Салихов Ф.Н.

Яковлев А.Ю.

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ МИРОВОГО ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА

Монография

Москва 2013

УДК 334.021
ББК 65.05
С 16

Рецензенты:
Сухарев А.И. – д-р. полит. наук, канд. соц. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Российского государственного гуманитарного университета;
Герасимов А.В. – д-р. филос. наук, профессор кафедры истории и философии Московского государственного гуманитарно-экономического института;
Бебрис А.О. - канд. экон. наук, доцент кафедры общего менеджмента и предпринимательства Московского государственного университета экономики, статистики и информатики

Монография выполнена на кафедре государственного и муниципального управления Московского психолого-социального университета

Салихов Ф.Н., Яковлев А.Ю.
Повышение качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса: Монография. – Москва: Тровант, 2013.

Монография посвящена злободневной теме. Авторы изучили влияние мирового финансового кризиса на принятие управленческих решений в организациях сферы услуг и разобрали позитивные примеры в данной области.

Издание рассчитано на широкий круг читателей: от научно-педагогического состава до студентов и аспирантов, обучающихся по экономическим, политологическим, социологическим и управленческим специальностям, а также всех, кому интересны разработки современных гуманитарных наук по данной тематике.

ISBN

© Салихов Фларис Наисович, 2013
© Яковлев Александр Юрьевич, 2013

Посвящается всем, кто
прямо или косвенно причастен
к подготовке и изданию данной книги.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 8

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ МИРОВОГО ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА..... 16

1.1. Управленческие решения, как экономическая категория: понятие, сущность, классификация и особенности их принятия в условиях мирового финансового кризиса..... 18

1.2. Методы повышения качества и экономической эффективности управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финсового кризиса..... 34

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УСЛОВИЙ И ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ МИРОВОГО ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА..... 62

2.1. Формирование критериев оценки качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финсового кризиса 64

2.2. Факторный анализ качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса 84

2.3. Институциональный подход к повышению качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирвого финансового кризиса..... 98

ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ МИРОВОГО ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА..... 106

3.1. Выработка критериев оценки качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса 108

3.2. Формирование элементов системы управления качеством управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса 118

3.3. Технологии и результаты повышения экономической эффективности и качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса 134

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 144

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ 150

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня большинство развитых стран мира поразил системный финансовый кризис. Не обошел он стороной и Российскую Федерацию. Причины явления кроются в комплексе экономических и общественно-политических факторов. Волна кризиса затронула подавляющее большинство отраслей экономики России, не остался в стороне и рынок услуг. Несмотря на то, что в последнее десятилетие сфера услуг в стране развивалась достаточно динамично и ее доля в ВВП страны составила свыше 60%[1], в настоящий момент наблюдается заметный спад в развитии отрасли.

Ввиду того, что сфера услуг является одной из основополагающих отраслей любой современной экономики, от ее уровня развития напрямую зависит экономическое благополучие страны в целом.

По причине отсутствия у правительств большинства стран мира средств для централизованной помощи отрасли услуг на государственном уровне, каждая организация сферы услуг вынуждена выживать за счет собственных ресурсов.

Мобилизационное состояние требует особого подхода к делу, где практически от каждого принятого решения зависит дальнейшая судьба структуры. В такой ситуации на первое место выходит качество управленческих решений.

Экономическая составляющая категории «качество» приобрело системообразующее значение в восьмидесятых годах двадцатого века. Как следствие, большинство организаций сферы услуг, включая государственные, с необходимостью включились в процессы совершенствования качества товаров и услуг.

Особенностью функционирования организаций сферы услуг является взаимосвязь экономического роста и качества функционирования системы управления организаций, одним из основных элементов которого является принятие качественных решений на всех уровнях управления.

---

[1] Мотышина М.С. Развитие сферы услуг в России в условиях экономического кризиса // Маркетинг услуг, 2010, №2. – С. 86.

Вопрос о качестве и эффективности управленческих решений не раз поднималось руководителями нашей страны. Так, В.В. Путин, занимавший в тот момент пост Председателя Правительства РФ, на заседании его президиума подверг критике качество работы системы исполнительной власти: "Очень много не исполняется решений, это значит, что готовятся эти проекты некачественно, и работа идет несистемная"[1]. По его словам, деятельность исполнительной власти по подготовке проектов правовых актов должна быть более открытой и системной. В том числе, необходимо переходить на среднесрочное планирование законопроектной деятельности.

Проблемы принятия качественных управленческих решений связаны с множеством факторов, основными из которых является наличие ряда альтернатив для выбора правильного решения и действий организаций в условиях неопределенности, как внутренней, связанной с неуправляемыми процессами внутри структуры, так и внешней, имеющих отношение к непрогнозируемым событиям вне организации. Эти факторы являются источниками объективных ошибок при принятии управленческих решений, которые не связаны с субъективными ошибками руководства организации. В отличие от субъективных ошибок, совершаемых менеджером в связи с несовершенными подходами к процедурам подготовки и реализации управленческих решений, и которые устраняются в результате исправления допущенных ошибок, а при повторении подобных ошибок, корректировки методики управления, объективные ошибки в управленческих решениях не могут быть устранены методами их исправления. Для устранения объективных ошибок необходимо создание специальной системы оценки качества управленческих решений, которая позволяет учитывать внешние и внутренние неблагоприятные факторы, препятствующие принятию правильных управленческих решений.

Такая система должна функционировать в рамках процедур подготовки и реализации управленческих решений и ее создание связано с необходимостью формирования не только критериев принятия качественных управленческих решений, но и

[1] http://www.interfax.ru/politics/news.asp?id=76063

определение таких критериев эффективности, которые оптимизируют экономические потери организации от принятия ошибочных управленческих решений. Это приводит к возникновению проблем выбора оптимальных управленческих решений, которые не могут быть универсальными, а привязаны к конкретным видам деятельности организаций, основываясь на критериях оценки качества управленческих решений, являющихся критериями оптимальности. К таким критериям, например, относятся критерий оптимальности Парето. Он минимизирует ошибки управленческих решений, возникающих в результате поиска оптимального решения из определенного множества альтернативных решений в случае отсутствия случайных факторов, влияющих на качество решений. Однако в условиях мирового финансового кризиса на правильность принятия решений влияет, как правило, множество вариантов возможных управленческих решений, что связано с проблемой получения оптимального решения.

С учетом нарастания мирового финансового кризиса, рассмотрение аспектов выживаемости любой организации, в том числе в сфере услуг, в сложившихся условиях становится не только актуальным, но и своевременным. Поэтому перед руководством встают задачи по обеспечению устойчивого положения своих организаций и предотвращению кризисных явлений, решение которых основано на применении иных рыночных методов управления.

Эту проблему возможно решить при становлении адекватной системы управления качеством. В такой ситуации на первый план выходят методы повышения качества управленческих решений.

Оценка качества управленческих решений была и остается одним из важнейших направлений отечественной науки управления, так как призвана способствовать принятию качественных и эффективных управленческих решений. В исследование проблем эффективности управления, формирование и оценку управленческих решений, жизни организации в рыночной среде внесли следующие зарубежные ученые: И. Ансофф, Х. Виссема, Р. Дорнбуш, С. Фишер, М. Дж. Лоуренс, Г. Саймон, Д.У. Смитбург, В.А. Томпсон,

А.Дж. Стрикленд, А.А. Томсон, П.Ф. Друкер, А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд, Д.У. и другие[1].

Среди исследований российских ученых, посвященных принятию управленческих решений можно отметить труды С.Б. Авдашева, Н.М. Розанова, О.В. Козловой, Г.Б. Клейнера, Г.Р. Латфуллина, Б.Г. Литвака, А.И. Орлова, А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, В.М. Трояновского, В.И. Варфоломеева, Ю.В. Вертаковой,Е.П. Голубкова, О.С. Коваля, Е.П. Истомина, А.Л. Ломакина и других[2].

