ресурсов.

Результаты всех процедур обобщаются в целях изучения полученной интегрированной картины ситуации, выявления наиболее острых проблем и реализации комплекса управленческих действий, направленных на их разрешение или предотвращение негативной динамики развития.

В социальной диагностике как инструмента подготовки управленческого решения актуальна алгоритмизация совокупности положений и методических приемов, позволяющих выяснять состояние объекта, подлежащего преобразованию или корректирующему воздействию, определить меры его отклонения от нормативного или заданного режима функционирования. Это включает:

- выявление проблем, которые необходимо разрешить;
- обнаружение факторов и сил, влияющих на них; тщательное изучение важных аспектов взаимосвязи между рассматриваемыми проблемами и общими социальными целями;
- сбор и анализ данных, что реализуется средствами мыслительных операций сопоставления (нахождения общего, повторяющегося, что особенно трудно, но важно для категоризации ситуации) и сравнения (нахождения различий), и др.;
- синтез информации и формулирование умозаключений (выводов);
- постановку диагноза ситуации.

Таким образом, диагностика (анализ состояния и динамики процессов социального функционирования) в ситуации подготовки управленческого решения не является самоцелью. Она необходима для выработки конкретных рекомендаций по внесению социальных изменений, определяющих практические организационные меры, принятие необходимых нормативных актов для подготовки и принятия управленческого решения.

Основными задачами управленческой диагностики в процессе подготовки управленческих решений являются:

- выявление основных проблем, требующих разрешения;
- ранжирование их места по значимости, важности, первостепенности выполнения в иерархии других социальных управленческих проблем;

– определение целей, задач, а также принципов, функций, этапов процесса достижения целей.

Качественная диагностика предопределяет результативность технологий научного прогнозирования в системе подготовки и исполнения управленческого решения.

Как предсказание каких-либо событий или как предпочтительное знание о существующих, но не встречающихся в практике событиях и явлениях, трактуется в литературе научное предвидение, которое подразделяется на естественно-научное, охватывающее перспективы развития природы в целом или отдельных ее явлений; на социальное, определяющее перспективы развития личности, организации или общества<sup>1</sup>.

Социальное предвидение имеет несколько форм конкретизации:

– как предчувствие (простое предвосхищение), которое выступает и как биологическое, физиологическое или психологическое явление, присущее всем высшим живым организмам, и как социальное явление, которое находит воплощение и отражение жизни многих людей и связано с ожиданием вероятностных событий;

– как предугадывание (предвосхищение), присущее только человеку и выступающее как вид его интеллектуальной деятельности или как размышление о будущем, основанное на его личном опыте;

– как научное предвидение – логический вывод из закономерностей развития определенного природного или общественного явления, когда известны причины его зарождения и функционирования и ход развития представляется в виде определенного алгоритма. Иногда конкретное научное предвидение обретает вид предсказания, локализованного во времени и пространстве;

– мнимое предвидение (квазипредвидение), например, когда пытаются реконструировать ситуацию по некоторым сохранившимся фрагментам материальной культуры прошлого.

Предвидение будущих изменений в рамках всего общества, всего человечества представляет собой высшую форму научного предвидения.

Таким образом, социальное предвидение – форма опережающего отражения действительности, направленная на определение общественных явлений, относящихся к будущему или к неизвестным в данный момент его состояниям, но поддающимся выявлению и использованию в теории и практике управления.

---

<sup>1</sup> Тощенко Ж.Т. Прогнозирование, проектирование и планирование в социальном управлении // Социология власти. 2005. № 5. С. 23.

Важнейшая функция научного предвидения в ситуации подготовки и принятия управленческого решения – дать информацию о степени неопределенности различных управляемых или неуправляемых параметров, влияющих на его результаты.

Существуют три основных способа прогнозирования.

1. Экстраполяция – познавательная операция, связанная:

- а) с распространением выводов по одной части какого-либо события или явления на другую его часть либо на все явление в целом;
- б) с распространением выводов относительно настоящего состояния события или явления на его состояние в будущем.

В математике и статистике экстраполяция понимается как продолжение динамического ряда данных по определенным формулам и применяется при формировании аналитических и диагностических прогнозах.

2. Моделирование – метод исследования объектов познания с помощью их моделей (проектов, аналогов, схем, структур, знаковых систем). Предметное, аналоговое, логико-математическое моделирование связаны с экспериментом, посредством которого прогнозируется поведение оригинала, его свойств, структуры, функций на основе анализа свойств, структуры и функций его заместителя – модели.

3. Экспертиза представляет собой познавательную операцию, выражающуюся в формулировании заключения, оценки или системы оценок. Мотивированное заключение о свойствах объекта выступает определенной формой прогноза.

Классификация способов прогнозирования на экстраполяцию, моделирование и экспертизу условна, искусственна, ситуативна, как всякая другая классификация<sup>1</sup>.

Типовая методика прогнозирования подготовки и исполнения управленческого решения включает:

- характеристику предпрогнозной ориентации;
- осмысление прогнозного фона;
- формулирование исходной модели;
- построение поискового прогноза;
- формулирование нормативного прогноза;
- оценку степени достоверности прогноза;
- выработку рекомендаций.

Характеристика предпрогнозной для управленческого решения ситуации включает в себя:

---

<sup>1</sup> *Леньков Р.В.* Социальное прогнозирование и проектирование: учебное пособие. М.: ЦСП и М, 2013. С. 74.

- конкретизацию особенностей объекта управленческого решения в прошлом для прогнозирования его состояния в настоящем и будущем;
- квалификацию объекта управленческого решения, его качественную и количественную характеристики;
- выявление соотношения объектных и предметных черт объекта управленческого решения;
- определение объекта и предмета объекта управленческого решения;
- экспликацию (объяснение) потребности управленческого решения;
- выявление проблемы управленческого решения;
- формулирование основной цели управленческого решения;
- определение частных задач управленческого решения;
- формулирование основной гипотезы управленческого решения;
- выявление частных гипотез управленческого решения;
- выбор средств, методов и методик достижения частных задач и основной цели управленческого решения;
- установление пространственных параметров и времени реализации управленческого решения;
- формулирование рабочих гипотез управленческого решения;
- социальное проектирование управленческого решения;
- определение конкретной рабочей методики прогнозирования управленческого решения.

Предпрогнозному фону управленческого решения свойственны следующие этапы:

- сбор сведений, характеризующих саморазвитие объекта управленческого решения;
- сбор данных о факторах, влияющих извне на состояние объекта управленческого решения;
- формирование информационной базы объекта управленческого решения;
- каталогизация информационной базы данных с дифференциацией существенной и несущественной информации;
- выборка данных по смежным, непрофильным областям;
- выборка данных по существующим прогнозным ситуациям.

Поисковый прогноз управленческого решения характеризуется следующими чертами:

- формулирование проекции в будущее исходной модели;
- формулирование проективных тестов апробации, верификации и фальсификации;

- выбор наблюдаемой тенденции развития объекта; учет факторов прогнозного фона;
- выявление перспективных проблем;
- выявление возможных решений;
- сопоставление проекции с прогнозируемыми проблемами и решениями.

Нормативный прогноз управленческого решения включает в себя:

- проекцию в будущее исходной модели;
- установление соответствия между целями и задачами;
- установление соответствия с нормами и стандартами;
- установление соответствия с ценностями и идеалами;
- выявление критериев соответствия;
- оценку этого соответствия;
- формулирование системы поправок и допусков;
- суммарную оценку по всем видам соответствия.

Оценка степени достоверности управленческого решения содержит следующие компоненты:

- выявление теоретических и практических критериев достоверности;
- уточнение прогностической модели методом обратной связи;
- установление дополнительных критериев достоверности путем проведения экспертных опросов различного рода.

Выработка рекомендаций по подготовке и исполнению управленческого решения содержит следующие параметры:

- уточнение характеристик и параметров объекта управленческого решения в прошлом;
- уточнение характеристик и параметров объекта управленческого решения в настоящем;
- экстраполяцию указанных черт на будущее;
- уточнение их в направлении наблюдаемой тенденции;
- формулирование возможных тенденций подготовки и исполнения управленческого решения;
- уточнение нового уровня прогнозного фона управленческого решения;
- уточнение новых исходных моделей управленческого решения;
- формулирование новых прогностических моделей управленческого решения;
- формулирование нового прогнозного поиска управленческого решения;
- установление соответствия его с потребностями и нормами;

- выявление новых прогнозных проекций управленческого решения;
- их оценку в системе соотнесения векторов настоящего и будущего управленческого решения;
- выработку решения об оптимизации соотношения прогнозистических моделей с реальными параметрами объекта.

Применение конкретных методик прогнозирования подготовки и исполнения управленческого решения основывается на использовании системы методов прогнозирования.

Основная задача технологии прогнозирования в системе подготовки и исполнения управленческого решения состоит в формировании, обосновании и оптимизации перспективных решений.

Эффективная диагностика подлежащих решению социальных проблем и прогнозирование процесса подготовки и исполнения управленческого решения содействуют качественному программно-целевому проектированию.

Программно-целевое проектирование – наиболее эффективная управленческая технология, сущность которой выражается в построении организационных моделей решения социальных проблем, а также разработке механизмов их реализации.

Технология программно-целевого проектирования в процессе подготовки и исполнения управленческого решения помогает:

- формулировать основные цели управленческого решения;
- анализировать современное состояние дел в обществе и полученную на основе экспертных заключений и прогнозов необходимую информацию;
- выявлять варианты решения задач, оценивая их в соответствии с критериями комплексности, ресурсной доступности, интегративности, непротиворечивости, совместимости с другими социальными программами.

В современном государственном управлении технология программно-целевого проектирования ориентирована на определение и фиксацию основополагающих приоритетов государственной политики; достижение конечного результата и эффекта; взаимосвязку социальных, материальных и финансовых ресурсов; согласование и обеспечение комплексности решения отраслевых и региональных и общесоциальных задач<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Какушкина М. А., Пронина О. В. Особенности государственного программирования в социальной сфере и формирования планов социально-экономического развития муниципальных образований // Вопросы современной науки и практики. Университет имени В. И. Вернадского. 2007. №1 (7). С. 58–68.

Технология программно-целевого проектирования основывается на соблюдении ряда базовых основополагающих принципов, соблюдение которых позволит повысить эффективность управленческого решения:

- научное обоснование нормативной модели решения социальной проблемы;
- научное обоснование технологической, операционной модели решения социальной проблемы;
- целесообразность и целеобусловленность, предполагающие соответствие ожидаемых эффектов в системе нормативных (ценностных) целей развития общества;
- соответствие проектируемых перемен потребностям и ожиданиям людей и социальных групп;
- комплексность, интегративность различных видов моделей развития управляемой системы;
- реалистичность и реализуемость, предполагающие выдвижение достижимых целей, опору на действительные, поддающиеся учету ресурсы развития социальной системы<sup>1</sup>.

Технология программно-целевого проектирования подготовки и реализации управленческого решения включает:

1. Постановку целей как идеальных представлений о новом результате, изменении состояния социальной системы, которые должны быть достигнуты в итоге подготовки и реализации управленческого решения.

2. Оценку текущего состояния социальной системы (состояния, структуры или деятельности системы) в соответствии с определенными критериями, выбор которых в большей мере зависит от цели управленческого решения.

Результат оценки текущего состояния социальной системы и полученные выводы имеют важнейшее значение для процесса подготовки и реализации управленческого решения.

Таким образом, программно-целевое проектирование в системе подготовки и реализации управленческого решения представляет собой достаточно эффективную технологию. Ее задачей является выработка организационных моделей решения социальных проблем и координирование механизмов их реализации. В силу своей комплексной природы, сочетания определенности и гибкости данная технология направлена на обеспечение развития социальных объектов в долгосрочной перспективе.

---

<sup>1</sup> Коробов В. Б., Ефанов Ю.И. Технология программно-целевого проектирования: лекция. М.: Академия управления МВД России, 2004. С. 7.

Социальное планирование понимается как форма регулирования социальных процессов в обществе, связанных с жизнедеятельностью населения. Главными задачами социального планирования являются оптимизация процессов экономического и социального развития, повышение социально-экономической эффективности и др.

Объектом социального планирования являются социальные отношения, возникающие в процессе исполнения управленческих решений на всех уровнях управления.

Социальное планирование имеет многоуровневый характер: общегосударственный, региональный, уровень предприятия (фирмы, организации).

Социальное планирование сосредоточено на техническом процессе решения социальных проблем. Основу этой модели, которая опирается на программное развитие, составляет рациональный, тщательно спланированный и контролируемый процесс изменений, предназначенный для обеспечения услугами членов общества или определенного территориального органа.

В связи с тем, что метод планирования является и наукой, и видом управленческой деятельности, его нужно понимать не только как способ осуществления, но и как способ разработки программ или задач.

Содержание общих методов планирования определяется объективными законами развития общества; возможными способами реализации целей, на осуществление которых они направлены; организационными формами их воплощения, в частности, в виде управленческих решений.

Методы планирования исполнения управленческих решений разнообразны.

Основой для составления показателей социального развития на различных уровнях социальной организации общества служит нормативный метод, позволяющий сделать расчеты и обосновать реальность плановых заданий, определить ориентиры для развития многих общественных процессов.

Анализ и обобщение соединяет в себе аналитический метод, который при планировании управленческого решения разделяет его на составные части, определяя основные направления реализации намеченной программы.

Суть метода вариантов заключается в определении нескольких возможных путей решения социальных задач при наличии возможно более полной и достоверной информации.

Комплексный метод характеризуется разработкой программы с учетом материальных, финансовых и трудовых ресурсов, исполнителей, сроков и т. п.

Проблемно-целевой метод обычно связан с решением ключевых неотложных задач общественного развития вне зависимости от ведомственной их принадлежности.

Социальный эксперимент помогает скорректировать ход развития планируемого процесса, проверить на практике прогнозируемые положения и выводы.

Экономико-математические методы, предполагающие количественный анализ при использовании уже вышеперечисленных методов планирования, не отменяют социальный анализ, а опираются на него, влияя тем самым на дальнейшее его совершенствование.

Технологии планирования в системе подготовки и реализации управленческих решений учитывают и отражают уровни, формы, методы, показатели, резервы управления.

Таким образом, методологические подходы подготовки и реализации управленческих решений предполагают использование управленческих технологий социальной диагностики, социального прогнозирования, программно-целевого проектирования и социального планирования, которые являются условием эффективности данного вида деятельности.

## **2.2. Выработка и принятие управленческих решений**

Выработка и принятие управленческих решений – определенная последовательность действий (операций), благодаря которым обеспечивается принятие решений. Это такие действия, как:

- определение проблемы;
- постановка задач, способствующих ее разрешению;
- сбор, обработка и анализ необходимой информации;
- прогнозирование возможной ситуации;
- разработка альтернативных действий, различных вариантов решения;
- оценка альтернативных вариантов, выбор оптимального применительно к существующим условиям;
- соответствующее оформление принятого решения, его обсуждение и согласование;
- доработка проекта решения;
- принятие окончательного решения и его юридическое оформление (в соответствующей форме).

Вместе с тем, количество и последовательность операций при подготовке и принятии управленческих решений всегда условно.

Расширенный, полный алгоритм может быть выстроен в процессе разработки комплексных, объемных и требующих творческого подхода документов. Однако при подготовке стандартных решений этот порядок может быть значительно упрощен.

На начальном этапе принятия решений в экстренных ситуациях, с которыми органы внутренних дел встречаются нередко, многие процедурные вопросы опускаются, так как в таких случаях наиболее важной является оперативность реагирования в условиях недостатка времени. Здесь целесообразна разработка типовых планов действий или иных документов, снижающих не только возможный риск, но и достаточно большую психологическую перегрузку руководителя.

Выработка и принятие решений – это целый ряд разнообразных, но достаточно типичных процедур, представляющих собой отдельные этапы в процессе управленческой деятельности, что позволяет построить общую схему процесса принятия управленческих решений.

