

## **Методические указания по реализации алгоритма процесса принятия управленческого решения**

Представляемый участником турнира проект является по сути моделированием процесса разработки, принятия и реализации процесса принятия управленческих решений в контексте выбранной проблемной бизнес-ситуации, требующей своего решения.

Проект имеет два раздела:

1. Исходная управленческая ситуация

2. Проектная часть по разработке, принятию и реализации управленческого решения.

### **1. Исходная управленческая ситуация**

Исходная управленческая ситуация, предлагаемая участникам турнира, носит безличностный характер, поэтому в данном разделе проекта должна быть приведена и исследована исходная управленческая ситуация, в привязке к самостоятельно определенному (смоделированному) объекту исследования, указаны цели и задачи проекта в рамках решения поставленной проблемной ситуации.

Заданием предполагается, что для решения проблемы, содержащейся в исходной бизнес-ситуации, участник турнира должен смоделировать объект управления - некоторое предприятие. Это может быть конкретное предприятие или виртуальное. Для того, чтобы члены жюри могли составить о проектируемой организации правильное мнение, понять какими ресурсами оно располагает, понимать логику всех последующих действий автора проекта, ему необходимо представить карточку проектируемой организации.

Карточка носит информационный характер, и содержит в себе краткий перечень сведений:

1) Организационно-правовая форма бизнеса: ИП, ООО, НАО или ПАО, ГК (группа компаний), холдинговая структура;

2) деятельность, которую, оно осуществляет и возможные объёмы предоставляемых ею услуг;

3) местонахождение головного офиса;

4) порядок управления организацией / аппарат управления организацией и организационная структура.

***Мнение специалиста***

На старт-ап бизнес строится и развивается за счет волевых усилий предпринимателя. Численность персонала ограничивается им самим, иногда плюс 1 -2 сотрудника (друзья, члены семьи). Предприниматель совмещает, как правило, выполнение самых различных функций и, часто, не свойственных ему видов деятельности. В его распоряжении ограниченные ресурсы: финансовые, кадровые, информационные и др. Он нуждается в информационной поддержке. Организационная структура бизнеса на этом этапе предпринимательская. Форма бизнеса – ИП или ООО.

В малом и среднем бизнесе, функционирующем в большей степени в форме ООО, более совершенные методы управления. Складывается функциональная организационная структура управления предприятием. Предприниматель, он же часто и руководитель ставит задачи подчиненным в рамках их функциональных обязанностей, планирует и координирует, делегирует полномочия, стимулирует и поощряет, контролирует выполнение. Растут компетенции персонала, финансовые возможности, формируются базы данных, открываются новые возможности для взаимодействия с участниками внешней отраслевой среды. Появляются возможности для организации процессного управления, проектной деятельности и организации командной работы подчиненных, выработки групповых решений.

Когда бизнес выходит на более зрелую стадию своего развития (чаще ей соответствует форма ПАО, НАО, ГК, холдинг, нежели ООО) владелец перестает единолично управлять конкретным бизнесом и переходит на уровень стратегического управления, передавая функции оперативного управления наемному менеджменту. Организационная структура жесткая функциональная или горизонтальная (процессная), или многоуровневая (холдинг). Высокие требования к квалификации персонала. Широкий доступ к ресурсам: финансовым, информационным, кадровым, технологическим. Расширяются возможности процессного управления, проектной деятельности и организации командной работы подчиненных, выработки групповых решений. Появляются возможности создания межотраслевых цепочек создания стоимости.

**Пример** карточки проектируемого предприятия.

О компании

- 1.Сфера деятельности: пищевая промышленность
- 2.Основная деятельность: производство органической продукции
3. Организационно-правовая форма: ПАО
- 4.Сегмент бизнеса: предприятие среднего бизнеса (200 чел.)
5. Местонахождение основного офиса: Краснодар

6. Основная (глобальная) цель: продажа органической продукции населению на территории РФ, выход на рынки стран СНГ и КНР.

7. Текущая цель: регистрация филиала компании в Гонконге.

