

*Ф.Н. Салихов,  
аспирант  
(ГУУ, г. Москва)*

## **ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

В условиях современной рыночной экономики деятельность компании осуществляется в постоянно меняющейся внешней конкурентной среде. Поэтому успешное функционирование компании связано с быстрыми и правильными решениями, которые осуществляют руководители всех уровней. Таким образом, проблема оценки качества управленческих решений является ключевой для выживания и развития компании в условиях рынка.

Результаты принятых решений могут, как соответствовать, так и не соответствовать ожиданиям тех, кто эти решения принимает. Поэтому выявление ошибочных решений, их оценка и главное исследование причин возникновения ошибок при принятии управленческих решений является одной из главных задач, которые должны осуществлять руководители. Сложность решения этой задачи на мой взгляд связана с двумя фундаментальными проблемами, определяющими качество принятия решения.

Первая проблема выбора правильного решения связана с наличием множества альтернатив, из которых может быть выбрано решение, и отсутствие дополнительной информации, о том какая из альтернатив является самой лучшей для принятия безошибочного решения. Поэтому, в узком смысле, принятие управленческого решения рассматривается как выбор из множества альтернативных вариантов наилучшего решения.

Вторая проблема выбора правильного решения связана с длительностью процесса принятия решения во времени, за которое могут измениться обстоятельства, как во внешней рыночной среде, так и внутри компании, требующие совершенно других вариантов наилучшего решения. Таким образом, в расширенном смысле принятие управленческого решения понимается как весь процесс управления [2, 34]. Такое представление о качестве управляющих решений требует определения задачи прогнозирования при условиях неопределенностей в деятельности компании и ее конкурентов. Результаты этого прогноза будут крайне не точны и неоднозначны в трактовках, и можно согласиться с мнением В.Б. Ременникова, что «с позиций системного анализа процесс управления является процессом решения проблем организации, возникающих по мере ее функционирования и развития» [4, 5].

Таким образом, «управленческое решение – это результат мыслительной деятельности руководителя или управленческой команды компании, направленный на подчиненных для разрешения возникших проблем» [5, 10-11].

Большое значение в реализации управленческих решений имеет рациональное разделение труда: одни работники (менеджеры) должны быть заняты выработкой стратегических и тактических направлений развития предприятия и принятием соответствующих решений, а другие (исполнители) - реализацией уже принятых решений с применением наиболее эффективных способов и методов. Однако, как показывает опыт, решение этой двуединой задачи зависит от уровня профессионализма управленцев.

Принятие решения представляет собой выбор альтернативы, то есть одного из возможных способов поведения. Далеко не каждый работник, а только обладающий определенными профессиональными знаниями, опытом, навыками и занимающий соответствующую должность, может быть наделен полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

Тем не менее, не всякое решение, разработанное и реализованное руководителем, можно считать управленческим. Так, решения, связанные с технической стороной деятельности компании, например, направленные на подведение итогов ее деятельности или оформление документации, не являются управленческими.

Исходя из сроков действия и влияния на перспективы развития, управленческие решения подразделяют на оперативные решения, тактические и стратегические решения. Оперативные решения выполняют корректирующую роль непосредственно в ходе производственной деятельности предприятия, решая внезапно возникающие проблемы, не терпящие отлагательства. Тактические управленческие решения, как правило, ориентированы на кратко и среднесрочную перспективу и проблемы производственно-технического характера. Стратегические управленческие решения призваны обеспечить выполнение организацией ее миссии и, за счет этого, ее выживание в условиях жесткой конкуренции.

По целям различают коммерческие и некоммерческие управленческие решения. Коммерческие решения предполагают осуществление действий направленных на достижение определенного экономического эффекта: увеличение объемов оборота, увеличение валового дохода или прибыли и т.п. Управленческие решения некоммерческого характера непосредственно не преследуют экономические цели. Они, как правило, направлены на создание социального имиджа фирмы, социальное развитие муниципального или регионального сообщества, в рамках которого функционирует организация, решение проблем охраны окружающей среды, улучшение условий труда и отдыха работников, а так же развитие некоммерческих направлений деятельности организации.

