



Л3. ЦЕЛЕВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Тургинбаева А.Н.
д.э.н., доцент

Вопросы лекции:

1. Цель управленческого решения.
2. Инициативно-целевая технология ПРУР.
3. Программно-целевая технология ПРУР.
4. Характеристика регламентной технологии ПРУР.



Процесс разработки и реализации УР должен быть ориентирован на достижение выработанной в компании цели. При этом цель ПРУР может отличаться от цели компании, например в случае, когда УР направлено на реализацию только части цели компании. Таким образом, первичной является цель компании, а вторичной — цель УР. Тем не менее иногда цели УР прямо противоположны целям компании из-за непрофессионализма руководителей или специалистов

В общем виде цель должна удовлетворять пяти условиям:

- ▣ быть желаемой для ее инициатора (руководителя, специалиста);
- ▣ иметь технические, экономические и другие возможности для разработки и реализации;
- ▣ быть необходимой для коллектива компании и общества;
- ▣ находиться в рамках исторической приемлемости для ближайшего окружения внешней среды;
- ▣ текст цели должен включать ключевое слово, означающее постоянное изменение. Например, достижение, расширение, сокращение, развитие, получение максимальной прибыли и т.д.

Свойства цели: суперзависимость, иерархия, обратное преобразование, недостижимость абсолютных значений.

Управление компанией как вид профессиональной деятельности базируется на обоснованном применении технологий РУР. В состав технологий РУР входят целевые технологии (ЦТ) ПРУР и процессорные (ПТ). Процессорные технологии обслуживают целевые, являясь по отношению к ним инструментарием.

Инициативно-целевая технология основана на выдаче заданий для разработки или реализации УР, без указания средств и методов их выполнения. Она рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя. Технология предусматривает разработку руководителем только конечной цели управления и сопутствующих ей задач, а также срока выполнения (Твып.) без указания механизма ее достижения. Это обусловлено тем, что руководителю самому не известны конкретные пути достижения цели и он предоставляет исполнителям право на инициативу. Обычно такая ситуация складывается при инновационной деятельности, а также при недостаточном профессиональном уровне руководителя или другого инициатора УР.

При этом возможны различные варианты выполнения работ (рис.):

- ❑ цель может быть не реализована по каким-либо причинам (кривая 1). Например, в процессе ее выполнения уволился специалист, существенно уменьшились необходимые ресурсы и др.;
- ❑ цель может быть достигнута в предусмотренные сроки в пределах допустимого временного диапазона (кривая 2);
- ❑ цель может быть достигнута за пределами установленного срока (кривая 3). Возможно, что такой исход будет допустимым, а возможно, что к моменту достижения цели она станет неактуальной или просто ненужной.

❑ Допустимый временной диапазон

А Цель

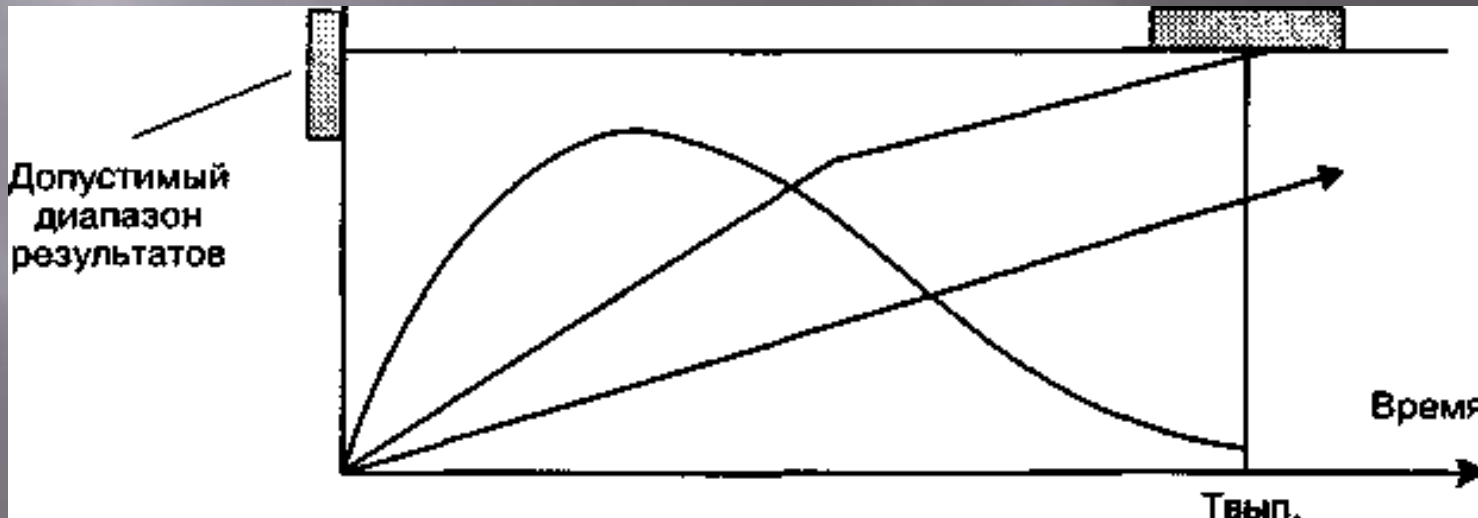


Рис. - Схема реализации инициативно-целевой технологии

Инициативно-целевая технология дает большой простор для инициативных решений подчиненных. Основные условия эффективного использования данной технологии:

- ▣ решение разрабатывается для персонала численностью не более 10 человек, чтобы возможные неудачи не принесли больших убытков компании;
- ▣ время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи также во избежание убытков;
- ▣ наличие высокого уровня профессионализма персонала или большого доверия к нему со стороны руководителя;
- ▣ производство новых товаров, услуг, информации или знаний;
- ▣ наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе, для ускорения получения помощи в процессе выполнения задания.