К выработке управленческих решений существует два основных подхода: централизованный и децентрализованный.

При централизованном подходе большинство решений принимается высшей инстанцией. Децентрализованный подход поощряет руководителей передавать ответственность по принятию решений на более низкий управленческий уровень. Этот подход освобождает руководителей высшего уровня от мелких ежедневных операций. Одно из очевидных преимуществ децентрализованного подхода состоит в возложении особой ответственности в принятии решений на руководителей на местах, подчеркивает важность их властных полномочий. Степень децентрализации в процессе принятии решений зависит от предпочтений отдельных руководителей, организационной структуры и других факторов. Предпочтение, отдаваемое какому-либо подходу, зависит от многих факторов: компетентности руководителя, уровня квалификации коллектива, характера решаемых задач, ресурсов и т. д.

Каждый из названных подходов может быть реализован в индивидуальной либо групповой формах.

Индивидуальная форма выработки решений предполагает участие в этом процессе только руководителя. Такая форма часто предпочтительнее, когда времени и средств на принятие решения немного или принятие группового решения невозможно чисто физически.

При групповой форме руководитель и несколько (один или более сотрудников) работают вместе над одной проблемой (коллегии, совещания, диспуты, системы участия и т. п.). Важное преимуще-

ство такой формы выработки решения состоит в возможности человеку, принимающему решение, собрать больше информации для разработки альтернативных вариантов решения и таким образом препятствует грубым ошибкам и злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора. Использование групповой формы базируется на двух предположениях:

- группа принимает решение легче, чем один человек;
- групповое решение легче осуществить.

Вместе с тем при групповой выработке решений снижается оперативность управления и «размывается» ответственность за его результаты.

Успех применения системы участия зависит от природы проблемы. Одной из самых простых форм системы участия является «ящик предложений», в который сотрудники опускают письменные предложения (подписанные или нет) по конкретной проблеме, которые позднее руководитель прочитывает и рассматривает.

Значительно повысить эффективность решений независимо от подходов к выработке решений и применения различных форм осуществления этого процесса возможно при осуществлении необходимых действий и операций в строгой логической последовательности.

Процесс выработки решения должен начинаться с выявления проблемы, под которой понимается отклонение ситуации от желаемого состояния, то есть обнаружение несоответствия между реальным, наблюдаемым состоянием управляемой системы и желаемым ее состоянием.

Сигналом для руководителя приступить к поиску путей, способов действий, позволяющих в полной мере или частично решить проблемы, является ее ощущение, возникшее в результате наблюдения за соответствующим процессом.

Признание проблемы становится необходимым условием для ее решения. Ведь если проблемы не существует, то принятие решения не требуется.

Признание или непризнание проблемы во многом зависит от непосредственного восприятия ситуации руководителем<sup>1</sup> и имеет следующие возможные варианты:

- проблема «спущена сверху» и руководителю остается только признать ее;

---

<sup>1</sup> Кожевников К. В. Технологии принятия управленческих решений на полиграфическом предприятии // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2007. № 1. С. 191.

– необходимо оперативно принять решение ввиду отсутствия времени на обдумывание и признание проблемы;

– проблема появлялась и ранее, скорее всего, будет выбрано решение, которое принималось ранее;

– из-за стремительного развития эмоциональных страстей происходит лихорадочный поиск подобной проблемы в прошлом (так называемый аббревиатурный поиск);

– руководитель ранее сталкивался с подобными проблемами, но рассматриваемая в настоящее время проблема имеет существенные особенности;

– руководителю известно, что ведущими при принятии им решения являются конкретные детерминированные факторы, но он не в силах адекватно сформулировать цель единственной целевой функцией и вынужден прибегнуть к нескольким критериям оценивания (многокритериальная задача);

– руководитель – не единственный субъект принятия решения, имеется еще несколько субъектов, чье мнение нельзя не учесть в силу сложившихся между ними правовых, договорных или конфликтных отношений (поведенческая неопределенность);

– отсутствие опыта в решении проблемы;

– проблема является настолько сложной, что руководителю не под силу с ней разобраться.

Специалисты в области управления справедливо говорят о том, что если своевременно и верно определить проблему, значит наполовину решить ее. Поэтому неотъемлемой частью данного процесса является обнаружение проблем, проникновение в их сущность и верное толкование. В этом поможет диагностика, призванная установить природу проблемы, ее содержание, степень настоятельности, связь с другими проблемами, виды и масштабы опасностей, проистекающих из проблемы. Диагностика опирается на изучение, анализ, исследование симптомов проблемы, то есть наблюдаемых признаков, свидетельствующих о ее наличии.

Интерпретация проблемы после ее выявления – это определение характера выявленной проблемы как возможности, как кризиса или как рутинной проблемы. Соответственно, в каждом случае требуются решения разного типа.

После определения и формулирования проблемы следует установление целей и критериев решения. Цели задают направление в поиске альтернатив. Сюда включаются также вопросы, связанные с методами выработки решений и со снижением эмоциональной напряженности на начальных этапах процесса принятия решения.

Ввиду того, что о решениях судят по полученным результатам, рассмотрение последних – значимая часть всего процесса. Результаты оцениваются при помощи определенных критериев, представляющих собой основу фактически осуществляемого выбора. Поэтому перед тем, как разрабатывать альтернативные решения, нужно четко представлять, чего руководителю необходимо достичь.

Наиболее типичными критериями при принятии решений в ОВД являются следующие: быстрота, минимум риска, сохранение общественного спокойствия и др.

Далее руководитель осуществляет ранжирование критериев по принципу их важности для организации. Критерии имеют различное значение. Например, одни из них представляют собой обязательные ограничения, тогда как другие просто фиксируют желательные характеристики, выступающие в качестве ориентиров при оценке вариантов решения. Чтобы принять достаточно эффективное решение, следует разделить критерии на жесткие ограничения и желательные характеристики. Затем важно проранжировать критерии, отнесенные к категории желательных, найти компромисс между взаимоисключающими критериями. Многие возможные решения необходимо исключить, поскольку зачастую не хватает ресурсов для реализации соответствующих решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть действующие вне организации факторы, которые руководитель не в силах изменить, например, законы, постановления правительства и т. д. Такие ограничения сужают возможности в принятии решений. Это жесткие критерии, они не пересматриваются в процессе дальнейшей разработки решения.

Учет фактора времени иногда заставляет руководителей опираться на суждение или даже интуицию, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ.

Необходимой предпосылкой принятия правильного решения является оптимальный объем и качество обработанной информации. С одной стороны, чем большим количеством информации владеет руководитель, тем больше вероятность принятия верного решения. Вместе с тем, увеличение количества информации не всегда влияет на повышение качества решения. Зачастую руководители страдают от избытка информации, не относящейся к делу.

При недостатке информации существует угроза принятия недостаточно обоснованного решения. При отсутствии необходимой информации основой выбора может стать лишь известное предполагаемое направление действия, а определяющим фактором выбора – субъективное мнение руководителя, в том числе основанное на интуиции.

Разработка альтернативных вариантов решения позволяет найти лучшее решение, учитывая все ограничения. Для стандартных решений руководители могут использовать предыдущий собственный или заимствованный опыт, существующие стандартны, правила и т. п. Более сложные типы решений, особенно инновационные, вызывают на этом этапе определенные затруднения. В этом случае необходимо применять творческий подход, который представляет собой использование различных оптимальных методов: «мозговая атака», «Дельфи», групповой анализ ситуации и т. д.

Процесс разработки альтернативных решений основан на сборе актуальной информации по проблеме и ее анализе. Информация может быть получена из многих источников, таких как независимые эксперты, управленческий аппарат, публикации, собственные документы и т. д.

В случаях, когда ни одна из известных альтернатив не представляется подходящей, можно использовать метод оптимизации критериев, который применяется в ситуациях, где традиционные методы выработки альтернатив не дают или даже не могут дать приемлемых результатов. Суть метода состоит в комбинировании лучших черт, характеристик известных альтернатив.

После составления полного перечня желаемых конечных результатов, так называемых критериев для конструирования, берется по очереди каждый критерий, и конструируются «идеальные» решения по достижению конечного желаемого результата при отсутствии какой-либо оценки альтернатив.

Такой процесс повторяется для каждого критерия до тех пор, пока не будут определены оптимальные идеи. Именно на этой стадии выработки решений на основе критериев и требуются творческие новаторские идеи.

После составления списка оптимальных идей по каждому из критериев в отдельности, их оценки, на их основе конструируется комбинированная, комплексная альтернатива.

Затем оптимальные идеи сравниваются на предмет их взаимной поддержки. Они могут оказаться естественными комбинациями, которые взаимно усиливают, дополняют друг друга. Такие комбинации должны использоваться в качестве основы для будущей окончательной альтернативы.

Оценка и сравнение альтернатив – этап, на котором учитываются и ограничения, и реальные возможности, силы и средства, находящиеся в распоряжении субъекта управления для решения задачи.

Всесторонний и аргументированный учет всех «за» и «против» позволит остановиться на одном из них, причем лучше не вообще, а только применительно к конкретной управленческой ситуации.

Выбор варианта решения должен проводиться по одному или нескольким критериям. Во всех случаях главным критерием должно быть достижение социально значимых результатов, наибольшее соответствие задаче охраны интересов и законных прав граждан. Ущемление отдельных интересов, неизбежное при решении некоторых вопросов, каждый раз следует рассматривать как меру вынужденную и нежелательную. Поэтому критерий минимальности ущемления интересов граждан и их объединений должен быть одним из основных при принятии управленческого решения.

Достижению успеха при выборе вариантов будущего решения способствует применение системного подхода, в соответствии с которым должна быть произведена всесторонняя, тщательная оценка всей совокупности факторов, влияющих на состояние анализируемой проблемы, а также результативность предлагаемых вариантов и возникновение последствий при их реализации.

При решении некоторых задач выбор альтернативных вариантов может быть осуществлен с помощью формализованных процедур, получивших название методов исследований операций, а именно: методов математического программирования, теории массового обслуживания, математической теории игр и СПУ. Выбор названных методов – за лицом или группой, принимающими решения.

На последнем этапе осуществляется принятие решения. Ему должно предшествовать обсуждение и согласование проекта с заинтересованными ведомствами. В некоторых случаях целесообразно провести экспериментальную проверку. Акт принятия решения придает ему обязательный характер.

Говоря об алгоритме действий при подготовке и принятии управленческих решений, необходимо иметь в виду и ряд других соображений технологического свойства. Речь идет о подборе разработчиков будущего решения, о его фактическом авторстве. Известно, что подготовка необходимых решений (стратегических, концептуальных, межотраслевых и т. п.) требует привлечения квалифицированных специалистов «со стороны», оплаты их командировок и труда, использования технических средств, проведения соответствующих экспертиз, заключений и т. п.

Не менее важным является и процесс согласования такого рода документов, когда интересы проведения основных идей решения вступают в противоречия с ведомственными амбициями или непониманием существа предлагаемых мер. При этом нельзя забывать

о процессуальной стороне дела на всех этапах работы по подготовке и принятию решения, начиная с обеспечения формы документа, его реквизитов и соблюдения необходимого числа подписей при визировании, опубликовании и регистрации акта.

Определенную особенность представляет подготовка и принятие управленческих решений, так называемых «во исполнение», когда вышестоящая структура управления обязывает разработать и реализовать сформировавшийся «вверху» ряд мер разового, периодического или постоянного характера. Такого рода предписания, как правило, нарушают установленный ритм работы и вносят своего рода дезорганизацию в исполнительские структуры, так как, во-первых, решаемая проблема может не быть таковой для определенной части низовых звеньев (борьба с наркоманией в северных регионах, борьба с хищениями драгметаллов в районах добычи и т. п.), во-вторых, подготовленное «вверху» решение несет обычно общий характер и не рассчитано на имеющиеся силы и средства исполнителей, в-третьих, выполнение решения вышестоящей инстанции, как показывает опыт в системе МВД России, на нижестоящих уровнях реализовывается в форме дополнительных планов работы или иных организационно-распорядительных актов, что делает их необозримыми и неконтролируемыми.

В этой связи необходимо затронуть и еще один аспект в проблеме подготовки и принятия управленческих решений. Как известно, решения, рассчитанные даже на длительные сроки действия, в силу динамичного характера развития самой системы и окружающей среды, меняющие целевые установки и задачи системы, а следовательно, и системы управления ею, нуждаются в периодической корректировке или в их полном обновлении. Частичная корректировка действующих решений неизбежно ведет к их суммарному увеличению, затрудняет пользование ими или ведет к неизбежному их забвению. В практике МВД России известны многочисленные примеры, когда в управленческих решениях появляются коррективы типа «пункт (такой-то) документа (такого-то) изложить в следующей редакции», «пункт...решения... считать утратившим силу» и т. п.

И случается это отнюдь не только в силу изменившихся объективных обстоятельств, что в современных условиях входит в правило. Но и по причине скоропалительности в подготовке решений, их непродуманности, волюнтаризма при принятии, отказа от заключения экспертов-специалистов и практиков системы. Но и такого рода ошибки и упущения, на наш взгляд, целесообразнее

направлять путем подготовки нового решения или в новой редакции. Это сократит количество действующих в системе решений и облегчит пользование ими.

Содержание основных операций, выполняемых на стадии процесса выработки управленческих решений целесообразнее хотя бы в выборочном порядке проследить на примере управленческой деятельности органов и подразделений внутренних дел. Практика определения проблем и постановки задач обычно связана с изменением и оценкой оперативной обстановки. Выше уже отмечалось, что одной из объективных предпосылок принятия инициативных решений является изменение обстановки, в которой действуют подразделения системы МВД. На основе анализа оперативной обстановки обнаруживаются, осознаются и оцениваются возникающие проблемные и текущие управленческие ситуации в процессе организации борьбы с преступностью и охраны общественного порядка, разрабатываются различные альтернативные курсы действий, происходит выбор основных направлений деятельности ОВД, оценивается эффективность их функционирования.

Изучение оперативной обстановки, являясь основой для текущего планирования, оперативного руководства и обеспечивая возможность своевременного реагирования, позволяет рационально использовать силы и средства, осуществлять конкретные мероприятия по улучшению деятельности ОВД и повышению действенности ее влияния на состояние преступности и других правонарушений.

Обнаружение и осознание тех или иных проблем, определение правильных целей и подготовка соответствующих задач в управленческой деятельности ОВД связаны с изучением и оценкой оперативной обстановки, иначе говоря, с изучением и оценкой той части информации, оперируемой ОВД, которая характеризует состояние оперативной обстановки. На основе анализа этой информации обнаруживаются отстающие и неблагоприятные участки работы, устанавливаются определенные диспропорции и несоответствия, выясняются новые обстоятельства и т. д. Например, на основе анализа такой информации о состоянии преступности может быть установлена потребность в оказании помощи тем или иным ОВД, необходимость изменения расстановки сил и средств, изменения времени несения службы нарядами полиции и т. д. При анализе состояния преступности и результатов организации борьбы с ней за квартал (полугодие, год) может быть выявлена проблема усиления борьбы с отдельными видами преступлений,

а в современных условиях – потребность в переориентации деятельности ОВД в связи с новыми составами преступных деяний, появлением преступных группировок и т. п.

Осознание подобных и иных задач предполагает оценку возникших ситуаций, положений и определение в их связи конкретных целей, на достижение которых будет направлена организующая деятельность субъекта управления. Следует отметить, что цели, формируемые субъектом управления, в каждом конкретном случае могут быть более ограниченными и узкими, нежели объективные условия и обстоятельство, в связи с которыми эти цели ставятся. При выработке решений, в частности, определении целей, субъект управления должен исходить из оценки реальных возможностей и существующих ограничений. При выборе нечеткой или тем более неправильно поставленной цели возникает опасность направить усилия не на ту задачу, которая ждет разрешения. Содержание управленческой деятельности характеризуется, прежде всего, целью, ради достижения которой она осуществляется. И это целеполагающее начало всего процесса управления закладывается, главным образом, проявляется и обеспечивается при выработке решений на основе оценки обстановки.

