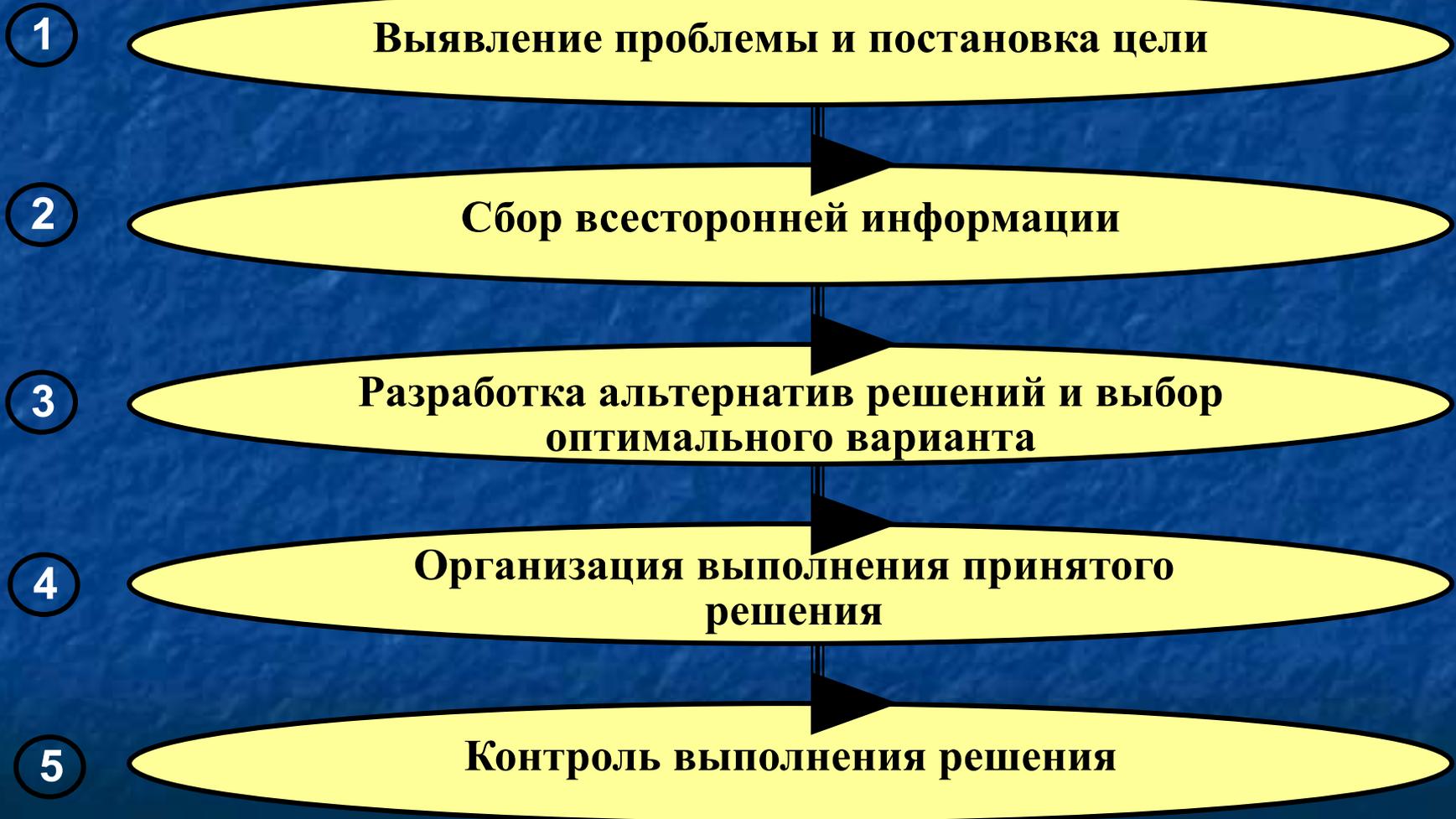


ЭТАПЫ

процесса разработки, принятия, внедрения управленческих решений органами власти



1

Выявление проблемы и постановка цели

Описание проблемы

Проблема **описывается в системной связи** с другими, прилегающими к ней проблемами, устанавливаются межпроблемные связи, **оценивается значимость связей по отношению к ожидаемому результату, выделяются существенные связи.**

Формулирование проблемы

Проблема должна быть сформулирована четко, как **неудовлетворительное состояние системы** в связи с вызовами внешней среды. Недопустимы неопределенные формулировки. **От четкости формулирования проблемы существенно зависит правильность постановки цели.**

Определение цели решения

Цель формулируется как **конкретный результат**, обеспечивающий решение проблемы. Достижение цели означает **устранение проблемы и перевод системы в требуемое (удовлетворительное) состояние.** Возможно при формулировании установление генеральной цели и системы подцелей.

Определение критериев оценки

Каждой цели (подцели) как достигаемому результату должен быть поставлен в соответствии **количественный критерий оценки результата решения.** Это измеритель, позволяющий оценить степень достижения результата. Критерий должен быть **представительным.**

С о д е р ж а н и е к о м п о н е н т о в

2

Сбор всесторонней информации

Изучение существа вопроса

Детализируется содержательная постановка проблемы, описывается комплекс задач, связанных с ее решением. Важно выйти за рамки локальной проблемы, оценить ее связи с другими проблемами. **Во внешней среде выявляются возможности и угрозы, связанные с данной проблемой.**

Определение источников информации

Информация должна быть **достоверной, полной, своевременной**. Необходимы источники, содержащие информацию **не только непосредственно о данной проблеме**, но и о смежных проблемах. Вместе с тем информация должна быть **релевантной** и хорошо структурированной.