В зависимости от вида лица, принимающего решение, и организации выработки управленческие решения могут быть коллективными или индивидуальными (личными).

Приоритетность тех или иных решений в конкретной организации определяется стилем руководства, степенью централизации организационной структуры и управления, располагаемым бюджетом времени для принятия и реализации управленческого решения.

Степень уникальности управленческих решений позволяет говорить о рутинных и уникальных решениях. В деятельности любой организации встречаются как часто повторяющиеся, стандартные ситуации, так и новые нестандартные проблемы. Для преодоления повторяющихся проблем необходимо разрабатывать стандартные процедуры, комплекс которых составляет содержание рутинных управленческих решений. Нестандартные проблемы требуют в каждом случае выявления составляющих элементов, имеющихся ограничений, выработки и анализа множества допустимых вариантов решения данной проблемы, что придает управленческому решению творческий характер.

По мнению З.А. Авдошиной, «качество управленческого решения — совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы (своевременность, адресность, конкретность и др. свойства)» [1, 24]. Под такими свойствами понимаются, прежде всего, надежность, своевременность, целенаправленность и эффективность управленческих решений.

Достижение необходимого качества связано с постоянным процессом совершенствования и получило название «управление качеством». Это управление имеет три варианта реализации, которые представлены на рис. 1, в соответствии с концепцией Э.А. Смирнова, системный подход, представленный вариантом "А", определяет общее качество управленческой деятельности, а затем качеству технологии производства [5, 310].

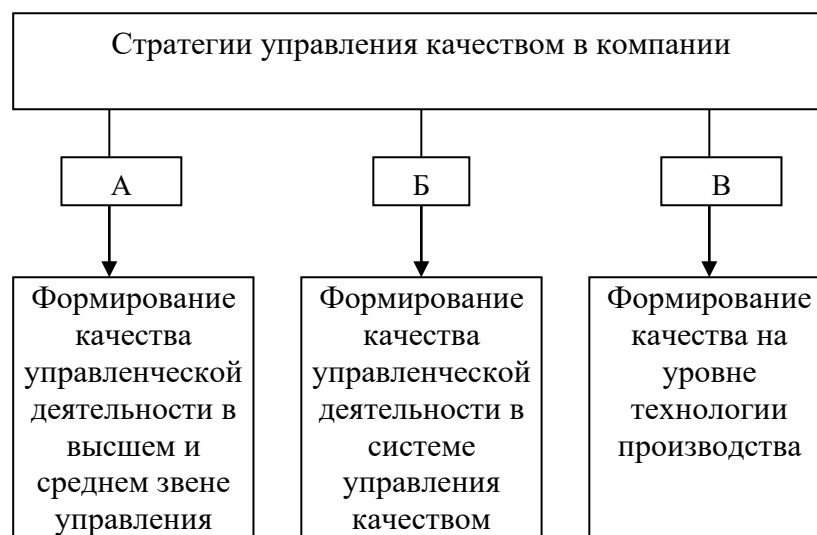


Рисунок 1. Варианты стратегий управления качеством продукции.  
(А – системный, Б - комплексный, В - локальный).

В рассматриваемых вариантах стратегий, вариант "Б" предлагает комплексный подход, основанный на приоритете качества тех элементов производства и управления, которые непосредственно влияют на качество продукции.

Вариант "В" предполагает реализацию локального подхода. В данном случае основное внимание уделяется технологии производства. Поэтому этот вариант является самым распространенным и методически хорошо разработанным. Второй вариант только внедряется, и для него существует набор стандартов, как на технологии производства, так и на систему управления качеством продукции, а вариант "А" предполагает наличие перспектив развития компании.

Описанные выше стратегии определяют различные варианты подготовки и реализации управленческих решений, а качество управленческих решений рассматривается, прежде всего, в разрезе достижения экономических результатов компании. Поэтому наибольший интерес для оценки имеет экономическое качество управленческих решений – это достижение наилучшего соотношения между затратами на подготовку и реализацию управленческого решения и объемом удовлетворения потребностей и интересов потребителей управленческих решений.