Вместе с выбором цели принятия решение включает определение путей, сил и средств решения выдвинутых задач. Причем из того, насколько правильно выбрана и четко сформулирована цель, зависит выбор конкретных действий, направленных на ее достижение. Управленческому решению присуще осознание взаимосвязи цели и средств ее достижения. При принятии решения на основе предписания вышестоящих органов управления цель может рассматриваться как величина, заданная сверху.

Информация, на основе которой были выявлены возникшие задачи (например, по статистическим данным), как правило, недостаточна для решения этих задач. Программа действий, направленных на разрешение задач управления, должна основываться на их глубоком и всестороннем изучении, что обуславливает потребность в анализе дополнительной информации.

На этом этапе очень важно правильно определить круг необходимой информации. Для этого на основе логического анализа структуры решаемого вопроса устанавливаются его основные стороны, характеристики и слагаемые, определяются наиболее существенные связи с другими вопросами, очерчиваются границы и пределы того интереса, который должен быть удов-

летворен субъектом управления путем сбора и анализа необходимой информации.

После того, как собранная информация обработана и проанализирована, сформулированы определенные задачи, выводы, выдвинуты и проверены отдельные управленческие гипотезы, субъект управления переходит к непосредственному конструированию решения – построению набора альтернативных вариантов решения, всесторонней оценке каждого из них и выбору наилучшего в данных конкретных условиях. Опыт управления в ОВД подсказывает, что в таких ситуациях следует отвлекаться от малозначимых факторов и рассматривать только наиболее существенные из них<sup>1</sup>.

Таким образом, в творческом процессе выработки и принятия решения задействовано, как правило, значительное количество людей, это – руководитель, его подчиненные, консультанты, руководители смежных структурных подразделений и т. д. Используется современная компьютерная техника, существенно облегчающая процесс принятия решения. Однако исключительной прерогативой руководителя являются:

- управление процессом выработки решения;
- определение цели и постановка задач;
- определение критериев, приоритетов;
- принятие окончательного решения.

После утверждения решения в установленном порядке наступает вторая стадия процесса управления – организация исполнения управленческого решения.

Таким образом, общую схему принятия управленческих решений можно представить следующим образом:

1. Выявление, анализ, диагностика проблемы.
2. Формулирование целей и задач решения проблемы с учетом существующих ограничений.
3. Анализ способов решения проблемы и адекватных им управленческих решений.
4. Моделирование вариантов сценариев, оценка результатов и последствий реализации разных вариантов.
5. Выбор наиболее оптимального варианта с его обоснованием.
6. Принятие управленческого решения.

---

<sup>1</sup> Туманов Г. А. Проблемы повышения эффективности решений в сфере государственного управления: сборник проблем совершенствования государственного управления. М., 1987. С. 119–121.

### **2.3. Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения в органах внутренних дел**

Понятие информации неразрывно связано с конкретной системой и происходящими в ней процессами. Информация расценивается как источник возникновения и главная составляющая процесса управления в связи с тем, что содержит сведения, полезные для решения поставленных задач. Она непрерывно циркулирует не только между компонентами самой системы, но и между системой и окружающей ее средой функционирования.

Сама же информация, составляя основу управления, является также и определяющим фактором характера самих процессов управления, протекающих в системе органов внутренних дел, которые осуществляются лишь в пределах поступающей в систему информации. Поэтому характер этой информации определяет не только способ решения поставленных задач, но и оптимальность решений в целом. В связи с этим широко известно такое выражение: «Плохая информация – плохое решение, недостаточная информация – недостаточно эффективное решение».

Вместе с тем, ценность для системы ОВД представляет лишь та информация, которая соответствует ее задачам и функциям. Таким образом, под управленческой информацией понимаются любые сведения (сообщения, данные), которые использовались, используются либо предполагаются к возможному использованию при осуществлении функций управления.

Являясь непременным атрибутом управления, информация присуща всем этапам управленческого цикла. Действительно, выработка и принятие управленческого решения начинается, как правило, с получения, а затем переработки задающей информации, информации об ограничениях и информации о состоянии объектов управления и внешней среды. Функция организации исполнения управленческих решений также не мыслится без наличия информации о состоянии системы органов внутренних дел и условий их функционирования, облегчающих или затрудняющих выполнение поставленных задач. Информация, сигнализирующая о результатах деятельности органа, меняющейся оперативной обстановке и ходе выполнения принятых решений, является основой для осуществления таких функций процесса управления, как регулирование и корректирование, учет и контроль. В конечном счете вся эта информация является основой для подготовки нового управленческого цикла.

Всю совокупность сведений, составляющих систему информации органов внутренних дел по их роли и участию в процессах управления системой, можно разбить на следующие виды:

1. Информация, характеризующая установки концептуальной среды (задающая информация). Эта информация, во-первых, определяет цели и задачи органов внутренних дел как объекта их управления и, во-вторых, задает ограничения в их функционировании, определяет положения об их деятельности. Сюда относятся законы, указы, решения и постановления федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Федерации, органов местного самоуправления, наделенных соответствующей компетенцией.

2. Информация, характеризующая географические, политические, социально-экономические и демографические условия, в которых протекает деятельность органов внутренних дел. Это информация о факторах, определяющих и как само состояние правопорядка (как социального явления), так и характер деятельности системы органов внутренних дел. К этому виду относятся сведения:

- о географических характеристиках (размерах, рельефе, климатических условиях и пр.) региона обслуживания, его административно-территориальном делении и т. д.;

- о политической и экономической ситуации, складывающейся в регионе;

- о состоянии и развитии производительных сил, промышленности, агропромышленного комплекса, строительства, транспорта, связи, здравоохранения, образования, культуры, торговли, быта и пр.

- о численности населения, его половозрастной структуре, занятости, уровне образования, размещении, миграционных процессах, наличии лиц, ранее судимых, страдающих аномальными проявлениями (алкоголизм, наркомания, психические и венерические заболевания, суициды и пр.).

Источниками данного вида информации являются статистические органы, органы образования, культуры, здравоохранения, предприятия, учреждения и т. п.

3. Информация, характеризующая состояние объектов внешнего воздействия системы органов внутренних дел – правонарушения, причины и условия их совершения, явления, выходящие за рамки установленного общественного порядка, лиц, совершивших противоправные деяния, отбывающих наказание и прочие сведения:

- о состоянии, уровне, динамике и структуре правонарушений (имеются в виду преступления и административные правонарушения)

ния), их географии, времени, месте и обстоятельствах совершения и условиях, способствующих совершению, объектах преступного посягательства и т. д.;

– о лицах, совершивших правонарушения, их половозрастной структуре, занятости общественно-полезным трудом, месте работы и жительства, образовательном цензе, прошлых судимостях, нарушении общественного порядка. Основным источником данного вида информации являются органы внутренних дел, так как они главным образом ведут данную регистрацию и учет. Дополнительно, в незначительном объеме эти сведения регистрируются судебными органами (в основном дела частного обвинения), прокуратурой, административными комиссиями администраций и товарищескими судами по месту работы и жительства граждан.

4. Информация, характеризующая состояние и результаты деятельности самой системы органов внутренних дел. Этот вид информации определяет процесс внутриорганизационного функционирования системы и эффективность ее деятельности по выполнению функций внешнего управления. Соответственно этому сведения составляют две группы:

1. Сведения о состоянии органов внутренних дел:
  - структурное построение органа внутренних дел;
  - его штатную численность (в целом и по службам), укомплектованность, качественный состав кадров (образовательный и возрастной ценз, стаж работы в органах внутренних дел вообще и в данной службе в частности), расстановку личного состава и т. д.;
  - техническую оснащенность органа средствами транспорта, криминалистической и оперативной техники и пр.;
2. Сведения о деятельности органов внутренних дел:
  - организаторской деятельности органа в целом, ее характере и направленности;
  - раскрытии и расследовании преступлений;
  - работе по общей и индивидуальной профилактике;
  - розыскной работе;
  - работе со спец. аппаратом;
  - работе с подучетным элементом;
  - административно-юрисдикционной деятельности;
  - соблюдении законности;
  - работе по жалобам и заявлениям граждан;
  - использовании оперативной и криминалистической техники;
  - правовой пропаганде и пр.

Источниками данного вида информации являются, кроме органов внутренних дел, органы, осуществляющие всевозможные про-

верки системы, общественные организации, органы местного самоуправления, граждане и средства массовой информации.

5. Информация, характеризующая состояние и результаты функционирования взаимодействующих с органами внутренних дел в поддержании правопорядка объектов внешней среды. Этот вид информации отражает деятельность правоохранительных органов, не входящих в систему органов внутренних дел (суд, прокуратура, ФСБ и налоговая полиция, таможенные органы; органы юстиции), органов государственной власти и местного самоуправления, общественных формирований и т. п., которые участвуют в поддержании правопорядка.

Рассмотрев систему информации органов внутренних дел, необходимо остановиться на требованиях, предъявляемых к информации, которые имеют наиболее существенное значение для деятельности ОВД:

1. Строгое соответствие информации компетенции субъекта управления, а также его месту в организационной структуре управления, означающее, что вся поступающая в систему информация должна отражать специфику ее деятельности, быть связанной с содержанием ее функционирования и обеспечивать выполнение поставленных перед ней общих задач и функций, а также соответствующих разовых задач.

2. Оптимальность (необходимость, достаточность) – соответствие объема, содержания и качества информации, возможности принятия решения, обеспечивающего эффективное функционирование системы, выражающееся в ее количественных и качественных характеристиках.

3. Необходимая достаточная достоверность и точность информации – объективное отражение состояния системы и внешней среды с требуемой в данном случае степенью точности.

4. Своевременность (или требуемая периодичность) состоит в установлении требуемой периодичности и сроков поступления отдельных видов информации, учитывая при этом необходимую степень полноты и точности содержащихся в них сведений.

5. Комплексность, систематизированность и прогностический характер информации означает, что сведения должны в минимальном объеме выражать всю совокупность явлений, их взаимообусловленность и взаимосвязь с другими явлениями, относящимися к рассматриваемому вопросу, быть систематизированными и обобщенными по определенным критериям, соответствующему характеру решаемых задач и отражать как текущее, так и перспективное состояние системы.

6. Коммуникативность информации – требование к информации, связанное с ее восприятием и усвояемостью, выраженное в ла-

коничности и логичности построения сообщения, его непротиворечивости, однозначном и последовательном изложении, исключаящем возможность разночтения.

Итак, требованиями, предъявляемыми к информации, являются: полезность; оптимальность; полнота; точность; достоверность; своевременность; актуальность; систематизированность; комплексность; соответствия уровню управления системы и компетентности субъекта управления; регулярность; лаконичность; логичность изложения информации; унификация, формализация и стандартизация.

Сбор и накопление информации в ОВД является первоочередным элементом организаторской работы, направленной на создание условий, необходимых для выполнения возложенных действующим законодательством и нормативными актами МВД России оперативно-служебных задач. Таким образом, задача информационного обеспечения ОВД является одной из первоочередных и от ее успешного решения во многом зависит эффективность деятельности органов внутренних дел в целом.

Под информационным обеспечением органов внутренних дел понимается деятельность субъектов управления, направленная на обеспечение процесса управления совокупностью сведений, необходимых им для осуществления возложенных на них задач и функций, и удовлетворяющая определенным требованиям. Непосредственно же задачу, связанную с организацией информационного обеспечения, выполняют информационные системы, представляющие собой совокупность методов и средств удовлетворения заданных информационных потребностей органа и его служб, которые состоят из информационных связей, обеспечивающей циркуляцию управляющей и осведомительной информации; сбора, обработки, хранения и выдачи данной информации компонентам системы управления в видах и объемах, соответствующих характеру решаемых ими задач.

Необходимо отметить, что характер информационных потребностей на разных стадиях управленческого цикла различный. Наиболее емкой, с точки зрения информационных потребностей, является стадия выработки и принятия управленческого решения, на этой стадии необходима сгруппированная и проанализированная информация, отражающая целевые установки, стоящие перед системой, конкретные задачи и критерии оценки, сложившуюся ситуацию, тенденции развития самой системы и окружающей среды (прогностическая информация), а также информация, отражающая ход научных разработок по данной проблематике или опыт решения аналогичных задач, накопленный как самим органом, так и другими органами внутренних дел (методическая информация и информация о передовом опы-

те). На данном этапе управленческого цикла перерабатывается порядка 50 % – 90 % всей входящей в орган информации.

В связи с возрастанием объемов и видов разнообразной управленческой информации в ОВД, а также в связи с большим количеством решаемых органами внутренних дел комплексных задач по борьбе с правонарушениями, целесообразным является также решение вопроса о создании в службах и подразделениях ОВД в целом специальных информационно-аналитических групп, на которые были бы возложены функции по сбору, обобщению и анализу входящей информации, ведению информационного фонда службы или органа. Это позволит в значительной степени освободить инспекторский состав оперуполномоченных от излишней документации, обеспечить более квалифицированную обработку, хранение и выдачу информации, однократность сбора первичной информации, а также функциональность и многократность ее использования.

Кроме этого, централизация и интеграция информационных систем в масштабах всего органа и создание единого комплекса криминологической, оперативно-разыскной, справочной и вспомогательной информации позволит значительно повысить эффективность предупредительной, оперативно-разыскной, административно-юрисдикционной и уголовно-процессуальной деятельности органов внутренних дел, а также улучшить контроль за исполнением управленческих решений.

Однако, основным условием оптимизации информационного обеспечения управленческой деятельности органов внутренних дел является построение информационного фонда органа и порядка движения информации в строгом соответствии с характером и объемом задач, возложенных на каждое конкретное подразделение или службу. Наиболее же детально вопросы информационного обеспечения должны быть определены в должностных обязанностях конкретных сотрудников органов внутренних дел.

### **Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте основные методологические подходы подготовки и реализации управленческих решений.
2. Что понимается под информационным обеспечением органов внутренних дел?
3. Назовите общие требования, предъявляемые к информации в органах внутренних дел.
4. Дайте характеристику процессу выработки и принятия управленческих решений.

## **Глава III. Организация исполнения управленческих решений**

### **3.1. Организация исполнения управленческих решений как стадия управленческого цикла, ее особенности и виды применяемых технологий**

После принятия управленческого решения наступает следующая стадия управленческого цикла – организация его исполнения. Анализ научных и ведомственных источников по проблемам принятия управленческих решений говорит о том, что в последнее десятилетие XX в. и в начале XXI в. стадии выработки решения в теории и практике управления стало уделяться большее внимание, чем стадии его реализации, в связи с чем просматривается тенденция о значительном количестве решений, которые не реализуются полностью или частично из-за плохой организации их исполнения.

Действительно, принятие решения по какой-то проблеме вовсе не означает ее решение, а лишь создание соответствующих предпосылок для этого процесса. Проблема будет устранена только тогда, когда будет реализовано разработанное с этой целью решение.

Организовать исполнение решения – серьезная задача управления. Если на стадии подготовки и принятия решения руководитель работает с мыслительными образами предметов и явлений, то в процессе организации исполнения он сталкивается с реальной ситуацией, которая чаще всего отличается от идеальной. Кроме того, решения общеорганизационного характера, принимаемые на вышестоящем уровне и ориентированные на подчиненные объекты, расположенные в различных регионах, вообще могут не учитывать конкретных условий, сложившихся в ряде регионов, что значительно усложняет исполнение этих решений.

Часто реализация того или иного решения связана с привлечением к этому процессу большого количества исполнителей, представляющих не только разные подразделения, но и разные ведомства, что требует координации усилий всех структур и соответствующего взаимодействия между ними.

Как известно, принятые решения затрагивают интересы отдельных лиц, организаций, слоев населения и т. д., что вызывает их сопротивление, если эти интересы ущемляются. Это сопротивление может носить как скрытый пассивный, так и открытый активный характер. Как в том, так и в другом случае от руководителя требуются значительные усилия для преодоления этого сопротивления.