Подробные исследования структуры, формирования и реализации управленческих решений, анализа критериев качества управленческих решений провели в своих работах следующие

---

[1] Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. М.: Питер, 2009; Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). М.: ИНФРА-М, 1996; Дорнбуш Р., Фишер С. Макроэкономика.- М.: Изд-во МГУ: Инфра-М, 1997; Лоуренс М. Дж. Мировые финансы. - М.: ДеКа, 1998; Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. М.: Экономика, 1995; Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Банки и биржи, 1998; Друкер П.Ф. Эффективное управление. М., 2002; Файоль А, Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление это наука и искусство. - М.: Республика, 1992.

[2] Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков. - М.: Магистр, 1998; Козлова О.В. и др. Организация управления промышленным производством. Учебник. М.: Высшая школа, 1980; Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2003; Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение: Учеб. для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. — Питер, 2010; Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. - М.: Дело, 2008; Он же. Управленческие решения: Учебник. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012; Орлов А.И. Теория принятия решений. Учебное пособие. М.: Издательство «Март», 2004; Трояновский В.М. Разработка управленческого решения. - М.: Издательство РДЛ, 2003; Варфоломеев В.И. Принятие управленческих решений: Учеб. пособие для вузов. - М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2001; Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор: Учеб. пособие. - М.: КНОРУС, 2005; Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005; Он же. Сущность и характерные особенности управленческих решений // Менеджмент в России и за рубежом, 2003, №1; Коваль О.С. Развитие технологии процесса принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах: Автореф. дисс. … канд. экон. наук. СПб, 2012; Истомин Е.П. Управленческие решения. - СПб: ООО «Андреевский издательский дом», 2005; Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учеб. пособие. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005.

отечественные ученые: Добросоцкая О.В, Р.А. Фатхутдинов, Э.А. Смирнов, Г.В. Сорина, Л.А. Таскина, В.С. Юкаева, С.Н. Чудновская и другие[1].

Несмотря на наличие ряда трудов, посвященных проблемам принятия управленческих решений, до сих пор имеется определенное отставание разработки теоретических основ и методологии обоснования качества управленческих решений в организациях сферы услуг.

Так, российским ученым М.С. Мотышиной была сделана попытка исследовать проблему развития сферы услуг в России в условиях финансового кризиса[2], но в указанной работе качество управленческих решений в сфере услуг осталась не затронутым.

Таким образом, проблема качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса еще ждет своего исследователя.

Цель настоящего исследования заключается в разработке научно-методических и практических рекомендаций по повышению качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса.

В соответствии с намеченной целью в работе поставлены следующие задачи:

- сформулировать понятие качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса;

---

[1] Добросоцкая О.В. Разработка и принятие управленческих решений: теоретико-методологические основы и процессная организация: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук: Воронеж, 2008; Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: РИОР, 2009; Сорина Г.В. Принятие решений как интеллектуальная деятельность: Монография. – М.: «Канон+», 2009; Таскина Л.А. Выбор эффективных решений при стратегическом планировании на основе многокритериального подхода с учетом особенностей стратегических предприятий: Автореф. дисс. … канд. экон. наук. Нижний Новгород, 2012; Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. пособие. 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2006; Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009; Чудновская С.Н.Управленческие решения. - М.: Эксмо, 2007.

[2] Мотышина М.С. Развитие сферы услуг в России в условиях экономического кризиса // Маркетинг услуг, 2010, №2.

- установить роль влияющих факторов на формирование качества управленческих решений в сфере услуг;

- определить критерии для оценки качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового кризиса;

- выявить оптимальный критерий оценки качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса;

- определить особенности институционального подхода к формированию качества управленческих решений;

- разработать рекомендации по проведении оценки качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса.

Объектом исследования является качество управленческих решений в организациях сферы услуг в условиях мирового финансового кризиса.

Предметом - разработка рекомендаций по повышению качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса.

Теоретической и методологической основой работы послужили современные исследования по анализу и оценке качества управленческих решений, представленные в трудах ведущих российских и зарубежных ученых. В ходе работы над монографией применялись общенаучные методы исследования, статистические наблюдения, анализ и синтез, системный подход, моделирование. В качестве общих принципов, на которых базируется методологический подход к анализу и оценке качества управленческих решений, приняты:

- системность, в основе которой лежит учет многоуровневой структуры процесса принятия управленческого решения в сфере услуг;
- всесторонний анализ и оценка качества управленческого решения в сфере услуг;
- комплексный анализ влияния качества управленческого решения на деятельность организаций в сфере услуг.

Теоретический и методологический материал исследования может быть использован для разработки научной базы по

внедрению методов развития концепции управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса.

ГЛАВА 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ МИРОВОГО ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА

1.1. Управленческие решения, как экономическая категория: понятие, сущность, классификация и особенности их принятия в условиях мирового финансового кризиса

Принятие различного рода решения является каждодневной задачей в экономической, социальной и всех остальных областей деятельности. Результаты принятых решений могут, как соответствовать, так и не соответствовать ожиданиям тех, кто эти решения принимает.

Учитывая, что в современном мире организации функционируют в условиях постоянно меняющейся внешней и внутренней среды, регулирование отношений в них достигается за счет подготовки и реализации многообразных решений, от качества и оперативности которых зависит эффективность деятельности организации.

Основным видом решения в организациях является управленческое решение, осуществляемое линейными и функциональными руководителями.

Управленческим решением является выбор альтернативы в процессе реализации основных функций управления. Управленческое решение — это, прежде всего, воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение поставленных целей. Объект управленческого решения — система или операция. Субъектом управленческого решения могут быть как управляющая подсистема организационно-производственной системы, так и лицо, принимающее решение[1].

В узком смысле принятие управленческого решения рассматривается как выбор из множества альтернативных вариантов наилучшего рационального решения. В широком

---

[1] Рыкунов В.И. Основы управления: Многоаспектный подход. - М.: Изограф, 2000. – С. 81

смысле принятие управленческого решения понимается как весь процесс управления[1].

Можно согласиться с мнением отечественного ученого

В.Б. Ременникова, что «с позиций системного анализа процесс управления является процессом решения проблем организации, возникающих по мере ее функционирования и развития»[2].

Наш соотечественник Э.А. Смирнов понимает под управленческим решением результат мыслительной деятельности руководителя или управленческой команды компании, направленный на подчиненных для разрешения возникших проблем»[3].

В свою очередь российский исследователь А.В. Кашин видит в изучаемом нами понятии «стратегический или тактический альтернативный выбор лицом (группой лиц) целенаправленных действий в рамках предоставленных полномочий и имеющейся компетенции»[4].

Проанализировав отечественных ученых авторами предложено собственное определение управленческого решения касаемо сферы услуг, заключающегося в акте целенаправленного воздействия на объект управления, направленное на разрешение задач поставленных перед организацией, осуществляющая свою деятельность в сфере услуг.

Большое значение в реализации управленческих решений имеет рациональное разделение труда. Одни работники (руководители) должны быть заняты выработкой стратегических и тактических направлений развития организации 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

---

[1] Горелик О. М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений. – М.: «КноРус», 2007. – С.34.

[2] Ременников В.Б. Управленческие решения.- М.: ЮНИТИ, 2005.- С. 5.

[3] Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: РИОР, 2009. – С. 10-11.

[4] Кашин А.В. Экономическая безопасность предприятия: управленческие решения: Автореф. дис. канд. экон. наук. М., 2008. – С.18.

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.

Российский ученый Э.А. Смирнов, по мнению авторов, подробно раскрыл содержание термина «управленческое решение».

«Решение называется управленческим, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами (производительностью, активизацией знаний, умений, навыков);
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компанией (методология, механизм);
- управленческое консультирование;
- управление внутренними и внешними коммуникациями»[1].

Каждое управленческое решение затрагивает экономические, организационные, социальные, правовые и

---

[1] Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: РИОР, 2009. – С. 21.

технологические интересы компании[1].