8. Текущая оценка рынка органической продукции КНР: в настоящее время в Гонконге работает около 300 точек по продаже органической пищи. Форматы торговли: специализированные высококласные магазины, отделы в супермаркетах, прилавки на продовольственных рынках. По опросам владельцев магазинов и ресторанов Гонконга, на рынке присутствует неудовлетворенный спрос и, в том числе, неплатежеспособный спрос.

9. Организационная структура компании (фрагмент) (рис.1)



Рис.1. Организационная структура компании (фрагмент)

Все это позволит в дальнейшем обеспечить качество разработки и реализации управленческого решения.

## 2. Проектная часть

Принятие управленческих решений – основная часть любой управленческой функции руководителя любого уровня управления, а само управленческое решение – основа и результат его деятельности.

Управленческое решение – это определенный экономический процесс, совершаемый в рамках управления организацией, имеющий три этапа – подготовки, принятия и реализации управленческих решений, которые включают в себя, помимо выявления проблемы, формулирования заданий, сопоставления альтернативных вариантов решения, еще и составление плана реализации решения, и оперативное руководство реализацией решений.

Однако, несмотря на то, что разработан целый ряд научных методов для подготовки решений, чтобы руководители могли принимать их обоснованно, выбирая наилучший из возможных вариантов, на практике, в силу разных причин, принятое управленческое решение часто оказывается не эффективным с точки зрения полученных организацией результатов от его исполнения.

К числу основных проблем профессионального управления относится трудность организации работы, которая может в себя включать:

- 1) неконкретную постановку задач и длительное время их решения;

- 2) незнание методов анализа ситуаций, управленческих технологий и др.
- 3) отсутствие стратегических целей и миссии организации;
- 4) приоритет в деятельности руководителя тактических решений над стратегическими;
- 5) боязнь и/или неумение делегирования подчиненным полномочий;
- 6) склонность видеть причины трудностей вовне, а не внутри организации;
- 7) недостаточный инструктаж участников процесса разработки управленческих решений и координации их деятельности в процессе разработки и реализации управленческих решений;
- 8) нечеткое распределение обязанностей;
- 9) неумение выстраивать внутренние и внешние коммуникации; выбирать стиль управления, адекватный сложившейся бизнес ситуации;
- 10) недооценивать степень серьезности препятствий и неумение проводить анализ полей сил при принятии решений проектного характера;
- 11) неумение менеджеров планировать обеспечивать фактическое выполнение решений;
- 12) незнание методов и приемов осуществления контроля за исполнением принятых управленческих решений;
- 13) разрыв между постоянно увеличивающейся номенклатурой и масштабом решаемых проблем и уровнем подготовки руководителя.

Учитывайте этот опыт, разрабатывая ваше управленческое решение, направленное на устранение поставленной перед вами проблемы.

Обеспечить высокую результативность вашей управленческой деятельности позволит знание алгоритма принятия и реализации решения.

С технологической точки зрения процесс принятия управленческих решений состоит из стадий подготовки, принятия и реализации решений. Реализация каждой стадии, как процесс управленческого труда руководителя, имеет определенную технологию – совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения целей управленческой деятельности (рис.2). Необходимо показать навыки по реализации процедур каждого этапа процесса принятия управленческих решений.



Рис.2. Технология процесса принятия управленческих решений.

Проектная часть должна содержать описание процессов и методов разработки, принятия и реализации управленческого решения, а также порядок контроля и оценки результатов реализации принятого управленческого решения.

### ***Разработка управленческого решения***

1. Приступая к разработке вариантов управленческого решения, следует четко определить цели, на достижение которых направлено разрабатываемое управленческое решение. Если цель определена неверно, "пострадает" весь процесс.

2. В любой ситуации всегда есть несколько вариантов решения проблемы. Поэтому, необходимо разработать критерии, которым должно соответствовать будущее принятое решение. По этим критериям в дальнейшем следует проводить сравнительный анализ имеющихся у вас вариантов решения. Обязательно следует оценивать финансовые последствия каждого возможного варианта.