По мнению Э.А. Смирнова, общее качество управленческих решений является итогом достижения качества в двух группах деятельности: основной и фоновой [5, 311].

К основной группе относятся: технологическая деятельность, организационная, экономическая, социальная, правовая и экологическая.

К фоновой группе относятся: этическая деятельность, психологическая, политическая и партийная.

Данное разделение обосновывается их влиянием на общее качество управленческой деятельности.

Рассмотрим содержание основных видов качеств управленческих решений:

- технологическое качество – это использование современных технических и информационных средств подготовки, передачи и исполнения управленческих решений,

- организационное качество – это осуществление подготовки и реализации управленческих решений на базе утвержденных норм и регламентов, уставных документов компании,

- экономическое качество – это достижение наилучшего соотношения между затратами на подготовку и реализацию управленческого решения и объемом удовлетворения потребностей и интересов потребителей управленческих решений,

- правовое качество – это уровень преобладания законодательной базы над инициативной деятельностью,

- социальное качество – это уровень достижения социальной согласованности между руководителем, подчиненными и потребителями решения,

- психологическое качество – это достижение межличностной, психологической согласованности между руководителем, подчиненными и потребителями решения,

- экологическое качество – это уровень экологической чистоты результата реализации управленческих решений,

- этическое качество – это уровень соблюдения всеми участниками подготовки, передачи и реализации управленческих решений этических норм.

Таким образом, общее качество включает десять важных составляющих, поэтому недостаточное внимание к любой из них приводит к существенному ухудшению общего качества.

Однако следует отметить, что организационное качество управленческих решений является связующим звеном для всех других видов качества.

Управленческое решение является результатом управленческой деятельности. Поэтому для управленческих решений, также справедливы важнейшие показатели, используемые для характеристики обычной продукции, — эффективность, результативность и производительность.

Эффективность продукции определяется соотношением эффекта (результата, прироста) и затрат на его получение.

Результативность отражает способность организации производить продукцию, удовлетворяющую или превосходящую заданным временным или количественным параметрам.

В качестве ресурсов могут быть новое подразделение компании, финансы, материалы, здоровье персонала и организация труда. В качестве затрат — старые подразделения, персонал и финансы. Основу каждого вида эффективности составляет степень удовлетворения потребностей и интересов человека, коллектива и компании в целом.

Понятие эффективности в экономической деятельности рассматривается как отношение результата к затратам [3, 61]:

$$\text{Эф} = (\text{Результат} / \text{Затраты}) \times 100\% \quad (1)$$

Экономическая эффективность управленческих решений - это хорошее соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения и затрат на подготовку и реализацию управленческого решения.

Эффективность управленческих решений определяется тремя основными группами показателей деятельности организации [1, 25].

Показатели экономической эффективности: прибыль, выручка от реализации, доходность, себестоимость, рентабельность, ликвидность и управленческие затраты. Показатели качества и

результативности труда определяют: качество продукции или услуги; производительность труда; соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы; фонд оплаты труда; средняя заработная плата; потери рабочего времени на одного работника и качество труда персонала. Показатели социальной эффективности включают: текучесть персонала (отношение числа уволенных работников к общей численности персонала), уровень трудовой дисциплины (отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала) и соотношение управленческого персонала, рабочих и служащих.

Опираясь на выбранные показатели экономической эффективности, Э.А. Смирнов предлагает в своих работах ряд методов оценки экономической эффективности управленческих решений. Метод выбора наилучшего варианта основан на результатах сравнения различных вариантов с точки зрения прибыли, которая будет достигнута в результате принятия решения из выбранного варианта. Этот метод привлекателен своей простотой, но имеет два недостатка - во - первых, связан с перебором большого количества вариантов, а во - вторых, выбирает лучший из рассмотренных вариантов, а не всех возможных вариантов и, тем самым, не дает возможности выбрать действительно наилучший вариант.