Множественность факторов, составляющих управленческое решение, обусловлена спецификой управления как вида деятельности в целом, и поэтому каждое решение должно подвергаться всестороннему рассмотрению всех существующих обстоятельств и зависимостей. Стороны, по которым осуществляется поэтапная разработка управленческих решений, отражены в следующей схеме:

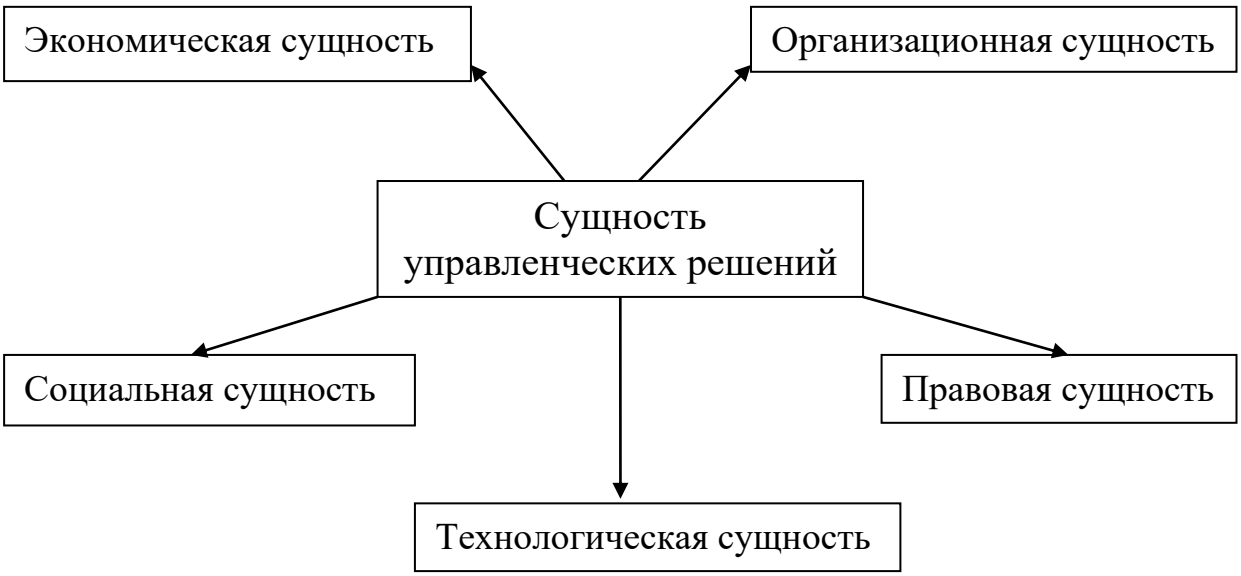

Рисунок 1. Сущность управленческих решений[2]

Очевидно, что на лицо принимающее решение влияют не только процессы, связанные напрямую с особенностями предоставления услуг в организациях данной сферы, но и множество дополнительных факторов.

Экономическая сущность управленческого решения проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты.

Организационная состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании.

---

[1] Там же. – С. 24-25.

[2] Балдин К.В., Уткин В.Б., Воробьев С.Н. Управленческие решения: Учебник. М.: Дашков и К, 2012. – С. 34

Социальная заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе.

Правовая заключается в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

Технологическая проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации управленческого решения.

Механизм разработки и принятия адекватного рассматриваемой проблеме управленческого решения должен строиться на основе научной классификации управленческих решений.

В настоящее время используется типология управленческих решений, основанная на разнообразных классификационных признаках.

Авторы согласны с российским исследователем В.С. Юкаевой в том, что наиболее широко распространена классификация по следующим основаниям[1]:

- сфера деятельности;
- сроки действия;
- цели;
- вид лица принимающего решение;
- уникальность;
- полнота исходной информации;
- степень обоснованности;
- ранг управления;
- масштабность;
- объект воздействия;
- метод формализации;
- форма отражения;
- способ передачи.

В зависимости от *сферы деятельности* в предлагаемой классификации выделяют:

---

[1] Юкаева В. С. Управленческие решения. – М.: Дашков и К, 2009. – С. 97-99.

- экономические;
- организационные;
- коммуникативные;
- информационно-аналитичесие управленческие решения.

Экономические решения призваны дать ответ на вопросы:

- Какие стоит услуги оказывать?
- Востребованность услуги.
- Себестоимость услуги.
- Средняя рыночная цена.
- Какую цену стоит запросить за предоставление услуги?
- Величина ожидаемой прибыли.

Организационные решения предназначены для разрешения следующих проблем организации оказания услуги:

- В каком месте следует открыть офис по продаже услуг?
- Каковы потребности в площадях?
- Численность и квалификация персонала.
- Организационная структура.
- Пути привлечения потенциальных клиентов.

При этом организационные решения должны содержать конкретные мероприятия по удовлетворению потребностей в сфере услуг.

Коммуникативные управленческие решения предполагают мероприятия по установлению, поддержанию и совершенствованию связей организации с субъектами внешней среды, а так же организацию связей между элементами организационной структуры самой организации.

В свою очередь информационно-аналитичесие управленческие решения нацелены на мониторинг внутренней среды организации, изучения корпоративной культуры и ее влияния на развитие организации, сбора и анализа информации по различным направлениям ее деятельности.

Исходя из *сроков действия* и влияния на перспективы развития, управленческие решения подразделяют на:

- оперативные;
- тактические;
- стратегические.

Оперативные управленческие решения выполняют корректирующую роль непосредственно в ходе деятельности оказания услуг, решая внезапно возникающие проблемы, не терпящие отлагательства.

Тактические, как правило, ориентированы на кратко и среднесрочную перспективу и проблемы оказания услуг.

Стратегические призваны обеспечить выполнение организацией ее миссии и, за счет этого, ее выживание в условиях мирового финансового кризиса.

По целям управленческие решения различают на:

- коммерческие;
- некоммерческие.

Коммерческие предполагают осуществление действий направленных на получение прибыли.

Управленческие решения некоммерческого характера непосредственно не преследуют экономических целей. Они, как правило, ориентированы на создание социального имиджа организации, улучшение условий труда и отдыха работников, а так же развитие некоммерческих направлений деятельности структуры.

В зависимости от вида лица, принимающего решение, и организации выработки управленческие решения могут быть:

- индивидуальными;
- коллективными.

Индивидуальные представляют собой, как правило, принятые руководителем организации или подразделения решения в рамках своих должностных полномочий. Их содержательное наполнение определяется стилем руководства, степенью централизации организационной структуры и управления, располагаемым бюджетом времени для подготовки и реализации управленческого решения.

Если говорить о коллективных управленческих решениях то они принимаются коллегиальным органом организации (советом директоров, дирекцией, наблюдательным советом и т.д.). Процесс включает в себя подготовку материалов, выступление с докладами, их обсуждение и голосование. Принятия решения происходит большинством голосов.

Степень уникальности управленческих решений позволяет говорить о:

- рутинных (нетворческих);
- уникальных (творческих).

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 (нетворческих) 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.

Основываясь на степени *полноты исходной информации*, управленческие решения можно подразделить на принимаемые в условиях:

- определенности;
- риска;
- неопределенности.

Управленческое решение является принимаемым в условиях определенности, если известен точный результат каждого из альтернативных решений. Примером служит заключение долгосрочных договоров с государственными и муниципальными органами власти.

Считается, что решение принимается в условиях риска, когда руководитель знает вероятность всех альтернативных решений. При этом сумма вероятностей всех альтернативных вариантов должна быть равна единице.

Предположим, что вероятность понимается как степень возможности свершения случайного события и изменяется в интервале от 0 до 1. Если известно, что некоторое событие произойдет наверняка, то оно называется достоверным и вероятность такого события полагается равной 1. Если же событие не произойдет никогда, то оно называется невозможным и его вероятность равна 0. В общем случае сумма вероятностей всех возможных событий должна быть равна единице. Наиболее

желательный способ определения возможности случайных событий — это использование объективной информации. Если это возможно, то вероятности называются объективными, и их значения определяются с помощью математических методов на основе некоторого закона распределения вероятности, либо путем обработки статистической информации.

Соответственно, при принятии решений в условиях неопределенности нельзя определить вероятность возможных результатов.