3. Большинство решений, как правило, затрагивают широкий круг заинтересованных лиц как внутри компании, так и вовне её. Необходимо определить круг этих лиц и подключить к разработке решения своих специалистов. Далее необходимо провести всесторонний анализ ситуации с

участием всех заинтересованных сторон и выделить все «за» и «против» для каждого варианта разработанных решений

Для информационной подготовки разработки УР держателю проблемы (ЛПР из числа собственников/руководителя и/или сотрудников аппарата управления) необходимо выполнить следующий набор административных действий:

1. Оформить документацию о начале выполнения работ с указанием конкретного задания, состава персонала с указанием системы их подчинения, выделяемых ресурсов, времени исполнения задания, промежуточных этапов контроля хода выполнения задания по разработке УР. Это может быть приказ, протокол совещания и др.

2. Назначить ЛПР, ответственное за разработку и реализацию УР. Определить состав разработчиков УР и разъяснить им (от имени ЛПР) содержание задания на разработку УР по проблеме, требующей решения.

Определить, в случае необходимости, работы, для выполнения которых требуется привлечение сторонних организаций. Определить порядок выбора и условия привлечения к работе по разработке УР сторонние организации

3. Разъяснить (от имени ЛПР) разработчикам УР их права, ответственность и полномочия при выполнении работы;

4. Обсудить (от имени ЛПР) с разработчиками УР процедуры выполнения работ, процедуры взаимодействия в процессе работы над УР (например, проведение онлайн / офлайн совещаний; использование корпоративной информационной сети, других ИТ-сервисов и возможностей).

5. Указать источники необходимой деловой информации, которую они могут использовать в работе.

6. Провести контроль (юрист или референт) на соответствие задания действующему законодательству и уставным документам компании;

7. Выбрать метод разработки УР по каждому варианту УР.

Этапы процесса принятия управленческого решения и соответствующие им методы разработки, обоснования и принятия управленческих решений, а также формы принятия и реализации управленческих решений приведены в табл.2 .

Таблица 2

Этапы процесса принятия управленческого решения и соответствующие им типовые методы разработки, обоснования и принятия УР

Этапы процесса принятия управленческого решения				
1.Постановка проблемы	2.Выявление ограничений и определение альтернатив	3.Принятие УР	4.Реализация УР	5.Контроль за реализацией УР
<b>Основные методы разработки, обоснования, принятия, реализации и контроля за исполнением УР</b>				
<p><b>Методы понимания проблем</b></p> <p>1) Построение блок – схемы процесса;</p> <p>2) Выявление критического инцидента;</p> <p>3) Контрольный листок;</p> <p>4) Метод почему 5-ти</p> <p>5) Диаграмма Парето</p> <p>6) Диагностика проблем с использованием статистических функций</p> <p>И др.</p>	<p><b>Инструменты анализа проблем</b></p> <p>1) Диаграмма причин и результатов (Диаграмма Исикавы);</p> <p>2) Анализ коренной причины;</p> <p>3) Расчетно-аналитические (статистические и экономико-математические ) методы, методы сбора и обработки данных в том числе интероперабельных, в автоматическом режиме.</p> <p>4) Графики (поле корреляции, диаграмма рассеивания);</p> <p>5) Гистограмма;</p> <p>6) Предиктивная аналитика</p> <p>7) Граф связей;</p> <p>8) Матричная диаграмма.</p> <p>9) Техника “Поле поиска проблемы”.</p> <p><b>Методы генерации идей</b></p> <p>1) Метод мозгового штурма</p> <p>2) Метод Дельфи</p> <p>3) Латеральное мышление</p> <p>4) Метод 6-ти шляп</p> <p>5) Специфические методы по функциональным областям бизнеса</p> <p><b>Инструменты совершенствования</b></p> <p>1) Диаграмма – «дерево»</p> <p>2) Схема программы процесса принятия решений</p> <p>3) Анализ поля сил</p> <p>4) Метод диверсий (ТРИЗ)</p> <p>5) Реинжиниринг (перестройка бизнес-процессов)</p> <p>6) Бенчмаркинг</p> <p>7) Специфические методы по функциональным областям бизнеса</p> <p>8) Оптимизационные методы</p>	<p><b>Методы оценки Рисков;</b></p> <p><b>Математические модели;</b></p> <p><b>Цифровые технологии ,</b></p> <p>механизмы участия в принятии решений и обратной связи для стейкхолдеров</p> <p><b>Формы принятия УР:</b></p> <p>1) Приказ</p> <p>2) Инструкция</p> <p>3) Договор</p> <p>4) Протокол</p> <p>5) Соглашение</p> <p>6) План</p> <p>7) Положения</p> <p>8) Правила ( в условиях ЭДО и цифровой инфраструктуры)</p>	<p><b>Планирование</b></p> <p><b>Формы реализации УР:</b></p> <p>1) Совещание</p> <p>2) Отчет</p> <p>3) Личный пример</p> <p>4) Принуждение</p> <p>5) Наставление</p>	<p><b>Инструменты контроля.</b></p> <p>1) План</p> <p>2) Сетевой график</p> <p>3) График Ганта</p> <p>4) метод программной оценки и анализа (PERT— program evaluation and review technique)</p> <p>5) цифровые технологии (технологии виртуализации, мобильные технологии и кросс-канальные коммуникации)</p> <p><b>Формы контроля</b></p>

