

Инновационные аспекты базового алгоритма процесса разработки управленческих решений в организации¹

Ю.Н. Поляков, М.Ю. Савельев, А.И. Савченко
(г. Ижевск)

Аннотация. В статье представлена концепция инновационности базового алгоритма разработки управленческих решений в организации, которая на наш взгляд может расширяться и дополняться с учетом специфики организации: характер отрасли, масштаб деятельности, назначения производимой продукции, этапа жизненного цикла продукта, и т.д.

Ключевые слова: управленческое решение, управленческая ситуация, управленческая задача, постановка и решение управленческой задачи, алгоритм, процесс, инновационность процесса разработки управленческих решений, проектирование и конструирование базового алгоритма процесса разработки управленческих решений, модели инновационного развития, инновации, институциональные, культурные и политические факторы развития цивилизаций

Innovative aspects of the basic algorithm of the process of the development of management decisions in the organization

Y.N. Polyakov, M.Yu. Savelyev, A.I. Savchenko
(Izhevsk, Russia)

Abstract. The article presents the concept of innovativeness of the basic algorithm for developing management decisions in an organization, which, in our opinion, can be expanded and supplemented taking into account the specifics of the organization: the nature of the industry, the scale of activities, the purpose of the products, the stage of the product's life cycle, etc.

Keywords: managerial decision, managerial situation, managerial task, setting and solving a managerial problem, algorithm, process, innovativeness of the process of developing management decisions, designing and constructing a basic algorithm for the process of developing management decisions, models of innovative development, innovation, institutional, cultural and political factors in the development of civilizations.

В управлении организацией ключевое место занимают управленческие решения. С управленческих решений «запускаются» все инновационные процессы и функции управленческой деятельности, на пример разработка и производство инновационной продукции – это результат принятых управленческих решений. Управленческие решения это реакция органов управления организации на изменение управленческой ситуации, т.е. изменение количественных и качественных показателей динамики факторов, влияющих на основные результаты деятельности организации.

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-010-00869

Национальные системы менеджмента довольно сильно отличаются друг от друга в деталях. Например, исследователи Сергеев В.М., Алексеенкова Е.С., Нечаев В.Д. предлагают следующую типологизацию моделей инновационного развития [1]:

Североатлантическая модель – характерная для стран евроатлантического региона. Это модель полного инновационного цикла – от возникновения инновационной идеи до массового производства готового продукта (США, европейские страны).

Восточно-азиатская модель – присуща странам восточноазиатского региона (Япония, Южная Корея, Гонконг и т.д.). В данной модели, по сути, отсутствует стадия формирования фундаментальных идей, ориентация – на заимствование технологий у стран, следующих североатлантической модели.

Альтернативная модель инновационного развития – используется в преимущественно сельскохозяйственных странах, не обладающих значительным потенциалом в области фундаментальной и прикладной науки (Таиланд, Чили, Турция, Португалия и т.д.).

Регионализация отражает системную характеристику глобальной экономики, в которой усложняются процессы взаимодействия между глобальными экономическими агентами и исторически сложившимися национальными институтами [2]. Согласно [3], различия в технологических результатах на национальном и региональном уровнях могут в существенной степени быть связаны с особенностями институциональной среды, в которую погружены предприятия.

Это подтверждается и рядом исследований базовых ценностей различных культур [4, 5]. Как отмечают [6] «прежде всего, как нам кажется, потому, что в планируемые процессы вмешивается неучтенное обстоятельство, а именно культура, или национальный менталитет, выражающийся в веками накатанных, привычных моделях поведения, в основе которых лежат неосознаваемые и потому особенно прочные (и трудные для анализа) культурные ценности и представления».

В настоящее время связь между культурными ценностями и инновационностью недостаточно изучена, что отмечают ряд исследователей [7, 8].

Это способствует усилению особенностей региональных систем управления в соответствии со сложившимися культурными, историческими традициями.

Однако, у них систем управления имеются и общие черты. Для функционирования системы управления она должна обладать определенной структурой, в том числе системой принятия решений.

В современном менеджменте применяется термин принятие управленческих решений [9, 10, 11, 12, 13], на наш взгляд, отражающий лишь завершающий этап управленческой деятельности. Устоявшийся тезис, что управленческие решения, это выбор альтернатив по решению проблем в изменившейся управленческой ситуации, на наш взгляд, не в полной мере отражает сущность управленческого решения.

Не отрицая этот тезис, хочется обратить внимание на то, что идею альтернатив еще необходимо «сгенерировать», чтобы получить конкурентное преимущество перед конкурентами, а это длительный многоэтапный инновационный процесс, требующий нестандартных методов анализа и выдвижение гипотез.