Метод сравнения различных вариантов реализуется по соотношению [5, 328]:

$$\text{ЭЭ} = (\text{П } 2 \text{ т} / \text{З } 2 \text{ т} - \text{П } 1 \text{ т} / \text{З } 1 \text{ т}) \times 100\%, \quad (2)$$

где П 1 т - прибыль, полученная за реализацию товара при первом варианте управленческих решений;

П 2 т - прибыль, полученная за реализацию товара при втором варианте управленческих решений;

З 1 т - затраты на производство товара при первом варианте управленческих решений;

З 2 т - затраты на производство товара при втором варианте управленческих решений.

Косвенный метод основан на оценке экономических результатов производственной деятельности компании. Косвенный метод по конечным результатам производства основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной, статистически обоснованной части (К):

$$\text{ЭЭ} = \text{К} (\text{П} / \text{ОЗ}), \quad (3)$$

где К - доля управленческих решений в эффективности производства ( $\text{К} = 20 \div 30\%$ );

П - прибыль, полученная от реализации продукции;

ОЗ - общие затраты.

Если область применения метода сравнения основана на оценке эффективности варианта управленческого решения на этапе планирования и подготовки решения и осуществляется с целью

выбора наилучшего варианта решения из множества вариантов (альтернатив), то косвенный метод применим для оценки эффективности уже реализованного (осуществленного) выбранного варианта решения.

В связи с тем, что метод сравнения и косвенный метод имеют разные области применения - используются на разных этапах процесса принятия решения, то и сравнение их точности является не корректной задачей.

Прямой метод, основанный на оценке непосредственных экономических результатах управленческих решений и оценивает следующий результат:

$$ЭЭ i = C_i / P_i \times 100\%, \quad (4)$$

где  $C_i$  - стандарт на использование (трату) ресурса  $i$  для подготовки и реализации управленческого решения;

$P_i$  - реальное использование (затраты)  $i$  ресурса для подготовки и реализации управленческого решения.

Прямой метод, также как и косвенный метод, применяется для оценки экономического эффекта от уже принятого управленческого решения. В этом смысле сравнение точности этих методов является корректным, однако эти методы используют различные наборы экономических показателей и в этом смысле являются не сопоставимыми.

Эффективность управленческих решений разделяется по уровням ее разработки и реализации, охватом людей и компаний. Выделяют эффективность управленческих решений на уровне производства и управления компании, группы компаний, отрасли, региона, страны.

Поэтому повышение эффективности управленческих решений необходимо осуществлять через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов.

Таким образом, эффективность управленческих решений проявляется в различных направлениях деятельности компании, в том числе:

- в обобщенной деятельности всей компании;
- в результатах публич-рилейшнс компании;
- в состоянии внешних коммуникаций;
- в степени удовлетворения потребностей и интересов персонала;
- в деятельности компании на конкретном рынке;
- в управленческой, обслуживающей и производственной деятельности;
- в результатах непосредственного производства;
- в использовании материальных и интеллектуальных ресурсов.

Э.А. Смирнов показывает, что общее качество управленческих решений определяется по следующему алгоритму [5, 323]:

- если операции, выполняются последовательно друг за другом, то общее качество процесса будет равно произведению значений качеств всех составляющих ее операций;

- если операции, выполняются параллельно друг другу, то общее качество процесса будет равно минимальному из значений качеств всех составляющих ее операций;

- если операции выполняются смешанно, то операции следует сгруппировать на последовательные операции и параллельные. После этого для каждой группы и в целом следует подсчитать общее качество.

Только при профессиональном отношении ко всем составляющим процесса подготовки и реализации управленческих решений можно обеспечить приемлемое качество всего управленческого решения.

Качество процесса подготовки и реализации управленческого решения определяется качеством всех используемых процедур и операций. Качество оценивается относительно норм, стандартов, критериев.

#### *Использованная литература*

1. Авдошина З.А. Разработка управленческих решений в туристических организациях // Корпоративный менеджмент. – 2009. - №2. – С.23-25.
2. Горелик О. М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений. Учебное пособие для ВУЗов. – М.: «КноРус», 2007. - 272с.
3. Пласкова Н. Экономический анализ: учебник. – М.: Эксмо, 2007. – 704с.
4. Ременников В.Б. Управленческие решения.- М.: ЮНИТИ, 2005. – 140с.
5. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: РИОР, 2009. – 362с.