Особенно тщательного разбора и оценки требует ситуация, когда возражения людей носят объективно справедливый характер.

Еще одна трудность в организации исполнения решения связана с реализацией решений, отличающихся от принятой линии поведения организации и требующих, в связи с этим нестандартных, нестандартных шагов от исполнителей, что представляет для них дополнительное напряжение в связи с необходимостью преодоления консерватизма в мышлении и поведении.

Наконец, при исполнении решений возникает вопрос об ответственности руководителя, организующего этот процесс. Причем эта ответственность, хотя и предопределяется характером принятого решения, но не исчерпывается этим, а включает в себя дополнительные причины, вытекающие из ситуации, в которой приходится действовать. И эта ответственность подчас значительно больше той, которую берут на себя руководители, принимающие решение, так как они имеют дело с гипотетическими последствиями, а при организации его исполнения приходится сталкиваться с реальными процессами, непосредственно ощущать ущерб от ошибок, допущенных на стадии выработки решения.

Организация исполнения решений может осуществляться на основе разных технологий. В теории решений указывается на возможность применения в этих целях следующих технологий: инициативно-целевой, регламентной и программно-целевой<sup>1</sup>.

При использовании инициативно-целевой технологии руководитель ставит перед исполнителями цель, а также определяет конкретные сроки, предоставляя им возможность самим выбрать средства ее достижения. Применение данной технологии предполагает достаточно высокий профессионализм исполнителей, их ответственность, наличие навыков творческого подхода к решению поставленных задач.

Регламентная технология предусматривает исполнение решений, принятых на вышестоящих уровнях, подразделениями, имеющими достаточную самостоятельность, но в рамках некоторых ограничений. В этом случае вышестоящие инстанции осуществляют в основном контроль за параметрами, отражающими установленные ограничения, например, расходование финансовых средств в пределах установленных лимитов.

Программно-целевая технология предполагает разработку и осуществление соответствующей программы, позволяющей последовательно достичь поставленную цель.

---

<sup>1</sup> Бирман Л. А. Управленческие решения. М.: Дело, 2004. С. 166–169.

### **3.2. Программно-целевая технология организации исполнения управленческих решений и ее алгоритм**

Программно-целевая технология имеет своей целью составление программы, разбитой на этапы, с указанием конкретных исполнителей, выделяемых ресурсов, сроков осуществления этих этапов и т. д. Данная технология рассчитана на активную роль руководителя, организующего исполнение решения. Другой ее особенностью является прогнозный, предупреждающий, а не реактивный характер. В случае необходимости руководитель может внести нужные коррективы при осуществлении спланированных работ, перераспределить ресурсы, изменить промежуточные сроки и т. д.

Необходимо отметить, что единого подхода к составу и последовательности осуществляемых этапов в теории и практике организации исполнения управленческих решений не существует. Большая часть конкретных операций, процедур, этапов указывается в качестве необходимых многими учеными, и в силу этого нет никакой необходимости сравнивать между собой предполагаемые алгоритмы. Это такие этапы, как:

- уяснение управленческого решения;
- детализация решения;
- разработка плана организационных мероприятий;
- подбор исполнителей;
- доведение решения до исполнителей и их инструктаж;
- обучение исполнителей;
- ресурсное обеспечение решения;
- оперативное руководство деятельностью исполнителей;
- контроль за исполнением решения;
- подведение итогов;
- отчет об исполнении решения.

Приведенный алгоритм реализуется в полном объеме при исполнении решений вышестоящих органов, содержащих, как правило, достаточно сложные задачи управления, зачастую комплексного характера. Следует подчеркнуть, что при исполнении и более простых решений целесообразно следовать этому алгоритму. Кратко охарактеризуем каждый из названных этапов.

Уяснение управленческого решения представляет собой творческий процесс, порой оно слабо структурировано, формулировка задач носит слишком общий характер, не учтены произошедшие в регионе изменения, принятые местными органами власти решения и т. д. В связи с этим руководителю приходится делать большой объем работы, связанной с получением дополнительной информа-

ции, согласованием с разработчиком решения, другими компетентными лицами и т. д.<sup>1</sup>

На этапе детализации решения и разработки плана организационных мероприятий подлежат детализации решения, содержащие указания общего характера, например, касающиеся обеспечения общественного порядка при проведении демонстрации и т. д. Суть детализации сводится к формулировке конкретных задач для исполнителей, определения формы их взаимодействия.

Разработка плана организационных мероприятий предполагает получение ответов на следующие вопросы: что конкретно должно быть сделано, в какой последовательности, какими силами и средствами, к какому сроку? и т. д.

На этапе подбора исполнителей практически предопределяется качество исполнения решения, так как оно в большей степени зависит от творческого и заинтересованного поведения исполнителей, их профессиональной грамотности, опыта, дисциплинированности и других качеств. Поэтому руководителю необходимо знать и учитывать в данном случае возможности своих подчиненных, их сильные и слабые стороны, особенности пола, возраста, национальности и т. п.

Не стоит в качестве исполнителей всегда привлекать лишь опытных сотрудников, причем одних и тех же. Это ведет к их перегрузке и «выгоранию». Недогрузка же молодых, еще недостаточно опытных сотрудников ведет, напротив, к их замедленному профессиональному росту. Поэтому целесообразно как можно чаще привлекать к исполнению ответственных заданий молодых сотрудников, хотя бы в качестве соисполнителей.

Хорошо организованное доведение решений до конкретных исполнителей может в определенной мере ограничить действие факторов, затрудняющих их реализацию. Каждый руководитель должен стремиться к тому, чтобы управленческое решение и план его реализации были своевременно и точно доведены до исполнителей, руководствуясь при этом следующими правилами:

- выбирать кратчайший путь доведения решений до исполнителей;

- определить форму и способ передачи их исполнителям<sup>2</sup>.

Интересен тот факт, что исполнители могут недостаточно ответственно относиться к исполнению конкретного решения, если

---

<sup>1</sup> *Русаков В.К.* Исполнение управленческих решений в территориальных органах МВД РФ районного уровня: проблемы и пути их решения // Вестник Екатеринбургского института. 2011. № 4 (16). С. 95.

<sup>2</sup> *Русаков В.К.* Указ. соч. С. 96.

они не проинформированы о причинах его принятия, сомневаются в его предпочтительности перед другими возможными вариантами. В частности, Т. Я. Гобозов приводит такие данные: неисполнительство решений среди исполнителей, признающих необходимость принятого решения, составила 3 %, в то время как среди сотрудников, считавших, что необходимость принятия решения в принципе отсутствовала, эта цифра достигла 26 %<sup>1</sup>.

Подобное отношение к исполнению решения возможно, если подчиненные должны использовать нетрадиционные методы. Изменения стереотипов поведения, отказа от привычных методов можно добиться разъяснением руководителями причин необходимости изменения исполнительской тактики, что, несомненно, способствовало бы достижению лучшей результативности при исполнении решений.

Указания инструктивно-методического характера обычно направлены на то, чтобы ввести действия исполнителей в рамки существующих нормативно-правовых норм, особо отметить появление новых или корректировку действующих законов и подзаконных актов.

Руководитель должен обратить внимание на организацию внутреннего и внешнего взаимодействия: со смежными службами и подразделениями, органами государственной власти и местного самоуправления, общественными организациями, СМИ и т. д.

Не менее важен вопрос о необходимости обучения исполнителей. Обучение может осуществляться в различных формах: направление исполнителя на курсы повышения квалификации, проведение практических занятий, деловых игр, комплексных учений и т. п. с отработкой тех или иных приемов, действий, правил поведения в условиях, приближенных к реальности.

На этапе ресурсного обеспечения решения создаются необходимые условия для успешного осуществления принятых решений, что предполагает соответствующее их правовое, финансовое, материально-техническое и информационное обеспечение. Кроме того, на этом же этапе могут быть уточнены полномочия исполнителей, определен порядок взаимодействия, установлены формы отчетности и т. д.

Не менее важным моментом являются сроки исполнения любых решений, которые не должны нарушаться.

---

<sup>1</sup> Гобозов Т. Я. Организационные и правовые основы исполнения управленческих решений ОВД в современных условиях: дис. ... канд. юрид. наук. М.: Академия управления МВД России, 1999. С. 45.

Личное управление силами и средствами руководителем в процессе исполнения управленческого решения включает в себя два этапа: начальный и последующий. На начальном этапе оперативное руководство осуществляет сам руководитель, а на этапе доведения решений до исполнителей его компетенция организатора может быть делегирована другому лицу.

Контроль за исполнением решения является непрерывным процессом и берет свое начало в конце этапа уяснения решения. Все решения в свою очередь обладают резолютивной частью, где определяются конкретные желаемые результаты деятельности, направленные на их реализацию. Эту часть решений можно назвать нормативной. Таким образом, начальным этапом контроля исполнения решений является определение нормативов реализации. В дальнейшем при осуществлении контроля установленные нормативы будут использоваться в качестве критериев оценки результатов исполнения решений.

Определение фактического состояния дел по реализации решений достигается с помощью различных форм контроля, которые в органах внутренних дел могут быть следующими:

- контрольные и целевые проверки;
- заслушивание на коллегии, оперативном совещании и т. д.;
- письменные отчеты;
- анализ служебной информации по видам деятельности;
- контрольные карточки на особо важные решения и др.

Оперативные решения реализуются в короткие сроки и зачастую требуют немедленной информации об их исполнении. Другие стратегические и тактические решения требуют длительных сроков реализации, и ход их исполнения может периодически заслушиваться на оперативных совещаниях. Именно в случае реализации таких решений возникает наибольшая сложность в осуществлении контроля.

Необходимым условием эффективной деятельности ОВД является должная организация взаимодействия с различными органами местного самоуправления и государственными органами. В связи с этим составляется и осуществляется большое количество совместных планов, программ, специальных операций, требующих организации плановой работы по контролю за реализацией решений.

Необходимо отметить, что управленческие решения или организационные планы их исполнения при осуществлении контроля могут быть скорректированы ввиду различных причин объективного характера: принятием новых законов, изменением оперативной обстановки, получением более точной информации и др. Коррек-

тировка решений может возникнуть и в силу выявившегося несоответствия поставленной перед исполнителем задачи и условий, в которых приходится действовать.

Уточнение решений, их приостановление, а в некоторых случаях и отмена должны осуществляться оперативно при возникновении соответствующей потребности во избежание нанесения вреда личности, обществу или государству.

Подведение итогов включает в себя: определение степени достижения цели, анализ проделанной работы и оценку эффективности организации исполнения решения. Решение считается выполненным, если достигнута поставленная цель. Однако есть немало решений, при реализации которых полученные результаты лишь приближают нас в той или иной мере к цели, что говорит лишь о некоторой степени ее достижения.

Таким образом, все решения можно условно разделить на три группы: полностью выполненные, невыполненные и не полностью выполненные (с определенной степенью достижения цели).

Анализ реализации решения должен осуществляться в любом случае. Однако, если решение выполнено полностью, то при анализе необходимо в первую очередь обратить внимание на новые подходы, формы деятельности, пути, средства достижения цели, насколько они были правомерны, рациональны, экономичны, т. е. оценить их с точки зрения оптимальности. Особо отметить необходимо просчеты в организации исполнения и просчеты исполнителей, что поможет избежать их в будущем.

Если же решение выполнено не полностью или совсем не выполнено, то здесь нужно проанализировать причины неисполнения или ненадлежащего исполнения, выявить объективные и субъективные факторы, зависящие как от качества решения, так и от качества организации его исполнения и т. д.

Подведение итогов целесообразно завершить оценкой эффективности организации исполнения решения, позволяющей интегрировано оценить действия исполнителей, что дает возможность сопоставить их потенциальные организационные возможности с реальными достижениями. Соответствующая методика оценки качества реализации решения является первым шагом в оценке эффективности организации исполнения управленческих решений.

Итоги исполнения управленческих решений могут быть обсуждены на совещаниях, коллегиях и т. п., оформлены в виде приказа, распоряжения, аналитического обзора, методических рекомендаций и т. д.

Отчет об исполнении решения, являясь средством обратной связи, не всегда выделяется и исследователями, и практическими работниками в качестве самостоятельного этапа стадии организации исполнения решений, что свидетельствует о недооценке важности момента, связанного с информированием руководителей, принявших решение, о результатах его выполнения, что не позволяет своевременно корректировать позицию, подходы к разрешению тех или иных проблем с учетом результатов исполнения конкретного решения в конкретных условиях.

Отметим, что представленный выше алгоритм возможного поведения руководителей при организации исполнения принятых решений не является исчерпывающим и допускает также и другие действия, операции руководителей, позволяющие осуществить на высоком качественном уровне исполнение управленческого решения.

Рассмотрим некоторые методы осуществления данной стадии управленческого цикла. В практике управления ОВД сложилось так, что довольно часто предпочтение отдается административным методам по схеме «команда – исполнение – контроль – отчет – оценка». При этом решение исполняется «внизу», а оценивается «наверху». Отсюда методы постоянного нажима сверху, чтобы добиться желаемого результата, преувеличение роли методов и механизма контроля, требование строгого следования команде без корректировки ее в ходе исполнения; стремление исполнителей дать результат, соответствующий команде, а если это не получается – приукрасить успехи или приуменьшить негативные результаты. Так, исполнитель не заботится об оценке полезности решения, его результатах, а вышестоящий субъект не может оценивать решение объективно, поскольку к нему поступает искаженная информация.

Таким образом, административные методы должны на данной стадии сочетаться с познавательными, опираться на них, обогащаться через них путем получения новой информации о состоянии объекта для успешного завершения процесса.

Из этого теоретического положения следует важный практический вывод: учет и оценка результатов реализации решений должны основываться преимущественно не на методах волевого административного воздействия, а на методах познавательно-программирующих. Только тщательный анализ складывающейся в связи с реализацией решения обстановки, степени достижения поставленной цели, ресурсной обеспеченности, отношения исполнителей, реакции населения и т. д. может служить основой для оценки решения.

Применение познавательных методов на этой стадии дает более широкую возможность выхода на социальные оценки эффективности решения, в то время как административные методы ограничиваются рамками ведомственной системы. Учет и оценка «сверху» должны сочетаться с учетом и оценкой «снизу».

Таким образом, почти на всех этапах стадии организации исполнения решений должны применяться методы убеждения, стимулирующие ответственность, сознательность и дисциплину при исполнении решений. Главным критерием здесь является достижение заинтересованности сотрудников в успешной реализации управленческого решения.

### **3.3. Делегирование должностных полномочий**

Необходимость делегирования полномочий возникает прежде всего из-за превышения нормы управляемости. Впервые с этой проблемой столкнулся Моисей во время вывода евреев из Египта (1490 г. до н. э.). Не справляясь с большим объемом обязанностей, он, по совету своего тестя Иофора, ввел четыре дополнительных уровня управления: начальники тысяч – начальники сотен – начальники полусотен – начальники десятков. Каждый из начальников получил от Моисея соответствующие полномочия в отношении людей, оказавшихся в их подчинении. Таким образом, управление значительно упростилось: Моисей, как вождь племени, стал управлять всего тремя начальниками, которые имели в своем подчинении от двух до пяти начальников низшего ранга<sup>1</sup>.

Однако это не единственная причина, в силу которой руководители прибегают к делегированию. Есть и другие. Благодаря делегированию удастся перераспределить подлежащую выполнению работу, отдавая осуществление менее значимых действий своим подчиненным. Такой подход позволяет руководителям уделять заслуженное внимание решению наиболее важных актуальных проблем, сосредоточиться на вопросах стратегического характера.

Делегирование – это передача руководителем некоторых своих полномочий подчиненному, который добровольно берет на себя обязательство по их выполнению.

---

<sup>1</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: ДЕЛО, 2002. С. 323–324.

Использование делегирования полномочий способствует также повышению активности подчиненных, более высокой производительности их труда, так как происходит его обогащение, повышение ответственности и развитие инициативы подчиненных, привлечение их к управлению.