Обычно при принятии управленческого решения полагаются на интуицию и рациональный выбор. В соответствии с критерием обоснованности управленческие решения могут быть интуитивными, основанными на суждении и рациональными. Во многих случаях, когда отсутствует объективная информация, люди часто оценивают вероятности событий субъективно с помощью интуиции, знаний, опыта и косвенных данных о ситуации.

По рангу управления или уровню иерархии управленческие решения подразделяются на решения высшего, среднего и нижнего уровней. В современных организациях наибольшее количество решений принимается на среднем уровне (начальники отделов и иных самостоятельных структурных подразделений). Зачастую и решения высшего уровня подготавливаются и разрабатываются на среднем уровне управления.

В зависимости от масштабности управленческие решения подразделяют на:

- комплексные;
- частные.

Первые предназначены для решения многофакторных проблем, имеющих сложную внутреннюю структуру, вторые применяются в решении частных вопросов деятельности организаций в сфере услуг.

В зависимости от объекта воздействия управленческие решения подразделяются на:

- внешние;
- внутренние.

Следует исходить из того, что управленческое решение не

может изменить факторы внешней среды. Внешнее управленческое решение призвано корректировать связи организации с окружающим миром в интересах осуществления миссии или достижения целей организации.

В процессе принятия управленческих решений любой руководитель вынужден учитывать не только внешние факторы, но и ситуацию, сложившуюся внутри организации. Эта ситуация характеризуется набором внутренних факторов, или переменных, которые включают цели, структуру, культуру, процессы и ресурсы организации. Процессы принятия управленческих решений всегда протекают в рамках определенной структуры организации, они «несвободны» от структуры, которая влияет как на способы принятия решений, так и на качество этих решений.

По методу формализации управленческие решения могут иметь вид текстового документа, графической или математической модели. Наиболее часто используются комбинированные способы формализации управленческих решений. Например, графические построения, как правило, сопровождают пояснительной запиской.

Каждое управленческое решение облекается в конкретную форму. Наиболее распространены следующие формы: план, программа, приказ, распоряжение, указание и просьба. Форма отражения имеет большое значение в сложных организационных системах, имеющих как вертикальные, так и горизонтальные управленческие связи.

Разработанные управленческие решения для их реализации необходимо довести до соответствующих исполнителей и заинтересованных лиц. В этой связи *по способу передачи* различают вербальные, письменные и электронные управленческие решения.

Таким образом, описанное выше выглядит следующим образом:

Таблица 1. Типология управленческих решений

Классификационный признак	**Типы управленческих решений**
Сфера деятельности	экономические организационные информационно-аналитические коммуникативные и др.
Сроки действия	оперативные, тактические, стратегические.
Цели	коммерческие, некоммерческие.
Вид лица принимающего решение (ЛПР)	индивидуальные (личные), коллективные.
Уникальность	рутинные (нетворческие), уникальные (творческие).
Полнота исходной информации	принимаемые в условиях определенности, принимаемые в условиях риска, принимаемые в условиях неопределенности.
Степень обоснованности	интуитивные, рациональные.
Ранг управления	высшего уровня, среднего уровня, нижнего уровня.
Масштабность	комплексные, частные.
Объект воздействия	внешние, внутренние.
Метод формализации	текстовый документ, графическая модель, математическая модель.

Форма отражения	план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба.
Способ передачи	вербальные письменные электронные

Следует отметить, что разработка, принятие и осуществление обоснованных управленческих решений играет значительную роль в обеспечении экономической безопасности организации и является одной из важнейших проблем современного менеджмента. Об этом свидетельствуют и возрастающие масштабы потерь в результате даже небольших ошибок, допущенных при принятии решений.

Для решения этой проблемы отечественный исследователь А.В. Кашин разработал классификацию управленческих решений, которую можно использовать в интересах обеспечения экономической безопасности в организациях[1]:

Таблица 2. Классификация управленческих решений по А.В. Кашину

Классификационный признак	**Группы управленческих решений**	
Степень повторяемости проблемы	Традиционные	Нетипичные
Значимость цели	Стратегические	Тактические
Сфера воздействия	Глобальные	Локальные
Срок реализации	Долгосрочные	Краткосрочные
Прогнозируемые последствия	Корректирующие	Некорректируемые
Характер информации	Детерминирован-	Вероятностные

[1] Кашин А.В. Экономическая безопасность предприятия: управленческие решения: Автореф. дис. канд. экон. наук. М., 2008. – С. 19.

	ные	
Метод разработки	Формализованные	Неформализован-ные
Количество критериев выбора	Однокритериаль-ные	Многокритериальн ые
Форма принятия	Единоличные	Коллегиальные
Способ фиксации	Документирован-ные	Недокументиро-ванные

В соответствии с данной классификацией представляется возможным выявить необходимые факторы для принятия управленческих решений в современных условиях:

- наличие стратегических планов развития и обоснованных методов оперативной деятельности;
- необходимость знания конкурентной среды и возможных криминальных методов конкурентной борьбы;
- обеспечение коммерческой тайны по всем направлениям деятельности предприятия;
- мониторинг возможных и реально действующих внешних угроз, в том числе на долгосрочный и среднесрочный период;
- прогнозирование развития предприятия с применением современных методов моделирования трудовых, производственных и финансовых процессов;
- материальная и моральная мотивация участия персонала в принятии управленческих решений и последующей их реализации.

В условиях современного управления в связи с участием большого числа специалистов в процессе разработки и принятия решений они приобретают коллегиальный характер. Это дает основание предполагать, что должно меняться соотношение усилий менеджеров, затрачиваемых на принятие решений, на организацию и контроль их выполнения. Центр тяжести в деятельности руководителя постепенно перемещается из сферы выработки решений в сферу организации и контроля их выполнения, а также поддержания непрерывности и стабильности всего процесса подготовки, принятия и реализации решений.

Однако это нисколько не снижает, но, напротив, повышает ответственность менеджеров, и, следовательно, и их роль в организации.

В условиях мирового финансового кризиса, когда потребители не уверены в устойчивости экономики, во многих отраслях снижается спрос на различные услуги и одновременно возрастают требования к услугодателям. Это связано с тем, что потребители весьма ограничены в финансовом отношении и более щепетильно относятся к трате финансовых средств. Поэтому заставить их расстаться с трудом накопленные деньги лишь на крайне привлекательные и необходимые во всех отношениях услуги.

Многие организации сферы услуг, подвергшиеся шоковому воздействию кризисных факторов, остро нуждаются в срочных мерах по выходу из сложившейся ситуации. Другие игроки рынка в меньшей степени, чем конкуренты, испытавшие на себе влияния кризиса, стремятся принять срочные меры для получения конкурентных преимуществ и увеличения своей доли на рынке. Пересматриваются стратегии, тактики и задачи организации.

Удачным примером может служить рынок консалтинга. В конце первого десятилетия XXI в. он впервые сократился в номинальном и в реальном выражениях. В начале 2009 г. руководители ведущих российских консалтинговых компаний готовились к масштабному свертыванию рынка, прогнозируя падение в отдельных секторах как минимум на треть[1]. 2009 г. рынок завершил с отрицательной динамикой – прирост суммарных доходов участников рейтинга тогда составил - 5%, компании этого сектора рынка надеялись наверстать упущенное в 2010 г.[2]. Что в принципе им удалось, общая выручка 150 крупнейших консалтинговых компаний увеличилась по итогам прошлого года на 13% и составила 88 миллиардов рублей[3]:

---

[1] Ханферян В. Пик консультантов // Эксперт, 06.04.2009, №13.
[2] Ханферян В. Несвоевременные советы // Эксперт, 12.04.2010, №14.
[3] Рынок консалтинговых групп по итогам 2010 года: советники высшего класса // Бюллетень Эксперт РА. М., 11.04.2011. – С. 3.