тез, появление негативных симптомов сигнализирующих об ухудшении управленческой ситуации, выявление причин, формулирование проблем и в последнюю очередь выдвижение альтернатив по решению проблем.

Более точно, на наш взгляд, будет говорить о процессе разработки управленческих решений, особого вида управленческой деятельности, результатом которой является инновационный информационный продукт (управленческое решение). Применение такого подхода позволяет раскрыть «черный ящик», «кухню» принятия управленческих решений в организации. Процесс разработки управленческих решений необходимо спроектировать, т.е. представить инновационный замысел этого сложного многоэтапного процесса в виде базового алгоритма. Базовый алгоритм разработки управленческих решений представляет собой инновационный, итеративный (пошаговый, последовательный) процесс разработки управленческих решений для улучшения управленческой ситуации. На наш, взгляд, базовый алгоритм разработки управленческих решений можно представить в виде следующих последовательных процессов:

- анализа управленческой ситуации;
- выдвижения/опровержения гипотез, изменений на пространстве деятельности организации, способствующих появлению негативных симптомов в деятельности организации;
- выявления проблемных структурных элементов гипотез, способствующих появлению негативных симптомов в деятельности;
- выявление причин, появления негативных симптомов;
- формулирования проблем;
- выдвижения/опровержения альтернатив.

Проект базового алгоритма разработки управленческих решений приведен на рисунке 1.

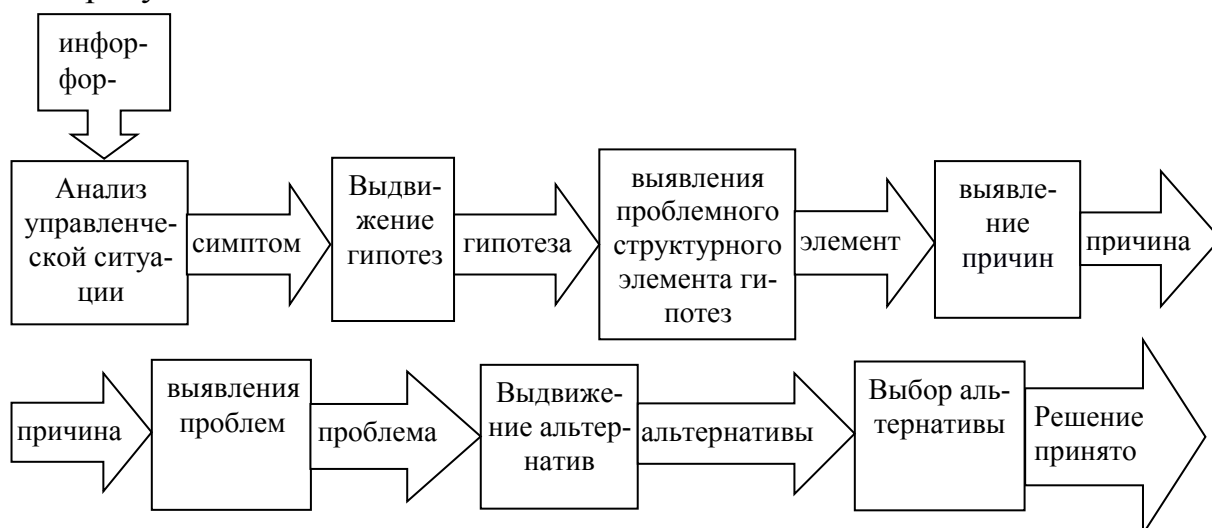


Рис. 1. Проект базового алгоритма разработки управленческих решений

На каждом этапе этого процесса требуется интеллектуальная работа, основанная на методах мышления (анализ, синтез, дедукция и индукция), результатом которой является постановка и решение различных управленческих задач.

Первый этап процесса разработки управленческого решения – процесс анализа управленческой ситуации. Для того, чтобы «сконструировать» базовый алгоритм анализа управленческой ситуации, необходимо «спроектировать» все процессы (шаги процессов).

Построение базового алгоритма анализа управленческой ситуации осуществляется в следующей последовательности шагов:

1. Организация статистического наблюдения за динамикой деятельности организации;
2. Описание управленческой ситуации;
3. Описание процессов анализа управленческой ситуации;
4. Описание постановки управленческой задачи;
5. Описание решения управленческой задачи.

На первом шаге «Организация статистического наблюдения за динамикой рынков» необходимо организовать по признакам необходимости и достаточности статистическое наблюдение за динамикой количественных и качественных показателей результатов и факторов, влияющих на основные результаты деятельности организации.

На втором шаге «Описание управленческой ситуации» на основе модели деятельности организации (рис. 2) формируется необходимая, достаточная, достоверная статистическая информация об управленческой ситуации (динамика показателей деятельности, факторов, определяющих динамику), описывается порядок операций (действий) по статистическому и факторному анализу.