В данном подразделе проекта участникам турнира необходимо будет смоделировать работу коллектива разработчиков УР и документально отразить в хронологическом порядке их действия по тому, как они будут:

1. Выявлять, используя соответствующие методы, основные причины появления проблемы.

Проводить преобразование проблемы в задачи: осуществляя переход от понимания вопроса "что произошло?" к мероприятиям "что делать?".

2. Нарабатывать варианты решения: формулировать и описывать возможные альтернативы решения проблемы.

3. Разработать систему показателей и критерии для оценки вариантов решения.

С этой целью, реализуя ранее выбранный метод (группу методов), от имени разработчиков, следует:

- 1) выполнить анализ причин сложившейся проблемной ситуации;
- 2) провести необходимые исследования (например: маркетинговые исследования, анализ рынка труда, анализ конкурентов, отраслевых трендов и мегатрендов, изучение региональных особенностей в условиях ведения бизнеса, и т.п.);
- 3) провести анализ документов: законодательных, организационно-распорядительных<sup>1</sup>, методических, нормативно-справочных, учетных и т.д.<sup>2</sup>;
- 4) провести опросы/анкетирование участников ситуации, например сотрудников, клиентов или любых других;
- 5) провести сопоставления, осуществить действия по разработке регламентов, отдельных процедур, бизнес – процессов;
- б) провести необходимые расчеты, требующиеся для обоснования потребности в ресурсах, оценки достигнутых результатов и т.п. С этой целью можно использовать расчет по методу аналогий<sup>3</sup> или

---

<sup>1</sup> Государственный стандарт определяет *организационно-распорядительные документы* как письменные документы, в которых фиксируются решения административных и организационных вопросов, а также вопросов управления, взаимодействия, обеспечения и регулирования деятельности органов власти, учреждений, предприятий, организаций, их подразделений и должностных лиц.

<sup>2</sup> При работе используйте Информационные базы данных, информационно-поисковые системы, приведенные в списке литературы, рекомендованной для выполнения курсового проекта

<sup>3</sup> Метод аналогий – метод, основанный на переносе знаний об одном предмете (явлении) на другой. Такой перенос верен с определенной долей вероятности, так как сходство между явлениями редко бывает полным. Источник: А.Н. Сухарев. Экономический словарь. 2008 [http://economylit.online/obschie-raboty\\_719/metod-analogiy-27519.html](http://economylit.online/obschie-raboty_719/metod-analogiy-27519.html) Дата обращения 42.01.2019

экстраполяции, которые применяются в текущих экономических исследованиях.