При делегировании полномочий возникает особая ситуация. Руководителю недостаточно иметь желание делегировать какие-то свои полномочия подчиненному. Нужно еще согласие последнего принять их. Если подчиненный не согласится это сделать, то передача полномочий не произойдет. Конечно, на практике могут иметь место случаи, когда руководители передают свои полномочия подчиненным, не спрашивая их желания или же не принимая во внимание их нежелание осуществлять дополнительно еще какие-то обязанности. Эти случаи свидетельствуют о неразработанности механизма передачи полномочий и прежде всего его правовой основы.

Таким образом, передаче полномочий должно предшествовать не только желание руководителя передать их, но и согласие подчиненного принять их. Далее принимающий дополнительные полномочия берет на себя обязательства, но не ответственность перед организацией. Такая ответственность по-прежнему сохраняется за руководителем, который в силу этого должен осуществлять контроль за действиями этого подчиненного. Последний несет ответственность за качественное выполнение дополнительных полномочий только перед руководителем.

Делегирование полномочий предполагает также необходимость передачи соответствующих ресурсов для их выполнения в полном объеме.

Несмотря на очевидную пользу от делегирования полномочий для руководителей, их подчиненных и организаций в целом широкого распространения эта форма взаимодействия на практике не получила. Это связано зачастую с нежеланием руководителей передавать свои полномочия, а также с нежеланием подчиненных их принимать. Причины же этого нежелания и у одной и у другой стороны разные. Рассмотрим их подробно.

Многие руководители стремятся не выпускать из своих рук ни одного рычага управления. Передача же некоторых своих полномочий подчиненным представляет собой, с их точки зрения, ничто иное, как ослабление своего должностного статуса.

Еще одна причина не передавать свои полномочия подчиненным связана с мнением руководителей, что лучше них никто их работу не выполнит. Действительно, руководители, которые призывали сами выполнять многие трудовые операции, достигли в этом

совершенства и, естественно, что любой подчиненный, для которого это все в новинку, не сможет так же хорошо их выполнить. Однако, если придерживаться такого мнения и дальше, то ситуацию не удастся «переломить» никогда: руководитель все важнейшие операции будет выполнять сам, а подчиненные – лишь вспомогательные, второстепенные.

Мешает передаче полномочий подчиненным и отсутствие у руководителя доверия к ним. Это серьезная причина, препятствующая делегированию полномочий. Если первые две причины можно со временем устранить, убедив руководителя в нерациональности, непродуктивности такого поведения, то сложившуюся ситуацию с недоверием (по-видимому, взаимным) изменить очень трудно. Только уход из подразделения сотрудников, наиболее негативно относящихся к руководителю, или переход руководителя в другое подразделение позволят нормализовать психологический климат, установить между его членами доверительные отношения и использовать делегирование полномочий.

Затрудняет делегирование полномочий и боязнь риска. Данная причина принципиально отличается от выше рассмотренных. Суть ее не в том, что руководитель не надеется на качественное выполнение подчиненными переданных им полномочий и не в отсутствии доверия к ним. Просто руководителю зачастую не хочется рисковать. Возможно, от природы он не наделен такими способностями или жизненный опыт научил его быть осторожным. А передача каких-либо полномочий своим подчиненным всегда сопряжено с риском для душевного спокойствия, для карьеры. По-видимому, если руководитель не приучен рисковать и находится уже в зрелом возрасте, то убедить его в необходимости делегировать свои полномочия подчиненным вряд ли вероятно. Формирование у руководителей такого качества должно начинаться в самом начале их карьеры.

Еще одна причина, препятствующая делегированию полномочий, – это отсутствие подобной традиции в российских организациях. Действительно, в России, особенно в период жесткого централизованного управления, не принято было «делиться» какими-либо полномочиями с подчиненными. В условиях демократизации социально-экономических процессов, децентрализации государственного управления, создания частных структур ситуация кардинальным образом изменилась, но тем не менее отказаться от старых стереотипов в управлении и взять на вооружение новые прогрессивные формы и методы быстро не удастся. Нужно достаточно длительное время, чтобы родилась новая традиция.

Причины блокирования процесса делегирования полномочий со стороны подчиненных.

Не только руководители, но и подчиненные зачастую активно противятся принятию на себя дополнительных полномочий, хотя это обогащает их труд, позволяет участвовать в управлении. Причин этому много. Нередко подчиненные предпочитают для себя более удобным заручиться мнением руководителя, чем самому принимать решение.

У подчиненных может отсутствовать уверенность в своих возможностях. Они боятся критики за совершение ошибок, а чем шире обязательства, тем большая существует вероятность их совершить. Поэтому подчиненные подобно руководителям не хотят рисковать.

Не способствует взятию на себя дополнительных полномочий и большой объем выполняемой работы. К тому же не так часто приняты каких-либо дополнительных обязанностей подкрепляется ощутимыми стимулами.

Для повсеместного использования делегирования полномочий необходимо принятие различных мер. В первую очередь в этом вопросе должна быть достигнута полная теоретическая ясность: что такое делегирование, каковы права и обязанности каждой из сторон, что можно, а что нельзя делегировать и т. д. В ОВД, кроме того, еще нужна правовая регламентация этого процесса. Так как подчиненные при принятии от руководителей дополнительных полномочий принимают непосредственное участие в управлении, возникает вопрос об организации повышения их квалификации в этой сфере деятельности. В целях побуждения у подчиненных соответствующих мотивов к принятию дополнительных полномочий необходимо изучать структуру их потребностей и использовать соответствующие стимулы для формирования таких мотивов. Существенную пользу принесет периодическое изучение и обобщение как отечественного опыта делегирования полномочий, так и зарубежного.

### **Контрольные вопросы:**

1. Опишите организацию исполнения управленческих решений как стадию управленческого цикла, ее особенности.
2. Назовите виды применяемых технологий организации исполнения управленческих решений в ОВД.
3. Охарактеризуйте основные элементы и недостатки процесса делегирования должностных полномочий в ОВД.
4. Поясните суть программно-целевой технологии организации исполнения управленческих решений и опишите ее алгоритм.

## **Глава IV. Методы принятия и оптимизации управленческих решений**

### **4.1. Методы принятия управленческих решений**

В управленческой деятельности в целях решения стандартных проблем уже сформировался перечень шаблонных решений, которые зачастую изложены в различных нормативных документах: приказах, инструкциях, правилах, стандартах, методических рекомендациях и др. В них достаточно четко, полно представлена последовательность подхода к анализу ситуаций и решению проблем.

Большое количество проблемных ситуаций в управлении не имеет стандартных решений. В этом случае на помощь могут прийти различные методы, используемые на этапах принятия решения.

Метод (греч. μέθοδος) – путь исследования (познания), достижения цели. В широком же смысле слова под методом подразумевается совокупность рациональных действий, которые необходимо предпринять, чтобы решить определенную задачу или достичь определенной практической или теоретической цели, то есть метод – способ, прием выполнения каких-либо действий.

Таким образом, методы принятия управленческих решений – это конкретные способы, посредством которых может быть решена какая-либо проблема, возникшая в управленческой деятельности.

Все методы, используемые в процессе принятия управленческих решений, по степени формализации задач (проблем) можно разделить на неформализованные (эвристические) и формализованные.

Неформализованные методы основаны на аналитических способностях руководителя, его опыте, умениях, навыках, проципателности, чувствительности, предчувствии, интеллекте, догадках, здравом смысле. Это совокупность логических приемов и способов выбора оптимальных решений путем теоретического (мыслительного) сравнения различных вариантов с учетом имеющегося у руководителя опыта при решении сходных проблем.

Оперативность принятия решения в данном случае является основным преимуществом использования таких методов. Недостатком же является то, что эти методы базируются, как правило, на интуиции, что не исключает появление довольно высокой вероятности ошибок.

Простейшими неформализованными методами принятия управленческих решений являются метод исключения второстепенных факторов и метод ограничивающего фактора.

Суть метода исключения второстепенных факторов сводится к тому, что субъект управления ограничивает количество критериев оптимальности путем исключения из них незначительные. Например, при распределении личного состава по маршрутам патрулирования основными критериями являются: уровень профессиональной подготовки, знание маршрута патрулирования. Остальные критерии рассматриваются как второстепенные.

Метод ограничивающего фактора заключается в выявлении обстоятельства, которое в наибольшей степени препятствует достижению поставленной цели. Такой фактор называется ограничивающим, и приемлемыми вариантами решений являются только те, которые ведут к преодолению влияния этого фактора. Такими факторами в органах внутренних дел зачастую являются: некомплект, качество образования сотрудников, низкий уровень материально-технического обеспечения и др.

Метод аналогии характеризуется использованием имеющегося опыта решения подобных проблем в прошлом.

Метод фантазии заключается в надежде на случайное нахождение решения задачи при попытках поиска самых невероятных способов ее разрешения. Метод основывается на широком обмене информацией, идеями, знаниями между работниками управленческого аппарата, а также на индивидуальных возможностях руководителя в области генерации новых идей, предвидении, прогнозировании, создания образа желаемого.

Таким образом, неформализованные (эвристические методы) применяются тогда, когда невозможно описать в формализованном виде основные элементы проблемной ситуации, связи между ними, возможные ограничения.

В отличие от неформализованных, формализованные методы имеют четкий алгоритм разрешения проблемной ситуации в виде экономико-математических моделей, методик анализа и расчета данных, формул, компьютерных программ, которые обеспечивают высокую точность количественной оценки разрабатываемых вариантов.

Формализованные методы используются для разработки и оптимизации наиболее сложных, структурированных (программных) решений и применяются, когда факторы, влияющие на выбор решения, можно оценить количественно путем обработки определенного объема информации. Рассмотрим некоторые из них.

Метод «мозговой атаки» («мозговой штурм»). Его использование связано, как правило, с необходимостью принятия сложного, многопланового решения во время экстремальной ситуации, и требует от руководителя осознанного мышления, конструктивного изложения вариантов решений, а также наличия коммуникативности и компетентности.

Метод «мозговой атаки» – наиболее распространенный метод коллективной подготовки управленческих решений, заключающийся в совместном генерировании новых идей и последующем принятии на их основе управленческих решений.

Метод «мозговой атаки» включает в себя три стадии:

1. Стадия подготовки, в процессе которой озвучивается проблема, определяются участники и ведущий – специалист, способный координировать дальнейшие действия.

2. Стадия поиска решений, в ходе которой ведущий четко формулирует проблему, проводит некоторый ее анализ, затем участники поочередно высказывают свои соображения в целях ее разрешения. Обсуждение может занять около 30 минут.

Ведущий в это время тщательно следит за поступлением предложений, иногда даже самых нестандартных, пресекая всевозможные попытки критики, высмеивания, иронии в адрес участников.

3. На стадии оценки из числа участников «мозговой атаки» формируется группа по оценке высказанных идей, которая все поступившие предложения должна разбить на категории:

1. Решения, сразу пригодные к реализации.

2. Решения, пригодные к реализации после доработки.

3. Очевидно непригодные решения.

Важным условием метода является создание такой обстановки, которая была бы максимально благоприятной для свободного генерирования идей.

В целях достижения наиболее эффективного результата при проведении «мозгового штурма» необходимо придерживаться определенных правил:

– в процессе применения метода предлагаются различные варианты урегулирования проблемы, порой выходящие за рамки обычных приемов и способов разрешения подобных ситуаций: глупых идей не бывает;

– нельзя вступать в дискуссию и высказывать критические замечания, смеяться над предложенными идеями;

– необходимо записать все предложенные идеи;

– объединяйте идеи. Нет моих, нет твоих, нет чужих идей.

Все идеи только наши.

Методы экспертных оценок представляют собой исследование сложных специальных вопросов с целью получения определенных выводов, мнений, рекомендаций и оценок с помощью лиц, обладающих специальными познаниями или опытом практической деятельности. По итогам применения метода оформляется документ, фиксирующий ход исследования, а также его итоги.

Метод Дельфи («Дельфийская процедура», «дельфийский метод» появился в 1950–1960 гг.).

Суть данного приема, являющегося методом экспертного оценивания, состоит в том, чтобы с помощью серии последовательных действий – бесед, интервью, опросов, «мозговых штурмов» – добиться максимального согласия по всем вопросам, связанным с принятием управленческого решения.

В качестве основных его особенностей можно определить заочность, многоуровневость, анонимность.

Группы исследователей, работающих индивидуально (в письменной форме), и организационная группа, сводящая все мнения экспертов вместе – являются субъектами дельфийского метода.

В основу метода положен тот факт, что независимые эксперты, зачастую незнающие друг друга или не предполагающие участие знакомых экспертов, объективно оценивают обстановку и предлагают наиболее эффективное решение той или иной проблемы. По причине отсутствия непосредственного контакта между собой, эксперты, имеющие противоположенные позиции, не вступают в конфронтацию, тем самым избегая открытых столкновений. Поэтому групповое влияние, которое обычно возникает при совместной работе, не наблюдается, что позволяет избегать приспособления экспертов к мнению большинства.

Вместе с тем, использование различных Интернет-технологий (например, электронной почты, скайпа и т. п.) дает возможность проведения опроса, не требуя общего сбора экспертов в каком-то одном месте.

Основные этапы применения метода:

1. Подготовительный, в ходе которого подбирается группа экспертов.

2. Основной, включающий в себя постановку проблемы. Экспертам направляется вопрос, который предлагается разделить на подвопросы. Организационная группа отбирает наиболее часто встречающиеся. Появляется общий опросник, рассылаемый экспертам. Их спрашивают: можно ли добавить еще что-то; достаточно ли информации; есть ли дополнительная информация по вопросу? На этой основе составляется следующий опросник,

который вновь рассылается экспертам для предложения своего варианта решения, а также рассматриваются наиболее крайние точки зрения, высказанные другими экспертами. Эксперты должны оценить проблему по аспектам: эффективность, обеспеченность ресурсами, в какой степени соответствует изначальной постановке задачи.

Таким образом, выявляются преобладающие суждения экспертов, происходит сближение их точек зрения. Всех экспертов знакомят с доводами тех, чьи суждения сильно отличаются от остальных. После этого все эксперты могут менять мнение. Процедура повторяется, пока не будет достигнута согласованность между экспертами, или не будет установлено отсутствие единого мнения по проблеме. Незамеченные ранее аспекты проблемы можно выявить, изучив причины расхождений в оценках экспертов. В соответствии с вышеизложенным вырабатывается окончательная оценка и практические рекомендации. В основном достаточно трехкратного повторения описанных действий. Однако, если мнения экспертов сильно расходятся – гораздо больше.

3. Аналитический этап представляет собой проверку согласованности мнений экспертов, анализ полученных выводов и разработку рекомендаций.

Среди недостатков «дельфийского метода» можно отметить:

- слишком большие полномочия организационной группой делают эксперта беззащитным;
- так как учитывается в основном мнение большинства, которое не всегда является правильным, креативные, наиболее эффективные решения меньшинства зачастую отбрасываются;
- на каждый этап уходит много времени (минимум сутки), что не позволяет осуществить оперативный анализ;
- возрастает конформизм экспертов, стремление попасть в большинство;
- появляется возможность манипуляции экспертами организационной группой;
- это метод не оперативного, а стратегического планирования;
- время проведения можно регулировать за счет средств коммуникации экспертов;
- в связи с тем, что метод основан на получении информации от экспертов в письменной форме, последние должны хорошо излагать свои мысли, иначе обработка информации существенно затрудняется;
- эксперты знают друг друга и их очень мало.

Метод «Кингисе» – японская кольцевая система принятия решения, заключающаяся в подготовке проекта новации, который передается для обсуждения лицам по списку, составляющему руководителем. После его рассмотрения каждым кандидатом даются свои замечания в письменной форме. Далее проводится совещание с приглашением сотрудников, чье мнение не совсем понятно, либо выходит за рамки обычного решения. Итоговое решение принимается руководителем на основе следующих принципов:

- мнения большинства;
- принципа «Курно»: каждый эксперт предлагает свое решение, выбор без ущемления;
- принципа «Парето»;
- принципа «Эджворта».