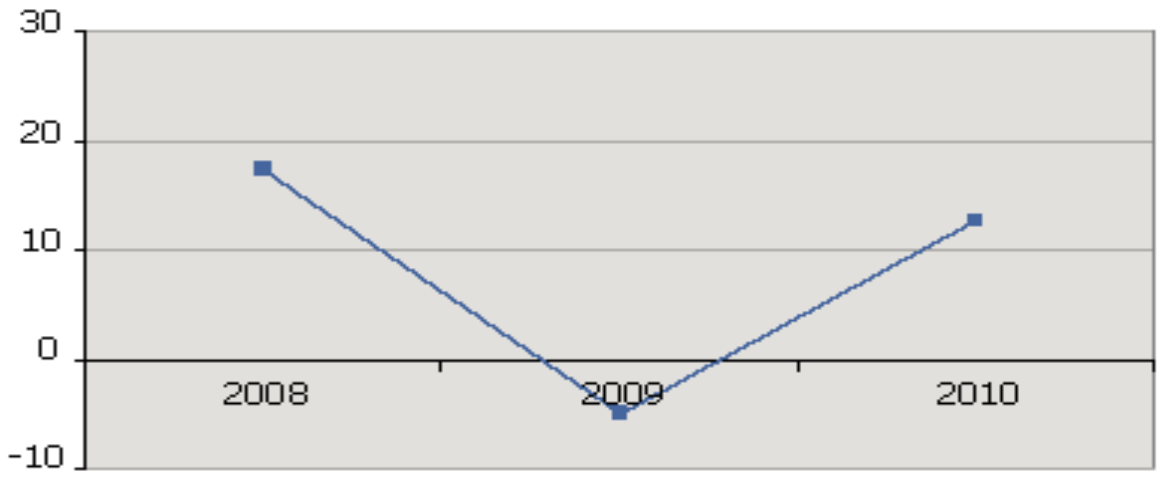

Рисунок 2. Динамика изменения выручки крупнейших консалтинговых компаний в 2008-2010 гг. в процентах

Заглянем в причины поворота вспять ситуации с падением спроса на консалтинговые услуги в России.

Так, компании «Лаборатория новых информационных технологий» помогло благополучно пережить тяжелые времена многолетнее сотрудничество с крупными государственными и коммерческими структурами. Основные заказы пришлись в области построения вычислительной инфраструктуры. Наиболее значительный вклад в ее оборот внесли интеграционные связи с Центральным банком РФ, Федеральным казначейством, Минэкономразвития России, Минсвязи России, Минтранспорта России, Пенсионным фондом РФ Сбербанком России, ВТБ, «Газпром», «Роснефтью», «Лукойлом», ТНК-ВР, «Росэнергоатом», «Норильским никелем», «РОСНАНО», «Металлоинвестом», «Северсталью», «Алроса», «Мобильными ТелеСистемами», «Вимм-Билль-Данн Продуктами питания» и др.

Устойчивые связи с государственными органами и корпорациями позволило не только выжить, но и преуспеть и таким компаниям как «IBS» и «КРОК». Организации, финансирующиеся из государственного бюджета, в основном не сворачивали начатые масштабные проекты. В качестве примеров длительных проектов в компании «IBS» служат интеграционные проекты в холдингах «Магнитогорский металлургический комбинат», «Сибирская Угольная Энергетическая Компания» и

«Мечел», на долю которых пришлась значительная часть выручки организации. В целом же работа с крупнейшими представителями нефтегазовой отрасли, банковской сферы, отрасли связи и государственными структурами принесла компании за 2010 г. свыше половины ее совокупных доходов.

В свою очередь отрицательная динамика развития консалтинга в области персонала связана с сокращением бюджетов и потока новых клиентов. Причина кроется в том, что заказчики начали больше внимания уделять стоимости услуг, в результате демпинг стал обычным делом. Известны случаи, когда для сохранения отношений с клиентом консалтинговые компании даже соглашались работать себе в убыток.

Объем HR-услуг сократился во всех главных направлениях. В частности, кадровом консалтинге, оценке и развитии персонала. Акцент переместился с создания систем премирования на основе ключевых показателей эффективности на расчет нормативной численности персонала. Оценку и обучение персонала компании стали проводить своими силами, расширили штат внутренних тренеров, а некоторые решили обучать только приоритетные категории персонала. Те же, кто сохранил спрос на развитие персонала, стали более требовательны к результатам и отдаче от обучающих программ.

В связи со всем вышесказанным, принятие качественных управленческих решений в сфере услуг в условия мирового финансового кризиса представляется как никогда актуальным.

1.2. Методы повышения качества и экономической эффективности управленческих решений в сфере услуг

Повсеместно звучат призывы повысить качество управления. Но воплотить в жизнь такое стремление и достичь конкретных показателей довольно трудно, ведь даже определение «качество управления» трактуется довольно расплывчато и неоднозначно.

Т.Дж. Питерс, известный специалист в области менеджмента, написал в предисловии к книге Дж. Харрингтона «Управление качеством в американских корпорациях»[1]: «Необходимо перестроить всю систему управления с ориентацией на качество - качество прежде всего». А.Г. Эмерсон[2], один из основоположников менеджмента, считал: «Главной заботой управляющего должна быть эффективность». И на сегодняшний день с ним согласны многие современные специалисты в области менеджмента.

Ввиду вышеперечисленного возникает вопрос: что же является более важным в управлении – качество либо эффективность? Как эти два показателя влияют друг на друга? Были ли изменены их исторические содержания?

Первой в истории менеджмента самостоятельно стала обсуждаться проблема эффективности. Первые теории управления начали формироваться при решении проблем эффективного использования в промышленности техники и рабочей силы. Поэтому не удивительно, что один из родоначальников менеджмента А.Г. Эмерсон в 1912 г. создал труд «Двенадцать принципов эффективности»[3]. Однако через полвека начала приобретать самостоятельные очертания проблема качества, которой в управлении стали уделять больше внимания.

---

[1] Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях: Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1990. - С. 20

[2] Эмерсон А.Г. Двенадцать принципов эффективности // Файоль А. и др. Управление - это наука и искусство. М., 1993. - С. 117

[3] Эмерсон А.Г. Двенадцать принципов эффективности // Файоль А. и др. Управление - это наука и искусство. М., 1993. - С. 96-220.

Если же рассматривать философию, то в ней наоборот сначала велись разработки проблем качества, которое является основной философской категорией. Аристотель первым приступил к ее анализу. Позже схоласты продолжили уделять ей внимание. А Г.В.Ф. Гегель внес самый весомый вклад в исследование категории качества. Благодаря ему качество стало определяться как логическая категория, составляющая начальную ступень познания вещей и становления мира, как непосредственная характеристика бытия объекта[1]. С того времени категории качества принадлежит важная роль в системе категорий диалектики.

В середине 1980-х годов наблюдался особый всплеск публикаций, посвященных проблеме эффективности, однако они чаще всего касались эффективности научных разработок. Главным образом в работах по исследованию проблем эффективности и качества проблемы рассматривались не во взаимосвязи между собой, а отдельно для каждой категории. Зато в большей части работ по управлению рассматривалась значительная взаимосвязь качества и эффективности, но, к сожалению, их вскрытие не предусматривалось задачами теоретических исследованиях специалистов по менеджменту. Это и повлияло на то, что понятиям качества и эффективности придавали различные значения, отождествляли их или смешивали между собой.

Для начала определимся с таким понятием, как «эффективность». Именно она стала первый «идолом» менеджмента, однако по своей сути это понятие прагматическое. Все больше ученых стали называть эффективность «одним из важнейших, если не основным, для деятельностного подхода»[2].

Считается, что термин «эффективность» обязан своим появлением экономической литературе. Его можно встретить в работах В. Петти, который считается одним из основателей классической политэкономии, и физиократа Ф. Кенэ[3]. В их

---

[1] Гегель Г.В.Ф. Наука логики. М., 1937. - С. 255.
[2] Проблема эффективности в современной науке / Под ред. А.Д.Урсула. Кишинев, 1985. – С. 18.
[3] Там же. - С. 119.

работах эффективность использовалась в значении результативности для оценки различных частных либо правительственных мер, которые были направлены на оживление экономической жизни.