На третьем шаге «Описание процессов статистического и факторного анализа управленческой ситуации», выделяются процессы выявления набора негативных симптомов в деятельности организации и выбора самого негативного симптома.

На четвертом шаге «Постановка управленческой задачи», последовательно по процессам формулируются требования к постановке управленческой задачи. Структурные элементы постановки управленческой задачи представлены в данных таблице 1.

Таблица 1

Структурные элементы постановки управленческой задачи

№	Процесс	Структурные элементы постановки управленческой задачи			
		Требования (цель)	Условия (известное)	Искомое (неизвестное)	Ограничения
1	2	3	4	5	6
1	Выявление набора негативных симптомов	Выявить набор негативных симптомов	Показатели деятельности организации (информация об управленческой ситуации)	Набор негативных симптомов	Время, ресурсы, методическое обеспечение
2	Выбор самого весомого негативного симптома	Определить самый весомый негативный симптом	Набор негативных симптомов	Самый весомый негативный симптом	Время, ресурсы, методическое обеспечение

На пятом шаге «Решение управленческой задачи» последовательно по процессам формулируются требования к решению управленческой задачи. Структурные элементы решения управленческой задачи представлены в данной таблице 2.

Таблица 2

Структурные элементы решения управленческой задачи

№	Процесс	Структурные элементы решения управленческой задачи			
		Требования (цель)	Условия (известное)	Искомое решение (операции)	Ограничения
1	2	3	4	5	6
1	Выявление набора негативных симптомов	Выявить набор негативных симптомов	Показатели деятельности организации (информация об управленческой ситуации)	расчет абсолютного и относительного изменения показателей и факторов за определенный период времени; анализ негативной динамики и факторов, влияющих на нее.	Время, ресурсы, методическое обеспечение
2	Выбор самого весомого негативного симптома	Определить самый весомый негативный симптом	Набор негативных симптомов	расчет абсолютного и относительного негативного влияния факторов на результирующий показатель деятельности организации; анализ весомости влияния отдельного фактора в совокупности факторов на результирующий показатель деятельности организации.	Время, ресурсы, методическое обеспечение

Пример результата процесса выбора самого весомого негативного симптома представлен на рисунке 2.



Рис. 2. Пример результата процесса выбора самого весомого негативного симптома

Второй этап процесса разработки управленческого решения – процесс выдвижения гипотез. Для того чтобы «сконструировать» базовый алгоритм выдвижения гипотез, необходимо «спроектировать» все процессы (шаги процессов).

Построение базового алгоритма выдвижения гипотез осуществляется в следующей последовательности шагов:

1. Теоретическое описание гипотез;

2. Описание процесса выдвижения гипотез;
3. Формирование структурных элементов гипотез;
4. Описание процесса выявления проблемного структурного элемента гипотезы;
5. Описание постановки управленческой задачи;
6. Описание решения управленческой задачи.

На первом шаге «Теоретическое описание гипотез» осуществляется построение теоретических гипотез по результатам диагностики, построение причинно-следственной цепочки типа «изменение управленческой ситуации – изменение показателей деятельности организации».

Теоретические гипотезы – это комбинации взаимосвязей между возможными изменениями в отдельных видах деятельности и появлением самого весомого негативного симптома в деятельности организации. Одна из возможных теоретических гипотез представлена в таблице 3.

Таблица 3

**Теоретическая гипотеза изменения управленческой ситуации –
симптом деятельности организации**

Виды деятельности организации (гипотеза)	Изменения показателей деятельности организации (симптом)	Изменения на пространстве деятельности организации	Наличие взаимосвязи гр 3 с гр 2 (да/нет)
1	2	3	4
Коммерческая	Снижение объема производства	Снижение заказов	да
Закупочная		Снижение поставок ресурсов	да
Технологическая		Снижение поставок технологий	да
Производственная		Снижение производства продукции	да

На втором шаге «Описание процессов выдвижения/опровержения гипотез» выделяются процессы формирования набора гипотез и выбора основной гипотезы. Процесс **выдвижения/опровержения гипотез»** представлен на рисунке 2.

На третьем шаге «Формирование структурных элементов гипотез» формируются необходимые, достаточные, достоверные структурные элементы гипотез (портфель продаж (виды, цены, количество); география рынков (регион, РФ, Мир); возможности продаж (собственные и привлеченные каналы, количество)., описывается порядок операций (действий) процесса формирования и описания параметров изменения структурных элементов гипотез.

Структурный элемент – это атрибут, конкретное знание о структуре гипотезы; раскрывает абстрактное понятие «деятельности организации».