Метод «ринги». Ринги – многоступенчатая процедура выработки консенсуса, которая часто включает сложный комплекс переговоров, служащих для рассмотрения различных точек зрения и их согласования. Система «ринги» практикуется в японских компаниях. В «Большом японско-русском словаре» под ред. Н. И. Конрада термин «ринги» трактуется как «получение согласия на решение путем опроса без созыва заседания» от «рин» – спрашивать нижестоящего, «ги» – совещаться, обсуждать, обдумывать.

В основу процедуры «ринги» положены принципы, благодаря которым процессы принятия управленческих решений получают высокий уровень социально-психологического опосредования и поддержки со стороны персонала. Такой подход обеспечивает эффективность деятельности организации, измеряемую не только успехом конечного результата, но и наличием общей удовлетворенности всех участников, включенных в единый творческий процесс поиска оптимального решения.

Социально-психологическую основу метода «ринги» составляет ряд принципов, на которых в дальнейшем и строится процедура:

- в основе принимаемого решения должен присутствовать факт достаточного и необходимого согласия различных сторон, компетентных и заинтересованных в исходе принимаемого решения;
- эффективность реализации принятого решения определяется мерой информированности различных сторон о путях достижения, его деталях и аспектах;
- мотивация максимальной причастности различных сторон (исполнителей, соучастников и руководителей) как к про-

цессу формулирования проекта решения, так и к средствам его реализации;

- формулирование устойчивых каналов связей и мотивации готовности к исполнению еще до официального утверждения решения;
- формирование механизмов коллективной ответственности за весь процесс как принятия решения, так и путей и способов его реализации;
- снижение вероятности конфликтов и взаимного непонимания на протяжении всей процедуры.

Процедура «ринги» состоит из пяти этапов:

1. Руководство фирмы совместно с привлеченными специалистами выдвигает общие соображения на проблему, по которой должно быть принято решение. Например: «Начать эксплуатацию принципиально новой системы».

2. Передача проблемы «вниз» – в секцию, где организуется работа над проектом.

3. «Нэмаваси», буквально «обрубание корней», т. е. детальное согласование с исполнителями проекта по всем пунктам готовящегося проекта. В сущности, это «сглаживание углов», т. е. ослабление разногласий, отсечение противоположных точек зрения.

4. Проведение целенаправленных совещаний и конференций, на которых обсуждается конкретный путь решения проблемы.

5. Доработка документа, который называется «рингисё», визиrowание его исполнителями (каждый должен поставить свою печатьку), утверждение документа руководством фирмы.

Достоинства метода:

- принимаемые решения более обоснованы и продуманы, так как тщательно обсуждены все аспекты решаемой проблемы и использован групповой метод выработки решений. Сама форма организации процесса способствует применению коллегиальных методов анализа решений, которые повышают их качество и стимулируют появление новых, нетривиальных альтернатив;

- вся необходимая работа по согласованию и организации выполнения решения проделана уже на предварительной стадии, поэтому реализация решений проходит очень быстро и эффективно.

К недостаткам метода можно отнести:

- затруднение планирования, особенно стратегического;
- излишне компромиссный характер принимаемых решений, что может препятствовать развитию организации;

- не обеспечивается оперативность принятия решений, что очень важно в условиях нестабильной среды.

В настоящее время процедура «ринги» модернизируется, упрощается форма «рингисё», для его передачи используются возможности компьютерных сетей, а для обсуждения решений – совещания, что существенно повышает их оперативность. Однако это не затрагивает принципиальных основ системы – предварительного согласования и групповой формы выработки решений.

Математическое моделирование применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована. Широкое использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения.

Основными этапами данного метода являются:

- постановка задачи;
- выбор критерия эффективности, который должен выражаться однозначно, например, определенным числом, а также отражать меру соответствия результатов решения поставленной цели;
- анализ и измерение переменных величин (факторов), влияющих на величину критерия эффективности;
- построение математической модели;
- математическое решение модели;
- логическая и экспериментальная проверка модели, а также полученного с ее помощью решения;
- разработка рекомендаций по практическому использованию полученных результатов.

Метод морфологического анализа заключается в разделении задачи на составляющие, в рамках которых осуществляется поиск наиболее рациональных идей и способов их осуществления. Далее создается многомерная таблица, позволяющая оценить целесообразность возможных комбинаций решения задачи.

Метод сценариев, являющийся одним из методов прогнозирования, дает возможность определить вероятные тенденции развития событий и возможные последствия принимаемых решений с целью выбора наиболее подходящей альтернативы управления. Метод предусматривает участие в разработке сценариев развития анализируемой ситуации специалистов различного профиля и часто с различными взглядами на рассматриваемую проблему. Он включает приемы и методы содержательного и формализованного описания проблемной ситуации и конкретные методы и алгоритмы построения и исследования сценариев ее развития с широким применением новых информационных технологий.

Под сценарием понимается гипотетическая картина последовательного развития во времени и пространстве событий, пред-

ставляющих в совокупности эволюцию управляемого объекта в интересующем исследователя разрезе. В сценарии в явном виде фиксируются причинно-следственные зависимости параметров, определяющих возможную динамику изменения состояния объекта, действующие факторы и условия, в которых эти изменения будут происходить. Сценарий является некоторой относительной, условной оценкой возможного развития системы, так как всегда строится в рамках предположений о будущих условиях развития, которые чаще всего принципиально непредсказуемы.

Сценарный метод принятия решений предусматривает многовариантность, т. е. разработку нескольких альтернативных вариантов возможного развития ситуации, рассмотрение которых позволяет определить критические ситуации для принятия решений, а также установить возможные последствия предлагаемых вариантов решений с целью их сопоставления и выбора наиболее эффективного.

Существуют разновидности практической реализации метода сценариев, различающиеся содержанием и полнотой разрабатываемых отдельными специалистами сценариев и организацией процедур их разработки.

Метод дерева решений применим и при индивидуальном, и при групповом принятии решений. Он используется для разрешения сложных проблем, характеризующихся большой неопределенностью и требующих точной последовательности решений. Каждое решение может иметь несколько возможных исходов, причем каждый исход имеет свою вероятность наступления. Каждое последующее множество возможных решений зависит от конкретного исхода предыдущего решения. Дерево решений представляет собой схематичное изображение процесса принятия последовательных решений и состоит из ветвей – вариантов решений и узлов – соответствующих им исходов. Для каждого исхода рассчитывается вероятность его наступления и величина выигрыша (дохода), которая может быть получена с учетом этой вероятности. Расходы, связанные с каждым решением, проставляются на соответствующей ветви. Эти расходы вычитаются из ожидаемого дохода для определения величины чистого дохода. Расчеты основаны на данных, характеризующих проблемную ситуацию (решаемую задачу) и условия, в которых она возникла.

Расчет ведется по каждому вектору решений от начального узла принятия решений к конечному узлу соответствующего исхода с отбором ветви, приводящей к максимальному выигрышу и возвратом к предыдущему узлу принятия решений, которому присваивается это значение выигрыша. Альтернативные ветви (с меньшими значениями выигрыша) перечеркиваются.

После последовательного расчета всех векторов решений выбирается оптимальный вектор решений, ведущий к максимальной величине чистого выигрыша при условии, что события пойдут так, как предполагается.

Формализованные методы, используемые для обоснования и выбора оптимальных решений, включают:

- экономико-математические модели и методы (ЭММ), формализующие взаимосвязи процессов и явлений;
- системный анализ, позволяющий выявить взаимодействия составных частей систем, стратегию их развития;
- экспертные оценки и суждения, позволяющие квалифицированным специалистам оценить значимость событий, явлений, факторов, прогнозы развития систем и подсистем, соотношение детерминированных и вероятностных факторов.

В совокупности различные математические методы, объединенные общей задачей обоснования наилучших решений, получили название методов исследования операций.

Под исследованием операций понимается комплекс средств и методов, предназначенных для создания математических моделей реальных систем, для получения формализованных выводов, позволяющих создать или изменить систему в заданном плане. К основным понятиям теории исследования операций относятся: «операция», «цель», «ресурсы», «стратегия», «критерий эффективности» и др.

Центральным является понятие операции как совокупности действий, осуществляемых под чьим-либо руководством по заранее намеченному плану и направленных на достижение определенной цели. Примерами операций могут служить: поиск, обнаружение и задержание преступника; совокупность мероприятий, связанных со сбором личного состава по тревоге и др.

Лица, стремящиеся в данной операции к поставленной цели, называются оперирующей стороной или органом управления операцией, штабом проведения операции. Для достижения цели оперирующая сторона имеет в своем распоряжении ресурсы (силы и средства). Как правило, ресурсы всегда ограничены, в связи с чем задачей конкретной операции является их наиболее выгодное (оптимальное) распределение.

Способы использования оперирующей стороной называются ее стратегиями. Стратегия может представлять одно общее или совокупность частных решений.

Стратегии проведения операции называются допустимыми, если при заданных ограничениях они приводят к достижению цели.

Среди допустимых стратегий имеется по выбранному критерию оптимальная, т. е. наиболее выгодная, благоприятная и предпочтительная по сравнению с остальными.

Оптимизация тесно связана с понятием «эффективность операции», т. е. степенью приближения к достижению ее цели. Для суждения о том, насколько эта или иная стратегия эффективна, вводится критерий. Его конкретная форма проявляется в виде определенных показателей, например, времени проведения операции, количества используемых ресурсов и т. д.

Методы исследования операций широко применяются почти во всех сферах человеческой деятельности. В зависимости от решаемых задач методы исследования операций классифицируются на следующие группы: аналитические, статистические, математического программирования, теоретико-игровые.

Аналитические методы характеризуются тем, что между условиями решаемой задачи и ее результатами устанавливаются аналитические, формульные зависимости. К этим методам относятся: теория вероятностей, теория марковских процессов, теория массового обслуживания, метод динамики средних.

Теория вероятностей – наука о закономерностях в случайных явлениях. С помощью теории вероятностей вырабатываются решения, зависящие от условий случайного характера.

Теория марковских процессов разработана для описания операций, развивающихся случайным образом во времени.

Теория массового обслуживания (ТМО) рассматривает массовые повторяющиеся процессы. Теория массового обслуживания (теория очередей) – раздел теории вероятностей, целью исследований которого является рациональный выбор структуры системы обслуживания и процесса обслуживания на основе изучения потоков требований на обслуживание, поступающих в систему и выходящие из нее, длительности ожидания и длины очередей. В теории массового обслуживания используются методы теории вероятностей и математической статистики.

Объектом исследования рассматриваемой теории являются системы массового обслуживания, а предметом – количественная сторона тех процессов, которые в них происходят. Основной задачей является оптимизация функционирования систем массового обслуживания.

Под системой массового обслуживания понимается некоторая функциональная структура, состоящая из входящего потока требований, очередей на обслуживание требований, обслуживающих устройств и выходящего потока.

Примерами систем массового обслуживания являются телефонные станции, скорая помощь, в ОВД – дежурные части, пожарные части, паспортные аппараты, информационные центры и т. д.

Под требованием на обслуживание понимается исходящий от какого-либо объекта запрос на удовлетворение его потребности. Последовательность таких требований, поступающих в обслуживающую систему, называется входящим потоком. Он может носить регулярный или случайный характер. Поток называется регулярным, если требования на обслуживание поступают через равные интервалы времени. Эти потоки не представляют интереса для ТМО, так как, зная количество требований, поступающих в единицу времени, нетрудно определить число обслуживаемых устройств.

Данной теорией решаются задачи по удовлетворению потока требований, возникающих случайно и требующих различного, заранее точно не предназначенного времени для обслуживания. Хотя каждое индивидуальное требование появляется в системах массового обслуживания случайно, в их потоках проявляются закономерности статистического характера.

Практическая направленность методов ТМО состоит в том, чтобы в процессы, носящие случайный, вероятностный характер, внести элементы научного планирования. Задача оптимизации здесь сводится к нахождению такого количества обслуживаемых устройств (дежурных, операторов и т. д.), чтобы, с одной стороны, обеспечить обслуживание без очередей или с их минимальной величиной, а с другой – избежать простоев обслуживаемых устройств. Другими словами, необходимо найти рациональное соотношение входящего потока требований и количества обслуживаемых устройств.

Статистические методы основаны на сборе, обработке и анализе статистических данных, полученных как в результате фактических действий, так и выработанных искусственно, путем статистического моделирования. К этим методам относятся последовательный анализ и метод статистических испытаний. Последовательный анализ дает возможность принимать решения на основе ряда гипотез, каждая из которых сразу же последовательно проверяется. Метод статистических испытаний (метод Монте-Карло) заключается в том, что ход операций проигрывается (моделируется) на ЭВМ со всеми присущими операции случайностями.

Математическое программирование представляет собой ряд методов, предназначенных для наилучшего распределения имеющихся ограниченных ресурсов, а также для составления рационального плана операции. Математическое программирование

подразделяется на линейное, нелинейное и динамическое. Сюда же обычно относят и методы сетевого планирования. Линейное программирование применяется в тех случаях, когда условия выполнения операции описываются системой линейных уравнений или неравенств. Если указанные зависимости носят нелинейный характер, то применяется метод нелинейного программирования.

Динамическое программирование в математике и теории вычислительных систем – метод решения сложных задач путем разбиения их на более простые подзадачи. Он применим к задачам с оптимальной подструктурой (англ.), выглядящим как набор перекрывающихся подзадач, сложность которых чуть меньше исходной. В этом случае время вычислений, по сравнению с «наивными» методами, можно значительно сократить.

Ключевая идея в динамическом программировании достаточно проста. Как правило, чтобы решить поставленную задачу, требуется решить отдельные части задачи (подзадачи), после чего объединить решения подзадач в одно общее решение. Часто многие из этих подзадач одинаковы. Подход динамического программирования состоит в том, чтобы решить каждую подзадачу только один раз, сократив тем самым количество вычислений. Это особенно полезно в случаях, когда число повторяющихся подзадач велико.

Метод динамического программирования сверху – это простое запоминание результатов решения тех подзадач, которые могут повторно встретиться в дальнейшем. Динамическое программирование снизу включает в себя переформулирование сложной задачи в виде рекурсивной (рекурсия – процесс повторения чего-либо самоподобным способом) последовательности более простых подзадач.

Таким образом, динамическое программирование служит для выбора наилучшего плана выполнения многоэтапных действий, когда результат каждого последующего этапа зависит от предыдущего.

Сетевое планирование предназначено для составления и реализации рационального плана выполнения операции, состоящей из большого числа взаимосвязанных действий, предусматривающего решение задачи в кратчайший срок и с наилучшими результатами.

Методы сетевого планирования и управления (СПУ) позволяют осуществлять расчет, анализ и оптимизацию сетевых моделей, с помощью которых могут отображаться различные сложные комплексные работы.

В ОВД методы СПУ находят применение, что дает основание рассмотреть их более подробно.

Оперативное управление силами и средствами в ОВД, когда последние используются в достаточно крупном масштабе, существенно затруднено, если не использовать специальные методы – методы сетевого планирования и управления (далее – СПУ). Потребность в управлении силами и средствами в достаточно крупном масштабе возникает в случае сбора личного состава по тревоге и использования его при проведении комплексных операций «Сирена», «Набат», «Урожай» и многих других, а также в некоторых иных случаях.

Методы СПУ – методы, позволяющие схематически алгоритмизировать сложную комплексную операцию и затем управлять осуществлением этой операции с помощью построенной схемы.

Схема комплексной операции носит название «сетевой модели» или «сетевого графика» и позволяет:

а) наглядно и логически отобразить весь процесс работ, входящих составной частью в комплексную операцию;

б) распределить имеющиеся ресурсы между работами;

в) сосредоточить на одном листе бумаги (на сетевом графике) всю необходимую для управления информацию;

г) спрогнозировать время окончания комплексной операции;

д) осуществить процесс оптимизации комплексной операции (по времени), если время окончания комплексной операции не соответствует существующим нормам или требованиям, вытекающим из характера проводимой операции;

е) контролировать последовательное осуществление работ.