- Для данной технологии подходит линейная схема организационных отношений. Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией исполнителя, выполняющего задание, а квалификация руководителя играет вторичную роль. Инициативно-целевая технология ПРУР *обычно не гарантирует* достижение поставленной цели компании.

Наиболее часто в компаниях используется программно-целевая технология (ПЦТ). Она состоит в выдаче руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения. Обычно эта технология используется для типовых работ с использованием стандартных средств и методов. Технология предусматривает внешний или внутренний контроль промежуточных состояний этого выполнения. Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль. Например, при разработке политической платформы какой-либо политической организации, в которой ее лидер является идеологом и проводником комплекса мероприятий.

Использование ПЦТ может привести к трем основным результатам:

- ▣ • достижение цели в заданный срок при приемлемых отклонениях от заданных промежуточных значений
- ▣ • достижение цели в заданный срок при существенных отклонениях от заданных промежуточных значений
- ▣ • устойчивое недостижение цели в заданный срок.

Основные условия для эффективного использования данной технологии:

- ▣ решение разрабатывается для персонала численностью не более 1000—1500 человек;
- ▣ время выполнения задания не должно превышать 1 года со дня его выдачи;
- ▣ обеспечение определенности и доступности управленческих и производственных ресурсов;
- ▣ наличие явно выраженного разделения управленческой и производственной труда;
- ▣ направленность УР на выпуск серийной и массовой продукции в течение длительного времени;
- ▣ наличие большого объема типовых процедур, ситуаций и решений.

- ▣ Регламентная технология состоит в выдаче руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств и их возможных ограничений, ориентировочных методов и времени их выполнения. Эта технология основана на соблюдении требования (регламента) о безусловном неудаении от цели, то есть возможны, либо приближение к цели, либо неизменяемость результатов в течение краткого срока. Она обусловлена твердой уверенностью руководителя в положительных результатах УР, хотя он точно не знает конкретных путей достижения цели. Обычно такая ситуация складывается при разработке или реализации УР, касающихся больших масс людей, страны или миропорядка в целом. Технология предусматривает жесткий контроль над динамикой процесса выполнения задания.

Регламентная технология может привести к двум основным результатам:

- ▣ достижение ощутимых положительных результатов от самого процесса выполнения цели (даже не от результатов)
- ▣ отсутствие существенных положительных результатов в течение приемлемого времени (топтание на месте)



Основные условия эффективного использования данной технологии:

- ▣ решение разрабатывается для персонала или населения численностью не менее 10 тысяч человек;
- ▣ время выполнения задания не должно быть точно задано (важен сам процесс достижения цели);
- ▣ наличие практической возможности существенного и непрогнозируемого ограничения ресурсов (финансовых, технологических, интеллектуальных, сырьевых и др.);
- ▣ инновационный или длительный характер ПРУР.

Рассматриваемая технология базируется на статистических методах, теории размытых множеств, теории разработки решений в условиях неопределенностей. Рекомендуемые структуры управления — линейно-функциональная, продуктовая и структура, ориентированная на потребителя.

Профессионализм выполнения задания определяется как квалификацией руководителя, так и квалификацией исполнителя. Данная технология формирует УР для управления по результатам.

Внимание! Регламентная технология ПРУР *обычно гарантирует* достижение цели, но в сроки, заранее трудно определяемые.

В заключение приводим практически важную таблицу, где определены приоритеты технологий в зависимости от группы компаний и их организационно-правовой формы, а также от численности персонала или населения, в интересах которых принимается УР (табл.)

Таблица - Приоритеты технологий ПРУР

Группы компаний			Численность людей	Приоритеты
Микрокомпании	Все формы компаний, в т ч без образования юридического лица	Рисковое пр-во	до 100	Инициативно-целевая Регламентная Программно-целевая
		Типовое пр-во	до 1000	Регламентная Программно-целевая Инициативно-целевая
Малые предприятия	Товарищества, общества, кооперативы, унитарные предприятия		10 тыс	Программно-целевая Регламентная Инициативно-целевая
Средние компании	Акционерные общества открытого и закрытого типа		100 тыс	Программно-целевая Регламентная Инициативно-целевая
Крупные компании	Финансово-промышленные группы, международные корпорации		1 млн	Программно-целевая Регламентная Инициативно-целевая
Социумы	Государства, международные союзы и объединения		ев 100 млн	Только регламентная