***Примечание:***

1. Каждое мероприятие, которое вы намерены реализовать с целью решения имеющейся проблемы, требуется тщательно обдумать и проработать его выполнение до уровня конкретных действий, которые следует выполнить сотруднику, ответственному за его практическую реализацию.

Например, вы приняли решение провести анкетирование сотрудников, чтобы изучить причины их низкой лояльности к компании. Чтобы реализовать это намерение необходимо решить ряд организационных вопросов и организовать их исполнение, а именно:

- 1) кому поручить разработку анкеты - сотруднику компании или внешним специалистам? Выбор обосновать;
- 2) если внешним консультантам, то, как вы выберете консалтинговую компанию, как оформите взаимодействие, кто напишет задание на разработку анкеты;
- 3) кто и как будет проводить анкетирование сотрудников;
- 4) кем и как будет проводиться обработка результатов.

2. Все действия должны быть документально оформлены в соответствии со стандартами электронного делопроизводства (ЭДО) или простого делопроизводства в виде протоколов совещаний, распоряжений, приказов, служебных записок и т.д.

Если выполнение работ требовало разработки документов: инструкций, положений, договоров, анкет, опросных листов и др., то они также должны быть созданы<sup>4</sup> (в соответствии с требованиями документооборота к их оформлению) и приведены либо в тексте проекта, либо вынесены в приложения с указанием ссылки на них в тексте проекта.

Использованная при подготовке УР информация аналитического и справочного характера (материалы консалтинговых фирм), статистические данные Росстата и иных баз данных должны быть вынесены в приложения с указанием ссылки на них в тексте проекта.

---

<sup>4</sup> Вы можете использовать документы, которые были созданы в практике бизнеса при решении аналогичных проблемных ситуаций и которые вы встретили, изучая теорию вопроса при подготовке к разработке УР в разделе 2 курсового проекта.

## Принятие решений: принципы, подходы, методы, формы

Принятие решения – это промежуточная область между решением как процессом и решением как действием. Низкая эффективность управленческих решений часто связана с недооценкой рисков принятия управленческих решений. Важная черта лица принимающего решение (ЛПР) – умение предвидеть развитие событий.

Анализ рисков при принятии решений позволяет:

1) сравнить выгоды и риски по каждому альтернативному варианту решения и принять наиболее оптимальное из них;

2) в случае принятия на себя конкретного риска, разработать механизм управления этим риском, чтобы устранить или смягчить (в случае наступления рискованной ситуации) его последствия.

В практике управления выделяют два подхода к принятию УР: индивидуальный и коллегиальный.

Выбирая способ принятия УР, учитывайте, что:

- индивидуальный подход целесообразно использовать в случае необходимости решения простых задач с минимальным уровнем риска.
- коллегиальный подход используется, когда принятие УР требует наличия специальных и глубоких знаний и происходит в условиях неопределенности и/или повышенного уровня риска. Коллегиальный подход характеризуется большей объективностью, так как позволяет учесть если не все, то большую часть факторов, влияющих на деятельность организации.

При принятии УР опирайтесь на следующие принципы профессионального принятия решений, которые сформулированы специалистами-практиками в области менеджмента:

*Принцип первый:* учитывайте, но спокойно воспринимайте неопределенность. Помните, что при принятии УР, лица принимающие решения (ЛПР), используют несколько стратегий:

- избегать неопределенности (игнорировать источники неопределенности и делать ставку на лучший вариант);
- сводить неопределенность к определенности (представлять, что будущее будет таким же, как и прошлое, и принимать решения, как в прошлом);
- сокращать неопределенность внешней среды (вести работу с источниками неопределенности, последовательно прояснять неизвестные обстоятельства и т. п.).

*Принцип второй:* установите последовательность приоритетов в действиях по решению проблемы.

*Принцип третий:* учитесь активно слушать коллег (собеседников), привлекаемых к работе над решением возникшей проблемы и осмысливать услышанное.