Изучение условий эффективного решения

Изучаются и выявляются условия, способствующие эффективному решению проблемы, **выявляются структуры**, имеющие отношение к реализации этих условий (государственные учреждения, бизнес-структуры и т.п.), **методы и способы взаимодействия** с этими структурами.

Выявление ограничений

Выявляются факторы, влияющие на принятие решения, основные **препятствия в достижении цели**, причины нежелательных явлений, реально существующие **ресурсы во всем их спектре** (а не только финансовые), требуемые сроки решения проблемы.

Содержание компонентов

Сравнение различных подходов к сбору информации



- ◆ Короткий период планирования влечет за собой долгое время исполнения, больше ошибок



- ◆ Более длинный период планирования влечет за собой короткое время исполнения, меньше ошибок



3

Разработка альтернатив решений и выбор оптимального варианта

Создание структуры решения

Решаются задачи поиска или выбора принципа действия, т.е. **концептуальной структуры решения**, соответствующей конкретным условиям и требованиям, относящимся к проблеме. Анализируются и оцениваются различные пути решения проблемы для выбора лучшего.

Генерирование альтернатив решений

При заданной структуре решения генерируются альтернативы конкретных вариантов. Здесь **варьируют элементами и признаками объектов**, происходит «материализация» концептуальных идей структуры решения. **Спектр альтернатив должен быть широким**, включающим и «сумасшедшие идеи».

Оценка альтернативных вариантов

Производится сравнение и оценка альтернативных вариантов решения **в соответствии с разработанными количественными критериями** (этап 1). Рассматривается целесообразность и возможность построения синтетических решений, содержащих компоненты альтернатив.

Выбор оптимального варианта решения

Варьируются значения параметров выбранного решения (объемы производства, площади застройки, объемы финансирования и т.п.). **Различные сочетания параметров (стратегии) оцениваются, выбирается оптимальное**. Здесь эффективно использование математического моделирования.

Организация выполнения принятого решения

Разработка программы реализации решения

В основу программы следует положить **принцип программно-целевого управления**. При этом структура программы должна соответствовать концептуальной управленческой триаде: **цель-действия-ресурсы** и **содержать конкретные задания соисполнителям**. Типовая технология разработки программы содержит пять этапов.

Согласование и утверждение программы

Согласование проекта программы должно проходить с привлечением экспертов, с включением в этот процесс общественности, **целевых групп населения**. Обсуждение (утверждение) программы проводится на заседании правительства, **подготавливаемого и проводимого по определенной технологии**, соответствующей **целевому типу заседания**.

Разработка планов

На основе программы создается комплекс системно согласованных планов. Разработку планов целесообразно производить по восьми-этапной модели, соответствующей **принципам управления проектами**. План является документом, содержащим набор мероприятий с закрепленными **сроками, ответственными и потребными ресурсами**.

Доведение задач до исполнителей

Осуществляется четкое и полное воспроизведение **эфферентного образа предстоящей работы и формирование у исполнителя адекватных афферентного и эффекторного образов**. Соответственно каждому разделу плана выбирается наиболее эффективный инструмент доведения: документ, совещание, беседа, инструктаж и т.п.

5

Контроль выполнения решения

Установление стандартов

Осуществляется **точное определение результатов**, которые в соответствии с поставленной целью решения в целом и каждого отдельного этапа плана должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени с требуемым уровнем качества.

Измерение

Производится измерение того, что действительно было достигнуто (**реально полученные результаты**) в намеченные сроки по каждому разделу плана. **Измерения производятся не только на уровне исполнения, но и на уровне общей цели решения.**

Сравнение

Осуществляется сравнение реально достигнутого положения дел с ожидаемыми, спланированными результатами. **Выявляются отклонения между реальным положением дел и планами, и устанавливается источник несоответствия.**

Коррекция

Осуществляются необходимые **действия для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана**. Одно из возможных действий – **пересмотр целей с позиций придания им большей реалистичности соответствия конкретной ситуации.**

Содержание компонентов

РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

процесса разработки, принятия, внедрения управленческих решений органами власти

Стадия разработки решения

Методическое обеспечение – комплекс существующих методов решения проблем

Информационное обеспечение – сбор и анализ внутренней и внешней информации, относящейся к проблеме

Математическое обеспечение – комплекс математических моделей и программных средств, формализующих процедуру отыскания оптимального решения проблемы

Организационное обеспечение – комплекс мер (создание групп, распределение обязанностей, информационное сопровождение и т.п.), обеспечивающих эффективную разработку решения

Финансовое обеспечение – финансирование (при необходимости) разработки решения

Стадия принятия решения

Организационное обеспечение – комплекс мер (проведение экспертизы, социологических опросов, общественных слушаний, подготовка и проведение заседания правительства, информационное сопровождение и т.п.), обеспечивающих полноценное и своевременное обсуждение и принятие решения.

Финансовое обеспечение – финансирование мероприятий организационного обеспечения (оплата экспертизы, социологических исследований и т.п.)

Стадия внедрения решения

Организационное обеспечение – комплекс мер (разработка, и утверждение программ, составление планов, доведение задач до исполнителей), обеспечивающих успешное осуществление решения

Людские ресурсы – совокупность исполнителей, обеспечивающих успешное осуществление решения

Финансовое обеспечение – финансирование всех этапов внедрения решения

Информационное обеспечение – информационное сопровождение программ и планов внедрения, включая освещение их в СМИ

Материально-техническое обеспечение – совокупность зданий, сооружений, оборудования и т.п., обеспечивающих внедрение решения

Социальное обеспечение – комплекс мер по стимулированию и соц. обеспечению разработчиков и внедренцев.



**СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ!**