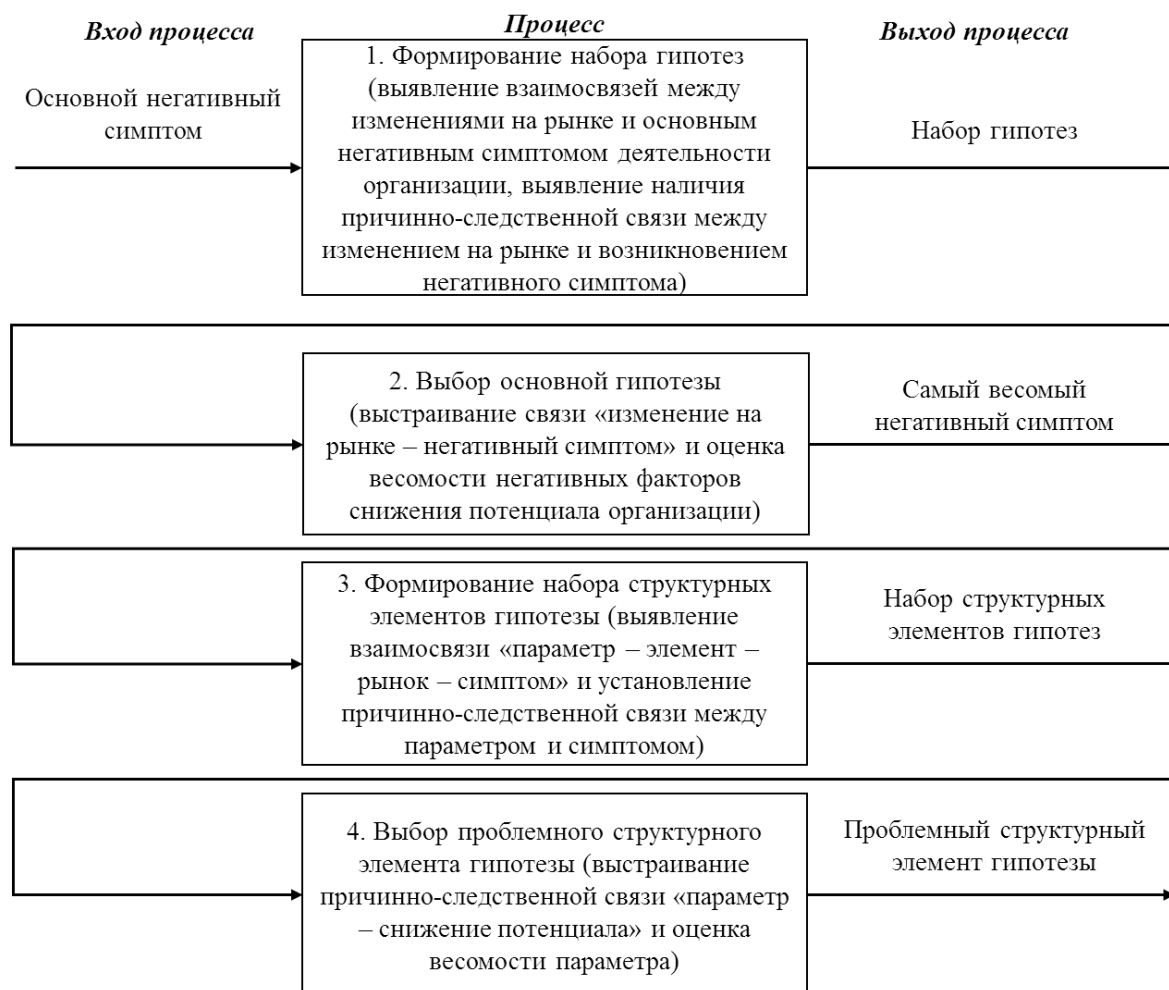


Рис. 2. Базовый алгоритм выдвижения гипотез

Для правильного описания параметров структурных элементов требуется четкое понимание назначения каждого параметра. Назначение параметров – конкретизировать, раскрыть более общее понятие структурный элемент, точнее описать состояние отдельных видов деятельности организации.

Начальный перечень параметров структурных элементов приведен в таблице 4.

Таблица 4

Перечень параметров структурных элементов гипотез

№	Гипотезы	структурные элементы гипотезы	Необходимые параметры структурных элементов
1	заказчик продукции	потребители, портфель продукции, расположение потребителей, возможности продаж	<ul style="list-style-type: none"> • потребители (группы, численность, объем заказов); • портфель продаж (виды, цены, количество); • география рынков (регион, РФ, Мир); • возможности продаж (собственные и привлеченные каналы, количество).