*Принцип четвертый:* избегайте стереотипов, боритесь с фреймами. Прошлый опыт (не важно, свой или чужой) не самый лучший и короткий путь к поиску решения. Учитесь, следите за технологиями и трендами в области теории и практики разработки и принятия УР.

*Принцип пятый:* проявляйте гибкость, способность к компромиссам. Не бойтесь признавать свои ошибки. Будьте всегда готовы все начать сначала

*Принцип шестой:* реалистично оценивайте риски и трудности, и, в этом контексте, возможности (ресурсы) организации.

В данном подразделе проекта участнику турнира, автору проекта необходимо:

1. Провести оценку альтернативных вариантов решения проблемы по установленным ранее критериям.
2. Выбрать оптимальный вариант. Выбор обосновать.

С этой целью необходимо провести необходимые расчеты по оценке результатов принятого решения.

Представленные альтернативные варианты управленческих решений различаются между собой в первую очередь использованием различных управленческих воздействий, направленных на решение стоящих проблем, и представленных в виде: идей, концепций, набора показателей и их значений, технологической последовательности действий, возможных способов реализации предлагаемых вариантов решений.

При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования:

- 1) соответствие законодательству;
- 2) направленность на решение поставленных задач;
- 3) достижимость целей;
- 4) обоснованность решения;
- 5) правомочность решения;

- б) конкретность во времени;
- 7) адресность исполнителям;
- 8) учет интересов всех активных групп, заинтересованных и не заинтересованных в решении проблемы.

### 3. Принять управленческое решение.

Предварительно следует определиться, будет ли это индивидуальное решение лица принимающего решение (ЛПР) или коллегиальное (коллективное).

4. Официально оформить принятое управленческое решение в виде соответствующего документа (приказа, распоряжение и т.д.) или пакета документов, руководствуясь стандартами делопроизводства или стандартами и правилами ЭДО.

Этап принятия решения завершается утверждением решения руководителем или коллективным органом и его соответствующим документальным оформлением.

Принятое решение требует документального оформления в соответствующей форме.

*Форма принятия управленческого решения* – это документ законодательного, нормативного, информационно-справочного или распорядительного характера, возможно реализуемый в цифровой среде моделируемого предприятия.

Для выбора соответствующей формы документального оформления принятого управленческого решения используйте информацию, приведенную в табл.1.

Таблица 1

### **Основные формы принятия управленческого решения и их характеристика**

<b>Форма принятия управленческого решения</b>	<b>Характеристика данной формы принятия управленческого решения</b>
---	---

1.Приказ	Решение руководителя, облеченного властью. Нормативный документ обязательный для исполнения подчиненными. Может быть обжалован в более высокие управленческие инстанции или в суд.
2.Инструкция	Решение, устанавливающие порядок и способ выполнения каких – либо действий
3.Протокол	Решение об отражении каких-либо событий, обстоятельств, правил
4.Договор	Решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств в коммерческих и некоммерческих сферах деятельности
5.Соглашение	Решение, формирующее общие благоприятные условия для какой – либо деятельности
6.План	Решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации, а также ответственных за его выполнение
7.Положение	Решение, представляющее собой набор правил и инструкций, регламентирующих какую – либо деятельность
8.Правила	Решение, учитывающее традиции организации и представляющее набор предлагаемых для исполнения устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников

Принятие управленческих решений – функция менеджера, но их реализация часто подразумевает вовлечение в этот процесс широкого круга всех заинтересованных в деятельности организации стейкхолдеров, и, в первую очередь, сотрудников.

Менеджер может принять отличное решение, но отсутствие плана его реализации и механизма контроля за реализацией, приведет к неисполнению решения. Поэтому, необходимо разработать процедуру реализации управленческого решения и сделать понятным механизм контроля.

### ***План реализации управленческого решения***

В данном подразделе проекта участнику турнира необходимо (от имени ЛПР и коллектива разработчиков УР):

1. Разработать алгоритм формирования техники реализации управленческого решения, ответив на следующие блоки вопросов:

### 1.1.Разработка стратегии реализации УР.

а) что нужно сделать, чтобы решение было реализовано;

б) какие ресурсы необходимы для этого и возможно ли получить доступ к этим ресурсам;

1.2.Определить основные трудности (барьеры) в реализации решений (выполнение анализа полей сил).