Важно понимать, что хотя этот термин и обязан своим зарождением экономической литературе, все же применяют его в отношении действий правительства, как субъекта управления. Этому факту и обязана своим появлением новая формулировка.

В переработанной категории «эффективность» отражена смена взглядов на роль правительства. Теперь оно уже не воспринимается исключительно как субъект власти, а выступает в роли субъекта управления. Дополнительно подтверждение этого находится в оценке его деятельности, для которой были предложены различные рациональные подходы. Они связаны с изменением результатов деятельности по отношению к поставленной цели.

Следует отметить, что в то время других субъектов управления на социально-исторической сцене еще не было, чем и объясняется тот факт, что после появления термина «эффективность» он не сразу появился даже среди экономистов. Например, известный представитель классической политэкономии А. Смит в своих трудах не пользовался термином эффективность. Развитие мануфактурного производства и промышленной буржуазии подготовило почву для появления новых субъектов управления, менеджеров.

Другой экономист Д. Рикардо снова обратился к понятию эффективности. Он направил свои усилия на оценку эффективности капитала и хотел показать, что со снижением долговечности капитала, необходимо увеличить трудовые затраты, чтобы сохранить его первоначальную эффективность.

У Д. Рикардо понятие «эффективность» стало использоваться уже не в качестве значения результативности, а как соотношение результата к конкретному виду издержек. Как раз в это время понятие приобрело то значение, которое стало важным с позиции экономики для оценивания определенных действий. Именно тогда термин «эффективность» приобрел статус экономической категории.

К концу XIX века это понятие начало постепенно терять свое сугубо экономическое значение и стало использоваться для оценки различных действий, хотя и без какой-либо рефлексии по поводу содержания и объема понятия. Это было обусловлено различными причинами.

Во-первых, к тому времени экономика стала уделом уже не только экономистов. Увеличивающееся машинное производство ставило перед собой определенную смену функций, задач и области ответственности инженеров. По мнению авторов американской энциклопедии профессионального менеджмента, начальной точкой отсчета стал 1886 г., в котором Г. Таун выступил перед собранием Американского общества механиков и инженеров с речью «Инженер как экономист». Этот доклад смог произвести большое впечатление на Ф. Тейлора, а также стимулировал развитие им теории, известной как «научный менеджмент»[1].

Необходимость инженеров решать как экономические задачи, так и задачи по организации производства, а особенно по разработке новых рациональных методов и приемов рабочих и организации совместных действий поспособствовала тому, что понятие «эффективность» стало использоваться ими далеко уже не только в его экономическом значении.

Показателен тот факт, что А.Г. Эмерсон, один из самых первых представителей исследования менеджмента, считал, что основной задачей управления является эффективность. В 1990 г. он опубликовал книгу «Эффективность как основание для управления и оплаты труда», а через 12 лет, как уже отмечалось, был выпущен труд «Двенадцать принципов эффективности», который считается его основным в области менеджмента. Стоит отметить, что А.Г. Эмерсон особо не переживал о «чистоте» термина «эффективность», применяя его в различных ситуациях и значениях. В то же время он внес свою долю в развитие понятия «эффективность». Он смог увидеть в эффективности то, что не смогли выявить экономисты – ее тесную связь с функциональностью. Вполне закономерно, что не экономист, а

---

[1] Солодкая М.С. К единству социального и технического: проблемы и тенденции развития научных подходов к управлению. Оренбург, 1997. – С. 60.

управленец, который плотью и духом был связан с функциональностью, смог выявить и определить эту связь, которая позже стала чем-то само собой разумеющимся.

Во-вторых, понятие «эффективность» расширилось на другие сферы деятельности благодаря теоретическим разработкам, связанными с действиями в общем, например, разработками в праксиологии. В наше время существуют несколько определений предмета праксиологии, основателем которой считается Т. Котарбиньский. Он определил ее как «общую теорию эффективной организации деятельности»[1].

В экономической литературе использование эффективности как отношения изготовленной продукции к общим затратам производителя тоже подвергалось определенным изменениям. В какой-то степени они были связаны с необходимость пересматривать существовавшие в то время представления об «экономическом эффекте», особенно это касалось части его результирующей и инвестиционной составляющей, разнонаправленности и множественности эффектов, тенденции многократного применения потребительской стоимости, а также отсутствие полной определенности результатов экономической деятельности от дополнительных издержек. Однако экономисты предпринимали попытки реагировать на критику, связанную с использованием ими понятия эффективности. Направленные в их адрес критические замечания исходили из того, что при определении эффективности они основывались на том, что эффект адекватно объективирует цель экономической деятельности. Стоит отметить, что на самом деле это вовсе не так, ведь связь результатов деятельности и целей не столь прозрачная.

Экономисты предприняли попытки учесть претензии: сначала они ввели понятия сравнительной и абсолютной экономической эффективности. Теперь сравнительная эффективность подразумевала прежнее понятие, в то же время была подчеркнута ее чисто экономическая функция – ее расчет важен для ответа на вопрос о том, *как* следует оказывать услуги. Иными словами необходимо выбрать самый экономичный метод

---

[1] Котарбиньский Т. Трактат о хорошей работе. - М.: Экономика, 1975. – С. 20.

удовлетворения определенного вида потребности или метод выполнения функции. А понятие абсолютной эффективности должно отвечать на вопрос *какие* услуги оказать. Новое понятие способствовало выходу «эффективности» за рамки сугубо экономического содержания.

В управлении одним из наиболее значимых факторов деятельности является успех, философски обоснованный представителями прагматизма. У. Джеймс считал, что «истина создается успехами этого опыта»[1]. Поэтому возникла необходимость поиска и выделения той характеристики деятельности, которая была бы связана непосредственно с успехом. Именно эффективность стала основным претендентом на эту роль.

Советским ученым Т. Котарбиньским использовалось в качестве одного из центральных понятий термин «эффективность», и это не было случайностью. В этой науке с самого начала правильность, эффективность и успешность были неразрывно связаны между собой. Т. Котарбиньский определил успешность деятельность такими критериями, как точность, полезность, чистота и искусность. С точки зрения указанной цели полезным считается то действие, которое помогает или делает возможным достижение поставленной цели; под точностью подразумевается степень расхождения или несоответствие продукта и образца, а с другой стороны возможность многофункционального использования продукта. Под чистотой понимается степень наличия несоответствия побочным и главным целям, или другими словами степень «примесей»[2]. Если говорить в общем, Т. Котарбиньского отличал понятие эффективности многозначностью использования, что в какой-то мере объясняет теоретическую неопределенность этого понятия в праксиологии.

Последующее развитие этого понятия в праксиологии стало отображаться в трудах его соотечественника Я. Зеленевского, который рассматривал выгодность, эффективность и экономичность в роли основных показателей исправной

---

[1] Джеймс У. Прагматизм // Воля к вере: Пер. с англ. М., 1997. – С. 405.
[2] Котарбиньский Т. Трактат о хорошей работе. М., 1975. – С. 108.

деятельности. Я. Зеленевский отождествлял целесообразность и эффективность, а также, подражая Т. Котарбиньскому, результативность. Ученый ввел такое понятие, как мера эффективности, которое считал «отношением суммарной ценности фактических результатов деятельности к ожидаемой суммарной ценности соответствующих целей»[1]. В результате он определил эффективность не как отношение между целью и результатом, а как то отношение, в котором учитываются ценности, причем ценности не сводятся исключительно к материальным. Чтобы охарактеризовать отношение результатов деятельности к издержкам, Я. Зеленевский ввел такое понятие, как экономичность, которое по способу и смыслу введения находится в непосредственной близости с экономической эффективностью. В каком-то смысле ученый снова возвратился к пониманию понятия «эффективность» в качестве его первоначального значения, а именно к результативности, отделяя его от затрат. Этим он позволил употреблять его для оценки различных видов деятельности, выходя далеко за пределы экономической сферы.

Таким образом, термин «эффективность» снова стал использоваться к любому виду деятельности, но во многом он уже утратил свое первоначальное значение продуктивности и результативности. В новых условиях возникла потребность в расширении этого понятия таким образом, чтобы оно учитывало не только результаты деятельности, но и цели либо потребности, которые деятельность ставит цели удовлетворить. В результате стало необходимым придать эффективности то содержание, которое в какой-то мере вкладывал в него Т. Котарбиньский.