В сетевых моделях (графиках) используются следующие элементы:

– исходная работа – работа, с которой начинается проводимая операция. Этой работе не предшествует никакая другая работа;

– завершающая работа – работа, которой заканчивается комплексная операция. После этой работы не следует никакая другая. Ее называют также конечной целью данной комплексной операции;

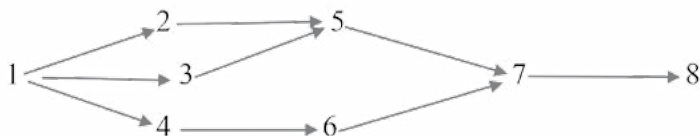
– промежуточная работа – работа, которой предшествует хотя бы одна работа и за которой следует хотя бы одна работа;

– путь – последовательность работ;

– полный путь – путь, начало которого совпадает с исходной работой, а конец – с завершающей.

Если работы изобразить графически и затем их соединить между собой с помощью линий (графиков) в соответствии с логикой развития комплексной операции, то получим графическое

изображение сетевой модели (графика). Она имеет примерно следующий вид:



На представленной сетевой модели цифрами обозначены работы, входящие в комплексную операцию. Работа № 1 – исходная работа, работа № 8 – завершающая. В сетевой модели имеется три пути:

- 1) 1–2–5–7–8;
- 2) 1–3–5–7–8;
- 3) 1–4–6–7–8.

Если будет известно время осуществления всех работ, можно будет узнать, какой путь является самым длинным или критическим. Нахождение критического пути позволяет: 1) оценить приемлемость времени осуществления комплексной операции, так как ее длительность равна длине критического пути; 2) осуществить процесс оптимизации за счет уменьшения длительности работ, лежащих на критическом пути.

Построение сетевой модели и доведение ее до рабочего документа осуществляется поэтапно.

1. Определение структуры комплексной операции (совокупности работ, из которых складывается комплексная операция).

2. Получение исходных данных для всех работ комплексной операции.

3. Сшивание сетевой модели.

4. Расчет основных параметров сетевой модели.

5. Анализ сетевой модели.

6. Оптимизация.

7. Утверждение сетевой модели.

В результате выполнения первых трех этапов получается рабочий вариант сетевой модели комплексной операции. Для оценки этого варианта необходимо ввести численные параметры сетевой модели, в качестве которых выступают, во-первых, временные параметры и, во-вторых, параметры, характеризующие количество участвующих в операции сил и средств. Конкретно речь идет о следующих параметрах:

$t_i$  – продолжительность  $i$ -ой работы;

$T_j$  – продолжительность  $j$ -го пути – представляющего собой суммарную продолжительность работ, расположенных на данном пути;

$T_{кр}$  – продолжительность критического пути;  
 $R_j$  – резерв времени j-го пути – разность между продолжительностью критического и j-го пути:  $R_j = T_{кр} - T_j$

$t^{P.H}$  – ранний срок начала i-ой работы – продолжительность наиболее длинного пути, предшествующего данной работе. Ранний срок начала работы означает, что раньше этого срока работу начать невозможно;

$t^{P.O}$  – ранний срок окончания i-ой работы – сумма раннего срока начала работы и ее продолжительности:  $t^{P.O} = t^{P.H} + t_i$

Ранний срок окончания работы означает, что ранее этого срока работу закончить невозможно.

$t^{П.O}$  – поздний срок окончания i-ой работы – разность между продолжительностью критического пути и продолжительностью наибольшего из путей, следующих за данной работой. Поздний срок окончания работы означает, что данная работа должна быть закончена не позже этого срока;

$t^{П.H}$  – поздний срок начала i-ой работы – разность между поздним сроком окончания работы и ее продолжительностью:  $t^{П.H} = t^{П.O} - t_i$

Поздний срок начала i-ой работы означает, что данная работа должна быть начата не позже этого срока.

$R_i$  – резерв времени i-ой работы – величина резерва времени максимального из путей, проходящих через i-ую работу. Показывает, насколько может быть увеличена продолжительность i-ой работы с тем, чтобы продолжительность максимального из полных путей, проходящих через эту работу, не превысила  $T_{кр}$ .

Все работы, лежащие на критическом пути, резерва времени не имеют, т. е.  $R = 0$ .

Расчет параметров сетевой модели осуществляется в следующем порядке.

1. На графическом изображении сетевой модели комплексной операции предоставляются коды всех работ (слева направо) и их продолжительность ( $t_i$ ). Продолжительность работ определяется либо фактически (по часам), когда такой замер можно сделать, например, при доставке работников на а\м из пункта сбора в РОВД; либо приблизительно, с некоторой вероятностью (методом экспертных оценок), например определение времени, связанного с получением сообщений от оперативных групп и принятием на их основании решения.

2. Осуществляется на основе приведенных выше формул расчет ранних сроков начала и окончания работ (слева направо) от исходной работы к завершающей. При этом принимается  $t_1 = 0$ .

3. Проводится расчет поздних сроков начала и окончания всех работ. Расчет проводится в обратном направлении – от за-

вершающей работы к исходной. Причем для каждой работы определяется ее поздний срок окончания, а затем поздний срок ее начала.

Наличие раннего и позднего сроков начала, а также раннего и позднего сроков окончания каждой работы создает дополнительные удобства как для исполнителей этих работ, так и для контролера за ходом выполнения работ комплексной операции.

4. Определяются резервы времени работ.

5. Находится критический путь. Он выделяется на сетевом графике жирной или красной линией.

Когда расчет параметров сетевой модели закончен, можно приступить к ее анализу, который проводится с целью ее оптимизации по критерию «время» или по критерию «силы и средства». Задача оптимизации сетевой модели решается с помощью эвристических методов. Эти методы, как правило, не дают строго оптимального решения, а только близкое к нему.

Оптимизация сетевых моделей представляет улучшение организации выполнения как отдельных работ, так и всего комплекса в целом. Она осуществляется за счет:

- использования резервов времени работ и перераспределения сил и средств;
- интенсификации работ, лежащих на критическом пути;
- максимального использования параллельных процессов выполнения как отдельных работ, так и их связей;
- изменения характера работ.

Характер оптимизации сетевой модели определяется сущностью трудового процесса, который эта модель отображает. В одних случаях целесообразно значительное повышение затрат сил и средств по сравнению с нормативными затратами в целях сокращения времени проведения комплексной операции, в других, наоборот, дает эффект экономия сил и средств, а с некоторым увеличением сроков операции можно смириться.

Оптимизированный вариант сетевой модели комплексной операции необходимо проверить на практике (если это возможно) с помощью учения. Как правило, это позволяет уточнить время осуществления отдельных работ, внести некоторые коррективы в логику развертывания отдельных сетей или всей операции в целом. При корректировке сетевой модели комплексной операции она утверждается руководителем ОВД и становится официальным нормативным документом, на основании которого будет осуществляться оперативное управление силами и средствами в случае возникновения соответствующей оперативной обстановки.

Теоретико-игровые методы служат для обоснования решений в условиях неопределенности обстановки. К теоретико-игровым методам относятся: теория игр и теория статистических решений.

Теория игр используется в тех случаях, когда неопределенность обстановки вызвана сознательными, злонамеренными действиями конфликтующей стороны. Она предполагает моделирование таких ситуаций (чаще всего конфликтных), принятия решений которых должны учитывать не совпадения интересов подразделений.

Теория игр исследует количественную характеристику конфликтных ситуаций и дает ответ на два важнейших вопроса: каким способом действовать и каков ожидаемый результат. Поэтому ее определяют как математическую теорию выбора решений в конфликтных ситуациях в условиях неопределенности.

Разработанная и отображенная в виде алгоритмизированной матрицы модель конфликтной ситуации называется игрой. Совокупность правил, определяющих выбор варианта личных действий в зависимости от сложившейся ситуации, называется стратегией игрока. Стратегия, обеспечивающая максимальный «выигрыш», называется оптимальной.

Для нахождения оптимальной стратегии в теории игр используются принципы максимина и минимакса. Принцип максимина состоит в том, что из минимальных «выигрышей» выбирается максимальная величина, а принцип минимакса заключается в том, что из максимальных «проигрышей» выбирается минимальный. Делается это для того, чтобы разработать решение при самых наихудших условиях, сделать его «перестраховочным».

Теория статистических решений применяется тогда, когда неопределенность обстановки вызвана объективными обстоятельствами, которые либо неизвестны, либо носят случайный характер.

Методы этой группы в последние десятилетия получили значительное развитие. Широко применяются они и в целях оптимизации управленческих решений.

## **4.2. Оптимизация управленческих решений**

Всякая проблема есть, в сущности, проблема выбора решения из некоторого множества альтернатив. Мы всегда стремимся в том или ином смысле сделать лучший выбор (как меру между разумным и иррациональным, количеством и качеством) и называем его оптимальным. Если же оказывается, что все варианты решения не-

которым образом упорядочены с помощью определенной шкалы предпочтений, играющей в данном случае роль критерия отбора, то оптимизация в таком случае может быть определена как упорядочение вариантов выборов решений с помощью определенной шкалы критериев, предпочтений и обеспечение условий для выбора оптимального решения.

Под качеством управленческих решений понимают степень соответствия параметров выбранного решения определенной системе характеристик, удовлетворяющих его разработчиков, потребителей и обеспечивающих возможность эффективной реализации. К необходимым характеристикам качества управленческих решений органов местного самоуправления относят научную обоснованность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность и реальность. Обязательным требованием является законность управленческого решения, понимаемая как строгая направленность на реализацию положений закона, деятельность в рамках закона и предоставленных данному органу соответствующих полномочий.

Важным требованием выступает вариантность решения, возможность выбора оптимальной альтернативы. Это не противоречит закону, поскольку он предполагает всестороннюю оценку субъектом управления конкретной обстановки и самостоятельное принятие им в рамках и на основе закона одного из нескольких возможных вариантов решения.

Условием эффективной управленческой деятельности и требованием, предъявляемым к каждому решению, служит его своевременность. Соблюдение данного требования предполагает обязательное обоснование целесообразности каждого решения с учетом реальных потребностей, оценки новизны целей и задач, выяснения ожидаемых последствий. Формальное отношение либо игнорирование указанного требования приводят к бессмысленному росту невыполненных бумажных предписаний, дезорганизуют управление.

Выполнение этих объективных требований зависит от компетентности, т. е. знаний, опыта, квалификации работников, подготавливающих и принимающих решение, их умения ориентироваться в разнообразных управленческих ситуациях, правильно оценивать обстановку. Эти субъективные моменты не менее значимы, чем объективные условия.

Оптимизация как процесс выбора наилучшего варианта предполагает определение и установление минимального или максимального значения критерия для отбора. Наилучший вариант выполнения поставленных задач в соответствии с выбранными критериями и учетом меняющихся ограничений и есть оптимальный.

Ограничения представляют собой условия, при которых осуществляется такой выбор. Критерием оптимальности может быть минимизация степени риска, затрат временных, материальных, финансовых, трудовых, духовных ресурсов и пр.

Оптимальное решение максимально соответствует критериям выбора. В частности, политико-административные решения, связанные с общественным развитием, признаются оптимальными, если отвечают максимальным ожиданиям всех заинтересованных сторон (как либералов, к примеру, так и консерваторов). Способы достижения таких решений включают:

- формулировку целей таким образом, чтобы они ориентировали на более значимые результаты, чем те, которые традиционно считаются наилучшими, но в то же время реалистичными;

- поиск средств и методов, которые приносили бы значительный эффект одной стороне, но в то же время означали минимальные расходы (потери) для другой;

- привлечение такого внешнего эксперта, агента (например, государственного ведомства родственной сферы деятельности), который для достижения оптимального решения проблемы мог бы предложить существенные результаты обеим сторонам;

- разработку единых пакетов таких мер, частичная реализация одних обеспечивала бы достижение сравнительно либеральных целей, а частичная реализация других – достижение сравнительно консервативных целей;

- сочетание альтернативных консервативных и либеральных действий в тех случаях, когда они не исключают друг друга; концентрацию внимания на устранении источника конфликта, а не на попытках синтезировать либеральные и консервативные альтернативы.

В практике управления социальными системами принимаемые решения многокритериальные. Как показывает опыт, нередко вариант, оптимальный по одному критерию, далек от оптимальности по другому. Обычно это конфликт между степенью достижения поставленных целей и ресурсами. При многокритериальных решениях субъекту управления приходится прибегать к компромиссу: выбирать наиболее важный, по его мнению (или мнению линейного начальника, либо мнению политического руководства), критерий, а остальные отвергать или давать «весовые» оценки различным критериям и учитывать их при определении наилучшего варианта.

Критерии выбора варианта представляют собой факторы, учитываемые при выработке и принятии решения. Чем больше факторов учитывается, тем в большей мере усложняется поиск оптимального варианта.

Оптимизация должна дать ответы на следующие вопросы:

- каково будет состояние проблемы по каждому варианту после ее решения;
- сколько времени и какие средства будут необходимы;
- как и какие трудности нужно преодолеть при реализации различных вариантов;
- как будет отражаться каждый вариант на социальном организме в целом.

Предварительный выбор лучшей альтернативы осуществляется на основе детального анализа допустимых альтернатив с позиции возможности достижения целей, требуемых затрат ресурсов, а также соответствия конкретным условиям реализации альтернатив. При решении сложных задач на данном этапе одних количественных методов может быть недостаточно. Многие альтернативные решения обнаруживаются достаточно легко – на основе прецедентов подобных ситуаций и имеющегося опыта их решения. Однако часто возникают и новые проблемы, для решения которых необходим творческий поход. В этих условиях используются методы «мозговой атаки», выдвижения предположений, групповой анализ ситуации, причинно-следственная диаграмма, карта мнений и другие.

Суждения о предпочтительности альтернатив выносятся по результатам их сравнения или оценки. При этом определяются позитивные и негативные стороны каждой из альтернатив, и устанавливается некий компромисс, позволяющий дальнейшее сопоставление альтернативы с ранее принятым стандартом, критерием. Для этого используются такие методы, как сравнение критериев Кепнера-Трегое, платежная матрица, «дерево целей» или «дерево решений», а также методы, основанные на теории вероятности, теории предпочтений, теории полезности и др. Наиболее распространенным методом сравнения и оценки решений является метод «дерева решений», особенно в ситуациях неопределенных, при наличии неуправляемых факторов.

Эвристические методы применяются для оптимизации управленческих решений в тех случаях, когда невозможно описать в формализованном виде основные элементы, составляющие проблемную ситуацию, связи между ними, ограничения, налагаемые на решения, т. е. когда нет возможности применить математическое моделирование или если проблема не нова, но для ее решения имеется мало достаточно очевидных вариантов.

Существует ряд причин, затрудняющих эффективное применение даже простых эвристических методов. К ним относятся психологическая и профессиональная инерция субъекта управления;

невосприимчивость новых идей (даже у некоторых лиц, обладающих достаточно высоким интеллектом и опытом); консерватизм мышления, твердая приверженность привычным методам решения проблем, в том числе новых; трудность восприятия отрицательных выводов; принятие желаемого за действительное, что нередко приводит к постановке нереальных целей и бессмысленному поиску в этом случае оптимального варианта их достижения; боязнь ответственности, приводящая к рассмотрению только тех вариантов решения, в которых она отсутствует или незначительна для субъекта управления.

Эффективность применения эвристических методов значительно повышается при одновременном использовании формализованных методов прикладной математики. Последние отличаются от классических математических универсальных методов тем, что разрабатываются на их основе, но для решения конкретных практических задач, и применяются только в этих целях. Частью таких методов являются так называемые методы исследования операций.