Окончание табл. 4

2	Конкуренты	портфель продукции, продвижение	<ul style="list-style-type: none"> • портфель продукции (виды, цены, количество, достоинства и недостатки); • продвижение (комплекс маркетинговых коммуникаций).
	Поставщик ресурсов	Портфель ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • поставщики (группы, численность, объем поставок); • портфель закупок (виды, цены, количество); • география поставщиков (регион, РФ, Мир); • возможности поставок (собственные и привлеченные каналы, количество).
	Поставщик технологий	Портфель технологий	<ul style="list-style-type: none"> • поставщики (группы, численность, объем поставок); • портфель закупок (виды, цены, количество); • география поставщиков (регион, РФ, Мир); • возможности поставок (собственные и привлеченные каналы, количество).
	Производитель продукции	Портфель производства	<ul style="list-style-type: none"> • производители (группы, численность, объем поставок); • портфель производства (виды, цены, количество); • география производителей (регион, РФ, Мир); • возможности производства (собственные и привлеченные мощности, количество).

На четвертом шаге «Описание процессов выявления проблемного структурного элемента рынка» осуществляется построение расширенных теоретических гипотез по результатам диагностики и построение причинно-следственной цепочки между изменением параметров структурных элементов гипотез и появлением негативного симптома в деятельности организации.

Результатом четвертого шага является построение расширенных теоретических гипотез. Одна из возможных расширенных теоретических гипотез, связанная с изменениями деятельности, изменением параметров структурных элементов и появлением негативного симптома представлена в таблице 5.

Таблица 5

Расширенная теоретическая гипотеза «изменения в деятельности – параметры – симптом»

Вид деятельности	Изменения на пространстве деятельности	Структурный элемент пространства	Изменение структурных элементов (параметров)	Наличие взаимосвязи гр 4 с гр 2 (да/нет)
1	2	3	4	5
производственная	Снижение возможности производства	регион	Потребители (снизилась численность)	да
			население	да
			Коммерческих организаций	да

Окончание табл. 5

			Государственных организаций	да
коммерческая	Снижение возможности продаж	РФ	Коммерческих организаций	да
коммерческая	Снижение возможности продаж	мир	Коммерческих организаций	да
Самый негативный симптом (снижение объема продаж)				

На пятом шаге «Постановка управленческой задачи» последовательно по процессам формулируются требования к постановке управленческой задачи. Структурные элементы постановки управленческой задачи представлены в данных таблицы 6.

Таблица 6

Структурные элементы постановки управленческой задачи

№	Процесс	Структурные элементы управленческой задачи			
		Требования (цель)	Условия (известное)	Искомое (неизвестное)	Ограничения
1	2	3	4	5	6
1	Формирование набора гипотез	Сформировать набор гипотез, цепочку причинно-следственных связей	Самый весомый негативный симптом, теоретические гипотезы	Набор гипотез	Время, ресурсы, методическое обеспечение
2	Выбор основной гипотезы	Выбрать основную гипотезу	набор гипотез, цепочка причинно-следственных связей	Основная гипотеза	Время, ресурсы, методическое обеспечение
3	Формирование набора структурных элементов гипотезы	Выявить набор структурных элементов основной гипотезы (пространство – параметр – симптом)	Основная гипотеза (пространство – симптом)	Набор структурных элементов основной гипотезы	Время, ресурсы, методическое обеспечение
4	Выбор проблемного структурного элемента гипотезы	Выявить проблемный структурный элемент основной гипотезы	Набор гипотез (пространство – параметр – симптом), цепочка причинно-следственных связей	Проблемный структурный элемент основной гипотезы	Время, ресурсы, методическое обеспечение

На шестом шаге «Решение управленческой задачи» последовательно по процессам формулируются требования к решению управленческой задачи. Результатом решения управленческой задачи на этапе выбора проблемного структурного элемента является построение причинно-следственной связи «параметр – элемент – деятельности – симптом». Пример такой связи приведен на рисунке 3.

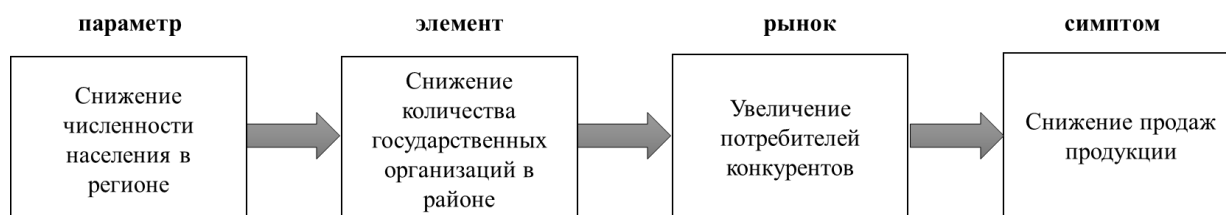


Рис. 3. Причинно-следственная связь «параметр – элемент – деятельность – симптом»

Третий этап процесса разработки управленческого решения – процесс выявления причин. Для того чтобы «сконструировать» базовый алгоритм выявления причин, необходимо «спроектировать» все процессы (шаги процессов).