Это повлияло на введение таких понятий, как «потребительная» эффективность, «выражающая степень отображения потребности в цели, выбор наиболее эффективных средств отображения», и «целевая» эффективность «как отношение результата деятельности к цели»[2], а экономическая

---

[1] Зеленевский Я. Организация трудовых коллективов. - М.: Прогресс, 1976. – С. 123.

[2] Проблема эффективности в современной науке / Под ред. А.Д.Урсула. Кишинев, 1985. – С. 27

эффективность по-прежнему подразумевала отношение результата к издержкам.

В результате расширение границ понятия эффективности ставило перед собой цель отразить отношение разных сторон экономической деятельности: результата и затрат, результата и потребностей, результата и целей, а также результата и ценностей. Можно сделать вывод, что эффективность – это многоаспектное понятие, для определения которого используются различные критерии. Любая многокритериальность нуждается в особых методах согласования между собой различных критериев, методов поиска компромисса. Таким образом, эффективность может принимать различные значения, которые будут зависеть от построения компромисса. Чтобы определить аспекты, которые превалируют в различных ситуациях, следует узнать, какой именно использовался метод согласования критериев.

К примеру, самое первое экономическое определение эффективности как отношения результата к издержкам – это предельный случай, который соответствует способу суперкритерия: он используется как аддитивная функция единичных критериев, в которой каждый коэффициент значимости равняется нулю. Исключение при этом составляет коэффициент, характеризующий указанное соотношение, который равняется единице. Методу суперкритерия также соответствует социально-экономическая эффективность, при которой коэффициенты значимости каждого частного критерия отличаются от нуля, но их размерность выражается в денежном эквиваленте. Схема Я. Зеленевского вписывается в эту область. Исследователь рассматривал три критерия равнозначных между собой: выгодность как отношение результата к потребностям, экономичность как отношение результата к издержкам и эффективность как отношение результата к поставленным целям. Для их согласования ученый использовал метод В. Парето. Как того требует этот метод в роли дополнительного критерия использовалось отношение ценности цели и результата.

Эти рассуждения наталкивают на вывод, что эффективность, рассматриваемая в качестве характеристики деятельности, отражает соотношение результата как одного из

элементов деятельности к другим ее элементам: потребностям, затратам, ценностям и целям. Каждое выделенное отношение выступает в роли частного критерия эффективности. Различные взгляды на эффективности и способы ее оценки связываются с различными методами согласования частных критериев, при этом они имеют не теоретическую, а прагматическую основу.

Как уже было упомянуто, в управлении термин «качество» в самостоятельном значении стал использоваться позже, чем «эффективность». Его возникновение было обусловлено тем, что валовая продукция перестала выполнять функцию гаранта на рынке, что в результате не позволило обеспечить безопасность страны и необходимое качество жизни. Это и послужило причиной замены качеством количества. Именно качество стало выполнять функцию того нового идеала, для достижения которого нужно было использовать все основные ресурсы и силы. А качественная работа была провозглашена предметом профессиональной ответственности управленцев.

В управлении понятие «качество» стало в основном подразумевать бездефектность. Почему именно это содержание выступило в качестве основного в сфере управления?

После второй мировой войны спрос существенно превышал предложение. Желание удовлетворить повышающийся спрос, привело к увеличению производства в области закупки нового оборудования, увеличения производственных площадей, а также в привлечении новых, довольно часто плохо обученных работников. Все это наряду с усложнившейся технологией привело к увеличению брака на производстве. Некоторое время на это закрывали глаза, считая брак чем-то вполне естественным. Уже на стадии планирования производства были предусмотрены участки, на которых производилось обнаружение и исправление дефектов. На такие участки ставились наиболее квалифицированные рабочие, ведь что-то переделать гораздо сложнее, чем сразу правильно сделать. В то время предпочтительным считалось быстрое устранение различных дефектов, а не разработка методов их предотвращения. И пока эта стратегия была успешной, в такое положение считали вполне приемлемым.

Однако повышение предложения на рынке товаров и услуг поспособствовало тому, что продукция даже с незначительными дефектами по более низким ценам не привлекала покупателей. В ходе эмпирических измерений было доказано, что «высококачественная продукция приносит примерно на 40% больше прибыли на инвестированный капитал, чем продукция низкого качества»[1]. Это привело к тому, что инвесторы предпочитали вкладывать финансы в то производство, в котором изготавливалась продукция высокого качества, в результате к дефектам выпускаемой продукции отношение стало изменяться. Логичным следствием этого стало то, что более высокое качество способствовало повышению спроса во всем мире на японские товары, что обеспечило стране восходящего солнца успех на мировом рынке товаров и услуг.

В новых обстоятельствах, когда предложение стало больше спроса, условия начал диктовать потребитель, а не производитель. Здесь уже на первый план выходит «качество по умеренной цене», подтверждение чего можно увидеть в содержании современной рекламы. В рекламных целях одним из ключевых слов стало «качество».

Наиболее распространенным мнением в вопросах отношения качества и эффективности менеджмента стало признание того, что одним из критериев эффективности является качество. «Одним из оптимальных способов повышения эффективности является всемерное повышение качества»[2]. Таким образом, можно увидеть формирование нового подхода в теории управления - «управление качеством». Его основными представителями считают У.Э. Деминга, К. Исикава, Дж. Харрингтона, Ф. Б. Кроссби, А.В. Фейгенбаума и Дж. М. Джурана. В методологической основе этого подхода находится признание двух основополагающих принципов функционирования компании. Во-первых, выполняющие какую-либо работу сотрудники должны не только понимать ее суть, но и нести определенную ответственность за качество результатов их

---

[1] Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). - М.: Прогресс, 1986. – С. 28.
[2] Там же. - С. 33.

деятельности. Во-вторых, возникает необходимость в создании механизма по контролю эффективности труда каждого исполнителя, одновременная возможность внесения изменений в процессе выполнения работы, а также обеспечение работников средствами для постоянного увеличения качества их работы [1].

Можно отметить, что ключевыми особенностями каждой деятельности были провозглашены ответственность и качество, причем ответственность считалась необходимым условием для обеспечения требуемого качества. Сторонники такого подхода не старались создать единую трактовку понятия «качество». «Первым основным правилом» было провозглашено следующее: «Качество - это субъективное понятие, и каждый определяет его по-своему»[2]. Так, западные исследователи понимали под «качеством» следующее:

- У. Деминг считал качество «соответствием запросам рынка».
- Ф. Кроссби определил его как «соответствие требованиям».
- А. Фейгенбаум назвал качество «совокупностью сложных рыночных технических, производственных и эксплуатационных характеристик изделия (или услуги), благодаря которым используемое изделие (или услуга) отвечает ожиданиям потребителя».
- Дж. Джуран рассматривал его как «соответствие назначению».
- Дж. Харрингтон определил данную категорию как «удовлетворение или превышение требований потребителя по приемлемой для него цене».

Однако, несмотря на такое разнообразие формулировок в определении термина «качество» в управлении, сформулированная в «третьем основном правиле» цель совершенствования у всех одна – устранить ошибки[3]. И такое единство цели вполне понятно, ведь качество является соответствием чему-нибудь, поэтому «не качество» трактуется

---

[1] Там же. – С. 55.
[2] Там же. – С. 68.
[3] Там же. – С. 70.

как «несоответствие», а наоборот, несоответствие выступает в качестве ошибки. Поэтому устранение ошибок является устранением несоответствий или «не качества», что является повышением качества.

Следует признать, что благодаря разработкам в сфере управления качеством были достигнуты определенные результаты, которые послужили основанием для вывода о практической значимости качества. В целом же теория качества так и осталась недостаточно разработанной, что и поспособствовало тому, что очередная мода в управленческой науке со временем сошла на нет.