1.3.Определить лимит времени, в течение которого будет реализовано принятое УР.

а) сколько времени потребуется на реализацию УР.

1.4.Определить круг лиц, которым будет поручено выполнять принятое УР

а) к какой информационной базе они должны иметь доступ, чтобы выполнить задание;

б) потребуется ли для реализации заданий привлекать сторонние организации (аутсорсинговые, консалтинговые и т.д.)

### 1.5.Разработать календарный план реализации принятого УР

а) в каком виде целесообразно составлять календарный план

### 1.6. Определить порядок контроля за выполнением принятого УР

а) какие методы контроля целесообразно использовать

б) какая требуется периодичность контроля во времени

2. Составить план работ по выполнению принятого управленческого решения (в форме таблицы с указанием наименования мероприятия, требуемых ресурсов на его осуществления, ответственного лица, формы контроля и порядка представления отчета о выполнении, сроков исполнения).

План действий является средством координации деятельности различных подразделений или исполнителей при принятии управленческих решений.

В планах определяются:

- 1) требуемый результат и действия, которые необходимо осуществить для достижения намеченных целей;
- 2) последовательность осуществления этих действий;
- 3) сроки, отведенные на исполнение тех или иных действий и решения в целом;
- 4) ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода: собственные и привлеченные;
- 5) исполнители, которым предстоит эти действия осуществить;
- 6) распределение прав, полномочий и ответственности среди участников;
- 7) система взаимодействия участников процесса реализации решений с целью координации их деятельности и обмена информацией;
- 8) механизм обеспечения лояльности сотрудников к выполнению решения;
- 9) система мотивации сотрудников на эффективную реализацию решения;
- 10) форма реализации решения.

### 3. Выбрать форму реализации принятого управленческого решения.

**Формы реализации управленческих решений** – это способ доведения принятого решения до исполнителей (в том числе с использованием цифровой инфраструктуры), содержащий технологию его непосредственного исполнения.

Для выбора соответствующей формы реализации принятого управленческого решения используйте информацию, приведенную в табл.6.

Таблица 6

#### **Основные формы реализации управленческого решения и их характеристика**

Формы реализации управленческих решений	Характеристика форм реализации управленческих решений
1.Совещание	Коллективные деловые беседы, проводимые руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач, использования коллективного разума, обмена информацией и накопленным опытом для выполнения важных управленческих решений

2.Предписание	Официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок.
3.Заседание	Узко профессиональные совещания для решения в основном организационных вопросов.
4.Тренинг (деловая игра)	Специально организованная интенсивная деятельность работников по разработке и реализации управленческих решений на основе имитационных моделей реальных процессов. Навыки разработки управленческих решений закрепляются многократным повторением однотипных ситуаций, методов и технологии их разработки
5.Отчет	Решение специалиста о результатах индивидуальной или коллективной проделанной работе по выполнению управленческих решений
6.Личный пример	Действия руководителя в среде подчиненных по заранее подготовленному сценарию для развития у них эффекта подражания авторитетам в технике выполнения управленческих решений
7.Принуждение	Деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить управленческое решение путем угроз или повышенного вознаграждения
8.Наставление	Деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения управленческих решений

***Порядок контроля и оценки результатов реализации управленческого решения***

В данном подразделе проекта участнику турнира (от имени ЛПР и коллектива разработчиков УР) необходимо решить:

- 1) как и по каким показателям следует оценивать результаты исполнения решения;
- 2) как часто следует измерять значения этих показателей.

Для осуществления процедуры контроля за реализацией УР проектного характера, требуется разработать График Ганта, оформить график Ганта следует используя программу Microsoft Visio или любой другой графический редактор

### **Заключение**

В заключение проекта даются основные выводы по проделанной работе.