Построение базового алгоритма выявления причин осуществляется согласно следующей последовательности шагов (алгоритму):

1. описание причин;
2. описание процессов выявления причин;
3. описание постановки управленческой задачи;
4. описание решения управленческой задачи;
5. построение блок-схемы процессов.

На первом шаге «Описание причин» формируется необходимая, достаточная, достоверная информация для описания причин появления негативных симптомов в деятельности организации (выбор, обоснование управленческих решений в прошлом и организация выполнения управленческих решений); описывается порядок операций (действий) выявления причин.

На втором шаге «Описание процессов выявления причин» осуществляется построение теоретических гипотез (возможных комбинаций взаимосвязей типа «причина – гипотеза – деятельность – симптом», построение причинно-следственной цепочки «причина – гипотеза – деятельность – симптом».

На третьем шаге «Постановка управленческой задачи» последовательно по процессам формулируются требования к постановке управленческой задачи. Элементы процесса постановки управленческой задачи представлены в таблице 7.

Таблица 7

Структурные элементы постановки управленческой задачи

№	Процесс	Структурные элементы постановки управленческой задачи			
		Требования (цель)	Условия (известное)	Искомое (неизвестное)	Ограничения
1	2	3	4	5	6
1	Формирование набора причин	Сформировать набор причин	Самый весомый негативный симптом деятельности, набор теоретически возможных причин	Набор причин	Время, ресурсы, методическое обеспечение
2	Выбор основной причины	Выбрать основную причину	Набор причин	Основная причина	Время, ресурсы, методическое обеспечение

На четвертом шаге «Решение управленческой задачи» последовательно по процессам формулируются требования к решению управленческой задачи. Элементы процесса решения управленческой задачи представлены в таблице 8.

Таблица 8

Элементы процесса решения управленческой задачи

Этап	Содержание
1. Формирование набора причин	выявление фактических комбинаций наличия взаимосвязей типа «причина – гипотеза (параметр) – деятельность – симптом»; построение причинно-следственной цепочки типа «причина – параметр – пространство – симптом».
2. Выбор основной причины	выстраивание причинно-следственной связи типа «причина – гипотеза (параметр) – снижение возможностей деятельности организации»; оценка весомости негативных факторов в общем количестве факторов снижения возможностей деятельности организации.

Результатом решения управленческой задачи на этапе выбора проблемного структурного элемента является построение причинно-следственной связи «причина-параметр – деятельность – симптом». Пример такой связи приведен на рисунке 4.



Рис. 4. Причинно-следственная цепочка типа «причина – параметр – деятельность – симптом»

Четвертый этап процесса разработки управленческого решения – процесс выявления проблем. Для того чтобы «сконструировать» базовый алгоритм выявления проблем, необходимо «спроектировать» все процессы (шаги процессов).

Построение базового алгоритма выявления проблем осуществляется в определенной последовательности за 4 шага:

1. формулирование проблем;
2. описание процессов выявления проблем;
3. описание постановки управленческой задачи;
4. описание решения управленческой задачи;

На первом шаге «Формулирование проблем» формируется необходимая, достаточная, достоверная информация для описания набора проблем деятельности организации; описывается порядок операций (действий) формулирования проблем.

На втором шаге «Описание процессов формулирования проблем» осуществляется построение теоретических гипотез (возможных комбинаций взаимосвязей типа «проблема – причина – параметр – деятельность – симптом», построение причинно-следственной цепочки типа «проблема – причина – параметр – деятельность – симптом».

На третьем шаге «Постановка управленческой задачи» последовательно по процессам формулируются требования к постановке управленческой задачи. – Структурные элементы постановки управленческой задачи приведены в таблице 9.

Таблица 9

Структурные элементы постановки управленческой задачи

№	Процесс	Структурные элементы постановки управленческой задачи			
		Требования (цель)	Условия (известное)	Искомое (неизвестное)	Ограничения
1	2	3	4	5	6
1	Формирование набора проблем	Сформировать набор проблем	Основная причина, теоретическая гипотеза	Набор проблем	Время, ресурсы, методическое обеспечение
2	Выбор основной проблемы	Выбрать основную проблему	Основная причина, основная гипотеза, набор проблем	Основная проблема	Время, ресурсы, методическое обеспечение

На четвертом шаге «Решение управленческой задачи» последовательно по процессам формулируются требования к решению управленческой задачи. – Структурные элементы решения управленческой задачи приведены в таблице 10.