Оптимизация тесно связана с понятием эффективности операции, т. е. степени приближения к достижению цели. Для суждения о том, насколько та или иная стратегия эффективна, вводится определенный критерий. Его конкретная форма проявляется в виде показателей, характеризующих новую ситуацию, прежде всего социальных (как улучшилось обслуживание населения), а также количества использованных ресурсов, времени проведения операции.

В последнее время термин «исследование операций» утрачивает самостоятельное значение и используется для обозначения первой стадии процесса – управление проектом. Впрочем, административные (политико-административные) операции и сегодня могут осуществляться не как часть административно-управленческого процесса, а как вполне самостоятельное социальное действие, поэтому исследование методики их проведения, оптимизации не утрачивает актуальности.

Формализованные методы также широко применяются в целях оптимизации решений. Оптимальным можно назвать решение, которое выбрано из альтернативных вариантов по наиболее эффективному критерию.

Эксперимент как метод выбора альтернативы убедителен, однако часто является дорогостоящим, что затрудняет его использование. Кроме того, экспериментальные условия могут не соответствовать реальным условиям. Поэтому результаты эксперимента должны тщательно анализироваться. Следует отметить, что некоторые решения предполагают определенную апробацию,

например, испытательный срок при найме на работу, испытания технических средств. Гораздо чаще для сравнения альтернатив и выбора наилучшего варианта используются методы, основанные на анализе количественных и качественных факторов, в том числе с использованием компьютерной техники.

Существуют и другие способы определения наилучшего варианта решений. Р. Доусон рекомендует в зависимости от ситуации руководствоваться одним из пяти правил игры:

1. Не бросаться от варианта к варианту, а определить время обдумывания каждого, последовательно рассмотреть их положительные и отрицательные стороны.

2. Определить линию поведения, особенно по принципиальным вопросам: соотносится ли принимаемое решение с вашей жизненной позицией, жизненными ценностями. Если нет единства, то возможна корректировка собственных взглядов.

3. Глубоко анализировать сложившуюся ситуацию для определения объективности суждений.

4. При наличии значительного количества вариантов (более двух – трех) следует руководствоваться принципом здравого смысла. Облегчает выбор в этой ситуации опора на логические суждения.

5. В поисках решения новых проблем целесообразно проявлять творчество, инициативное отношение, которое часто завершается успехом.

При появлении проблемы необходимо отнести ее к одному из правил игры.

В процессе подготовки и выбора решения необходимо учитывать две стороны: формализованную и поведенческую. Первая – нормативная, обусловлена математизацией процесса выработки решения, вторая – особенностями поведения лиц, принимающих управленческое решение в конкретной обстановке. Это обстоятельство объясняется тем, что последнее слово в выборе окончательного решения принадлежит не «математике» и не машине, а человеку, зависит от его индивидуальных особенностей: профессионализма, склонности к риску и др.

Важнейшее место в процессе оптимизации управленческих решений занимает применение следующих принципов.

Принцип Парето (Парето Вильфредо (1848–1923 гг.) – итальянский инженер, экономист и социолог) в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества других групп отдельные малые части обнаруживают немного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой

группе. Поэтому в связи с принципом Парето говорят также о «соотношении 80:20».

Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию руководителя означает, что в процессе работы за первые 20 % расходуемого времени достигается 80 % результатов. Остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % общего итога.

Принцип Парето означает, что не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо приступить к вопросам, сообразуясь с их значением и важностью: сначала – немногие «жизненно важные проблемы», а потом – многочисленные «второстепенные».

#### **Временной принцип Парето (соотношение 80:20)**

<b>Затраты</b>	<b>Выпуск</b>
80 % затраченного времени (многочисленные «второстепенные» проблемы)	20 % итогового результата
20 % затраченного времени (немногие «жизненно важные» проблемы)	80 % итогового результата

Последовательное применение принципа Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям важности «АБВ».

Анализ «АБВ» основывается на следующих закономерностях:

1. Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15 % от общего количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65 %.

2. На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20 % от общего числа и также 20 % значимости задач и дел руководителя.

3. Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют 65 % от общего числа задач, но имеют незначительную долю – примерно 15 % в общей стоимости всех дел, которые должен выполнить менеджер.

Согласно выводам анализа АБВ рекомендуется за самые важные, приносящие наибольший результат дела А браться в первую очередь.

Руководствуясь принципом АБВ менеджер может облегчить самому себе процесс принятия решений, опираясь на следующие задачи:

- Благодаря выполнению каких задач я в наибольшей степени приближаюсь к воплощению моих главных целей (перспективных, целей года, месяца, недели, дня)?

- Могу ли я за счет выполнения какой-либо одной единственной задачи решить сразу несколько других?

- Благодаря выполнению каких задач я могу внести максимальный вклад в достижение общих целей моего предприятия, отдела, рабочей группы и т. д.?

- Выполнение каких задач принесет мне наибольшую пользу (в краткосрочном и долгосрочном плане), наибольшее денежное вознаграждение?

- Невыполнение каких задач может иметь самые негативные последствия?

По принципу Эйзенхауэра приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.

В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются по следующим возможностям их оценки и (в итоге) выполнения:

- срочные / важные задачи;
- срочные / менее важные задачи;
- менее срочные / важные задачи;
- менее срочные / менее важные задачи.

#### Схема принятия решений на основе принципа Эйзенхауэра

Задачи Б	Задачи А
Установить срок выполнения самому (или поручить кому-либо)	Выполнять лично без промедления
Корзина для мусора	Задачи В поручить кому-либо

Суть принципа Эйзенхауэра (Эйзенхауэр Дуайт Дэвид (1890–1969 гг.) – 34-й президент США) – от задач несущественных и несрочных следует воздерживаться, необходимо набраться немного мужества и терпения, чтобы чаще прибегать к корзине для бумаг (для мусора).

Таким образом, методы оптимизации управленческих решений могут дополнять друг друга и использоваться комплексно при разработке важных управленческих решений. Выбор методов оптими-

зации управленческих решений в значительной мере зависит от информационного обеспечения деятельности органов внутренних дел. Наиболее распространенными методами оптимизации управленческих решений в органах внутренних дел являются: метод экспертных оценок, метод «мозгового штурма», теория игр, математическое моделирование и др.

Современная наука имеет обширный и богатый арсенал методов принятия управленческих решений. Успех конкретного исследования в значительной мере зависит от того, каким образом, по каким критериям выбираются методы для решения конкретных управленческих проблем и в какой комбинации эти методы используются, насколько выбранные методы соответствуют поставленным целям.

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте характеристику формализованным и неформализованным (эвристическим) методам принятия управленческих решений.

2. Раскройте содержание и сущность методов:

- «Дельфи»;
- «мозгового штурма» («мозговой атаки»);
- морфологического анализа;
- «ринги»;
- «кингисе»;
- экспертных оценок;
- сетевого планирования и управления;
- дерева решений;
- сценариев;
- статистических;
- исследования операций;
- теории массового обслуживания;
- теории игр;
- математического программирования, моделирования и т. п.

3. Раскройте сущность следующих принципов:

- «Парето»;
- «Эйзенхауэра».

4. Охарактеризуйте методы оптимизации управленческих решений и обоснуйте эффективность их применения в управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел.

## Заключение

Разработка, принятие и исполнение управленческих решений является одним из наиболее важных управленческих процессов в деятельности ОВД, для которых в современных условиях принципиально важным является принятие грамотных и, что весьма важно, экономически обоснованных управленческих решений, гарантированно обуславливающих достижение реальных, четко сформулированных, измеримых социально значимых целей посредством использования наиболее совершенных технических средств и технологий, включая искусственный интеллект.

Огромное значение при этом имеет процедура (механизм) сбора и анализа информации, необходимой и достаточной для принятия эффективного управленческого решения. Особенно это важно сейчас, когда руководителям приходится оперативно принимать решения в условиях возрастающей неопределенности, вызванной появлением новых вызовов и угроз, динамично ускоренным изменением социально-экономических условий, лавинообразным нарастанием объема информации.

Инновационно-ориентированное развитие государства в целом и системы МВД в частности, предполагает разработку новых концепций по подготовке и реализации управленческих решений, расширяющих представления о возможностях целенаправленной управленческой деятельности в правоохранительной сфере, в том числе положений, рационально заимствованных из теоретических и методических разработок зарубежных ученых, а также учитывающих накопленный практический опыт отечественных правоохранительных органов.

## Список литературы

*Амельчаков И. Ф., Голева Т. В.* Делегирование полномочий как инструмент формирования компетентности и развития личностного потенциала сотрудников в управленческой деятельности руководителя органов внутренних дел // Вестник Белгородского юридического института МВД России. № 1. 2017. С. 4–9.

*Атаманчук Г.В.* Государственное управление. – М., 2000. С. 119.

*Балдин К.В.* Управленческие решения: учебник / К. В. Балдин. – М.: Дашков и К, 2006. – 494 с.

*Балданов Э.Б.* Делегирование должностных полномочий в органах внутренних дел: автореферат дис. ... канд. юрид. наук. – М.: Академия управления МВД России, 2008. –21 с.

*Бирман Л.А.* Управленческие решения. – М.: Дело, 2004. С. 166–169.

*Бражко Е.И.* Управленческие решения: учеб. пособие / Е.И. Бражко, Г. В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. – М.: РИОР, 2006. – 126 с.

*Булдыгин Ю.Е.* Организация социального управления (основные понятия и категории): словарь-справочник. – М., 1999.

*Бусов В.И.* Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2015.

*Веденёва Н.В.* Управленческие решения. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Н.В. Веденёва. – Владивосток: Дальневосточный федеральный ун-т, 2013. –165 с.

*Гобозов Т.Я.* Организационные и правовые основы исполнения управленческих решений ОВД в современных условиях: дис. ... канд. юрид. наук. – М.: Академия управления МВД России, 1999.

*Граждан Д.В.* Социальное управление как профессиональная и общественная деятельность // Социальное управление: курс лекций. – М., 2000. С. 153–155.

*Какушкина М. А., Пронина О.В.* Особенности государственного программирования в социальной сфере и формирования планов социально-экономического развития муниципальных образований // Вопросы современной науки и практики. Университет имени В.И. Вернадского. 2007. № 1 (7). С. 58–68.

*Капитонов С.А.* Основы управления внутренними делами: учеб. пособие / под ред. В. И. Селиверстова. – М.: Юриспруденция, 2001. – 176 с.

*Кац И.Я.* Управленческие решения: учеб-метод. комплекс / И.Я. Кац. – Ульяновск: УЛГТУ, 2003. – 71 с.

*Кильмашкина Т.Н.* Управленческое решение: сущность, классификация, предъявляемые требования // Труды Академии управления МВД России. 2018. № 2 (46). С. 28–33.

*Кильмашкина Т.Н.* Качество и эффективность управленческих решений, соотношение понятий и подходы к их оценке // Методология принятия управленческих решений: Практикум. Тема 7.

*Кожевников К.В.* Технологии принятия управленческих решений на полиграфическом предприятии // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2007. № 1. С. 190–195.

*Колесников Ю.В.* Кибернетизация и коммуникации в управлении // Социальное управление: курс лекций. – М., 2000. С. 256.

*Коробов В. Б., Ефанов Ю.И.* Технология программно-целевого проектирования: лекция. – М.: Академия управления МВД России, 2004.

*Левина С.Ш.* Управленческие решения: практикум / С.Ш. Левина, Р. Ю. Турчаева. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 223 с.

*Леньков Р.В.* Социальное прогнозирование и проектирование: учебное пособие. – М.: ЦСП и М, 2013. – 192 с.

*Логинов В.Н.* Методы принятия управленческих решений: учебное пособие. – М.: КноРус, 2017. – 224 с.

*Лосева Н. А., Лобанова А. Н.* К проблеме делегирования полномочий руководителем как ресурса эффективной управленческой работы в образовательном учреждении: материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Череповец: ЧГУ, 2013. С. 116–118.

*Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2017. – 672 с.

Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / под ред. П. В. Иванова. Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 413 с.

*Москвитин Г.И.* Теория и практика принятия управленческих решений: учебник / под редакцией Г. И. Москвитина. – М.: КноРус, 2017. – 340 с.

Организация управления органами внутренних дел: учебник. 2-е изд., доп. и перераб. / под общ. ред. Кононова А. М., Захватова И.Ю. – М.: Спутник +, 2016.

*Орлов А.И.* Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений: учеб. пособие для вузов / А.И. Орлов. – М.: Март, 2005. – 495 с.

*Петрова О.В.* Эвристические методы принятия управленческих решений в деятельности руководителя органов внутренних дел //

Юридические науки, правовое государство и современное законодательство: сборник научных трудов. – Волгоград, 2019. С. 171–173.

*Петрова О.В.* Методы принятия управленческих решений // Приоритетные направления развития современной юридической науки: сборник тезисов и статей Международной научно-практической конференции (г. Ульяновск, 16 мая 2019 г.) / ред. кол. Г.М. Калашников, Д.В. Кайргалиев, Е.А. Тришкина. – Ульяновск: Издательский дом «Сириус», 2019. С. 94–99.

*Петрова О.В.* Делегирование полномочий в органах внутренних дел: постановка проблемы // Теоретические и практические аспекты развития экономики и права на современном этапе: сборник тезисов и статей Международной научно-практической конференции (г. Казань, 27 июня 2019 г.) / ред. кол. Г.М. Калашников, Д.В. Кайргалиев, Е.А. Тришкина. – Казань: Издательский дом «Сириус», 2019. С. 92–93.

*Пирогова Е.В.* Управленческие решения: учебное пособие. – Ульяновск: УЛГТУ, 2010. – 176 с.

*Русаков В.К.* Качество управленческих решений: проблемы определения и подходы к его оценке // Труды Академии управления МВД России. 2012. № 2 (22).

*Русаков В.К.* Исполнение управленческих решений в территориальных органах МВД РФ районного уровня: проблемы и пути их решения // Вестник Екатеринбургского института. 2011. № 4 (16). С. 94–102.

*Сафонов В.Н.* Разработка управленческих решений: учеб.-метод. комплекс / В.Н. Сафонов, О.В. Папоян. – Ульяновск: УЛГТУ, 2005. – 87 с.

*Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: учебник / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.

*Смирнов Э.А.* Управленческие решения: учеб. пособие / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с.

*Тощенко Ж.Т.* Прогнозирование, проектирование и планирование в социальном управлении // Социология власти. 2005. № 5. С. 23–45.

*Травин В.В.* Подготовка и реализация управленческих решений: модульная программа «Руководитель 21 века». Модуль 6 / В.В. Травин. – М.: Дело, 2005. – 79 с.

*Туманов Г.А.* Проблемы повышения эффективности решений в сфере государственного управления: сборник проблем совершенствования государственного управления. – М., 1987. С. 119–121.

*Фатхутдинов Р.А.* Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 343 с.

*Яресь О. Б., Паньшин И. В.* Методы принятия управленческих решений: учебное пособие. – Владимир, 2011. – 66 с.

*Яськов Е. Ф.* Управленческие решения: курс лекций. – М.: Академия управления МВД России, 2006.

## Содержание

Введение. . . . .	3
Глава I. Управленческое решение как особый класс решений, его структура, виды и предъявляемые требования . . . . .	5
Глава II. Выработка и принятие управленческих решений . . . . .	18
Глава III. Организация исполнения управленческих решений. . .	46
Глава IV. Методы принятия и оптимизации управленческих решений . . . . .	58
Заключение. . . . .	84
Список литературы . . . . .	85

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

**Петрова**  
Ольга Викторовна

**Методология принятия управленческих решений**

*Учебное пособие*

Редактор: *А. А. Уварова*

Верстка: *А. А. Мельникова*

Подписано в печать 17.07.2019. Формат 60×84<sup>1/16</sup>.  
Уч.-изд. л. 4,53. Усл. печ. л. 5,23. Тираж 139 экз. Заказ № 06у.

Отделение полиграфической и оперативной печати РИО  
Академии управления МВД России.  
125993, Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8

ISBN 978-5-907187-17-7



9 785907 187177