Таблица 10

Структурные элементы процесса решения управленческой задачи

Этап	Содержание
1. Формирование набора проблем	выявление фактических комбинаций наличия взаимосвязей между проблемой и причиной; построение причинно-следственной цепочки типа «проблема – причина – параметр – деятельность – симптом».
2. Выбор основной проблемы	выстраивание причинно-следственной цепочки типа «проблема – параметр – элемент – снижение возможностей деятельности организации»; оценка весомости негативных факторов в общем количестве факторов снижения возможностей организации.

Результатом решения управленческой задачи на этапе выбора проблемного структурного элемента является построение причинно-следственной связи «проблема – причина – параметр – деятельность – симптом». Пример такой связи приведен на рисунке 4.

Причинно-следственная цепочка типа «проблема – причина – параметр – деятельность (регион) – симптом» представлена на рисунке 5.



Рис. 5. Причинно-следственная цепочка типа «проблема – причина – параметр – деятельность (регион) – симптом»

Пятый этап процесса разработки управленческого решения – процесс выдвижения/опровержения альтернатив.

Построение базового алгоритма выдвижения/опровержения альтернатив решения проблем осуществляется согласно следующей последовательности:

1. формирование набора альтернатив;
2. описание процессов выдвижения/опровержения альтернатив решения проблем;
3. описание постановки управленческой задачи;
4. описание решения управленческой задачи;

На первом шаге «Формирование набора альтернатив» формируются необходимые, достаточные, достоверные наборы альтернативных решений проблем в деятельности организации (новый продукт, новая технология и организация производства), описывается порядок операций (действий) процесса формулирования эффектов от реализации альтернатив.

На втором шаге «Описание процессов выдвижения/опровержения альтернатив» осуществляется построение теоретических гипотез (возможных комбинаций альтернатив решения проблем).

Результатом второго этапа является построение теоретического набора альтернатив. Один из возможных наборов альтернатив решения проблем на пространстве деятельности (регион) представлен в таблице 11.

Таблица 11

Набор альтернативных направлений решения проблем на пространстве деятельности (регион)

Проблемный структурный элемент деятельности	Изменение параметров структурных элементов	Наличие связи	Проблемы		Набор альтернативных направлений	
			обоснование (да/нет)	Организация (да/нет)	Обоснован К/Ц _п * (да/нет)	Организация К/Ц _т ** (да/нет)
1	2	3	4	5	6	7
Старый регион – старый продукт	Портфель продукции	Да	(р) [*] (да)	(к) ^{**} (да)	(да)	(да)
	Население	да	(р) [*] (да)	(к) ^{**} (да)	(да)	(да)
	государственные организации	да	(р) [*] (да)	(к) ^{**} (да)	(да)	(да)
	Портфель конкурентов	да	(р) [*] (да)	(к) ^{**} (да)	(да)	(да)
Самый весомый негативный симптом (снижение объема производства)						

к/ц_п* – соотношение качество/цена продукции;

к/ц_т** – соотношение качество/цена технологий работ;

*р – уровень инноваций объектов, продукции (качество/цена продукции, эффект/инвестиции);

**к – уровень инноваций технологических и логистических процессов и экономии ресурсов (качество/цена технологий, эффект/инвестиции).

На третьем шаге «Постановка управленческой задачи» последовательно по процессам формулируются требования к постановке управленческой задачи. – Структурные элементы постановки управленческой задачи приведены в таблице 12.

Таблица 12

Структурные элементы постановки управленческой задачи

№	Процесс	Структурные элементы постановки управленческой задачи			
		Требования (цель)	Условия (известное)	Искомое (неизвестное)	Ограничения
1	2	3	4	5	6
1	Формирование набора альтернатив	Сформировать набор альтернатив решения проблем	Основная проблема, теоретический набор альтернатив	Набор альтернатив и эффектов	Время, ресурсы, методическое обеспечение
2	Выбор основной альтернативы	Выбрать основную альтернативу	Набор альтернатив	Основная альтернатива	Время, ресурсы, методическое обеспечение

На четвертом шаге «Решение управленческой задачи» последовательно по процессам формулируются требования к постановке управленческой задачи.

Решение управленческой задачи на этапе формирования набора альтернатив включает в себя:

- выявление фактических комбинаций наличия взаимосвязей между альтернативой и проблемой;
- построение причинно-следственной цепочки типа «альтернатива – проблема – параметр – деятельность – симптом».

Выявление фактических комбинаций наличия взаимосвязей между альтернативой и проблемой может осуществляться методом мозгового штурма.

Результат мозгового штурма становится основой для определения фактического набора «альтернатива – нейтрализация симптома». Пример фактического набора альтернатив приведен в таблице 13.

Таблица 13

Набор альтернатив

Проблемный структурный элемент	Изменение параметров структурных элементов	Наличие связи	Проблемы		Набор альтернатив	
			обоснование (да/нет)	Организация (да/нет)	Обоснован К/Цп* (да/нет)	Организация К/Цп** (да/нет)
1	2	3	4	5	6	7
регион	Портфель продукции	да	(р)* (да)	(к)**	(да)	
	Население	да	(р)* (да)	(к)**	Разработка новой продукции	
					Модернизация старой продукции	
					Прототипирование продукции	
Самый весомый негативный симптом (снижение объема продаж)						

Решение управленческой задачи на этапе выбора основной альтернативы включает в себя:

- расчет отдельных эффектов (годового экономического эффекта от реализации альтернатив);
- оценка весомости эффектов отдельных альтернатив в сравнении друг с другом (пример представлен на рисунке 6).

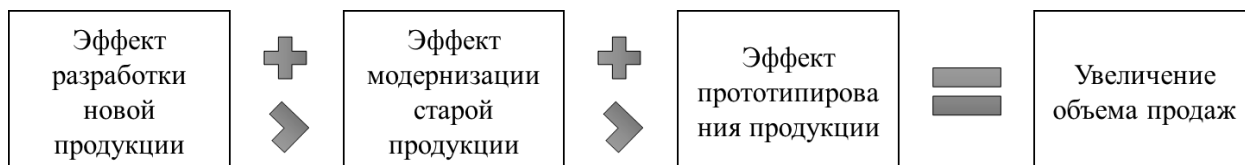


Рис. 6. Оценка весомости эффектов отдельных альтернатив в сравнении друг с другом

Базовый алгоритм является первичным элементом для конструирования логико-временной структуры процесса разработки управленческих решений, проектирования системы управления организацией.

Принципиальная схема системы управления организацией представлена на рисунке 7.



Рис. 7. Принципиальная схема системы управления организацией

Проектирование и конструирование базового алгоритма процесса разработки управленческих решений, на наш взгляд, инструмент современного менеджера, позволяющий превратить управленческое решение в более обоснованные управляющие воздействия по решению проблем достижения целей организации.

Список литературы

1. Сергеев В.М., Алексеенкова Е.С., Нечаев В.Д. Типология моделей инновационного развития [Электронный ресурс]. URL: http://ecsocman.hse.ru/data/2011/12/29/1270393214/Politeia_Sergeev_Alexeenkova_Nechaev-2008-4.pdf (дата обращения: 07.02.2020).
2. Усик Н.И. Менеджмент инновационного развития экономики регионов России // Экономика и экологический менеджмент. – 2015. – № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-innovatsionnogo-razvitiya-ekonomiki-regionov-rossii> (дата обращения: 08.04.2020).
3. Lundvall B.-A., Johnson B., Andersen E.S., Dalum B. National systems of production, innovation and competence building // Research Policy. – 2002. – Vol. 31. February. – P. 213-231.
4. Bellah R., Madsen R., Sullivan W., Swindler A. Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life. – Berkley (CA): University of California Press, 1985. – 356 p.
5. Steward E.C., Bennett M.J. American Cultural Patterns: A Cross-Cultural Perspective. – Yarmouth: Intercultural Press, 1991. – 192 p.
6. Лебедева Надежда Михайловна, Ясин Евгений Григорьевич Культура и инновации: к постановке проблемы // Форсайт. – 2009. – № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kultura-i-innovatsii-k-postanovke-problemy> (дата обращения: 09.04.2020).
7. Shane S. Why Do Some Societies Invent More Than Others? // Journal of Business Venturing, – 1992, – № 7. – P. 29-46.
8. Shane S., Venkatarman S., Mac-Millan I. Cultural Differences in Innovation Strategies // Journal of Management, – 1995, – v. 21, – № 5. – P. 931-952
9. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – Москва: Дело, 2004, – 416 с.
10. Балдин К.В., Уткин В.Б., Воробьев С.Н. Управленческие решения. – Москва: Юнити, 2003, – 317 с.
11. Олдкорн Р. Основы сменеджмента: Учебник / Пер. с англ. Предисл. к русск. изд. д.э.н., проф. Голубкова Е.П. – М.: Издательство «Финпресс». 1999.
12. Науман Э. Принять решение, но как? – М.: Мир, 1987. – 198 с.
13. Harrison E. Frank. The Managerial Decision Making Process. 3rd ed. – Boston: Houghton Mifflin, 1999. – P. 1.