В первую очередь на это повлияла неудовлетворительность трактовкой качества, которая была сведена к безошибочной работе. Попытки контролировать качество на каждом производственном процессе и рабочем месте первоначально помогли достичь неплохих результатов, но со временем они стали менее заметны. В этом можно увидеть принцип системности, когда команда из звезд не становится командой-звездой. Объясняется это тем, что увеличение качества в каких-то отдельных компонентах системы не всегда содействует увеличению качества всей системы, а в некоторых случаях и вовсе снижает его. При изменении качества какого-либо элемента необходимо перестраивать всю систему, что просто невозможно выполнить в одночасье. К тому же такая перестройка нередко приводит к значительному изменению качественных характеристик других ее элементов, предвидеть и оценить которое можно далеко не всегда, оно и может уменьшить общее качество системы.

Использование в управлении термина «качество» должно в значительной мере основываться на философско-методологическом анализе категории качества. В нем необходимо выявить признаки, которые бы позволяли понять каждый смысловой оттенок ситуаций, в которых используется это понятие, и выражали бы универсальные связи явлений и вещей объективного мира.

По мнению Г.В.Ф. Гегеля качество является определенность, тождественной с бытием. Хотя это определение весьма абстрактно, с его помощью можно сделать рад выводов,

которые бы характеризовали самые значительные аспекты качества. Например, тождественное с бытием качество не может быть отделимым от существования определенного объекта. А значит, оно отделяет го от других объектов и представляет собой границу его существования. При потере качества объект превращается в что-то другое. Можно сделать вывод, что качество является характеристикой объекта, которая позволяет сохранить его определенность.

Поскольку одним из наиболее значимых аспектов управления служит функциональность, качественная определенность в роли системы управления и ее элементов связывается с выполняемыми ими функциями. Качество системы менеджмента выражается как раз через эти функции. При этом система остается этой системой, обладая своим качеством лишь потому, что она выполняет возложенные на нее функции. В управлении самотождественность объекта связывают с его способностью к выполнению возложенных на него функций, а не с другими проявлениями его существования.

Благодаря анализу качественной определенности в ее функциональном показателе можно ввести такое понятие как эффективность. Это становится возможным, поскольку функциональность предполагает наличие определенного действия или эффекта в различных взаимодействиях, в которых и проявляется качественная определенность объекта.

В результате четко прослеживается связь между эффективностью и качеством. Именно качество элементов системы ограничивает возможности в функционировании образованной из них системы.

Определенное качество элементов системы и самой системы влияет на эффективность ее в целом, и ее компонентов. А возможность внести изменения в эффективность системы во многом зависит от изменения качества ее структуры или элементов.

Необходимое функционирование системы можно обеспечить только определенным уровнем качества. Это сообщает о необходимости решения проблемы качества в управлении в единстве с проблемой эффективности.

В менеджменте принцип обратной связи может быть реализован различными механизмами и методами. В последнее время ответственность субъекта управления претендует на роль одного из наиболее эффективных механизмов, который реализует принцип обратной связи. Именно она повышает устойчивость процесса принятия решений. Поэтому чрезвычайно важно исследовать проблемы ответственности субъектов управления.

Такие понятия как «эффективность» и «качество» нередко смешивают, когда говорят о требованиях к решениям менеджмента. Если рассматривать процесс принятия решений в качестве последовательности двух взаимосвязанных и одновременно самостоятельных стадий, состоящих из разработки и реализации решения, важно отметить две принципиальные возможности управленческого решения: найденного теоретически и реализованного на практике. В отношении первого необходимо использовать термин качество, а во втором случае – эффективность. Из этого можно сделать вывод, что качество управленческого решения необходимо оценить еще на этапе его разработки, не дожидаясь получения результата на практике. Для этого следует использовать совокупность характеристик, которые выражают основные требования решения.

Сфера услуг является свободной обобщающей категорией, которая включает воспроизведение различных видов услуг, которые оказываются организациям, предприятиям и физическим лицам[1].

Когда у руководителей интересуются их проблемами, в ответ часто можно услышать, что главной проблемой являются люди. В то же время довольно часто причина несчастий кроется не в том, что подобраны плохие исполнители, а в том, что управленец не смог правильно отдать распоряжение или организовать производственный процесс.

По мнению отечественного социолога А.И. Пригожина - 40% управленческих решений в российских организациях не исполняется. В 28-30% случаев причина этого - низкая

---

[1] Килль М.Ю. Коммерческая деятельность в сфере услуг. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - С. 14

исполнительская дисциплина, в 30-32% - непредвиденные обстоятельства, и 30-37% распоряжений не выполняются из-за плохой разработки решений и подготовки приказов, а также нарушений в оргструктуре компаний[1].

По мнению авторов, люди, как причина низкой управляемости, стоят на последнем месте. Существуют две основные причины. Первая в том, что задача плохо поставлена и сформулирована руководством. Вторая в том, что сотрудник находится в условиях, не позволяющих ему исполнить распоряжение.

Рассмотрим несколько наиболее распространенных причин неисполнения или некорректного исполнения поставленных руководством задач.

Рассогласованность целей и действий. Можно назвать типичной ситуацию, когда цель, поставленная руководством, по ходу дела искажается подразделениями компании и отдельными сотрудниками. В результате задача не выполняется в установленные сроки, результаты работы не совпадают с ожиданиями руководства, задача остается невыполненной. Устранить эту проблему можно только при помощи оптимизации управленческой структуры компании.

Кроме того, в некоторых компаниях проблема несогласования целей и действий возникает из-за недостатка информации у исполнителей. Сотрудники не понимают, что и зачем они делают, кто еще вовлечен в работу над задачей, как увязаны сроки исполнения между подразделениями.

Некорректное формулирование целей. Частой проблемой большинства руководителей является то, что они нечетко ставят цель и неясно составляют задание. Поэтому происходят серьезные сбои, когда руководители плохо понимают свои собственные цели, не просчитывают все необходимые шаги и возможные риски. Даже если все службы оперативно исполняют распоряжения, результат бывает неудовлетворительным. В этом случае велико искушение попытаться найти виновного среди исполнителей.

---

[1] Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. - М.: Издательство "Дело" АНХ, 2010. – С.38

Некорректное формулирование задачи. Если в компании не выполняется какое-то распоряжение, то еще одной причиной, как правило, является то, что задача плохо сформулирована. Это происходит, если, например, приказ или распоряжение написан сложным, замысловатым языком и по мере его движения вниз по служебной лестнице он сильно искажается. Нередко огромное значение имеет манера общения руководителя с подчиненными, когда первый держится высокомерно и в его тоне просвечивается пренебрежение к сотруднику. Подобная манера общения приводит к тому, что подчиненный не хочет ничего уточнять в задании, делиться с руководителем какой-либо информацией, а хочет скорее уйти. В результате возникает коммуникативный тромб. Руководитель не получает достоверных сведений, а подчиненный выполняет распоряжения по собственному разумению. Вежливость и дружелюбие руководителя - это не только приятные дополнения к его деловому имиджу, но и инструменты, позволяющие повысить управляемость компании.

Необсуждаемость распоряжений. Во многих компаниях в сфере услуг проблема состоит еще в том, что изначально предполагается, что все распоряжения руководства абсолютно верны и неукоснительно исполнялись. Управленческие решения не обсуждаются и не могут быть исправлены. Авторитарный, жесткий стиль управления, исключающий диалог с подчиненным, сам по себе делает компанию менее управляемой.

Проблемы контроля за исполнением. Руководство часто определяет неверный, бесполезный для контроля критерий выполнения задания и не определяет промежуточных этапов исполнения. Например, во многих крупных компаниях в сфере услуг сотрудник должен отчитаться в том, что исполнил задание в срок. Однако на деле никто не проверяет, выполнено ли задание и насколько качественно сделана работа. Исполнитель докладывает о выполнении, а доделывает задание позже. Прежде всего, нужно продумать то, как будет контролироваться исполнение задания, т.е. составляя задачу, нужно сразу же определить критерии исполнения и исполнителя.

Неправильное определение необходимых ресурсов. Очень часто сотрудникам дается либо слишком простая для их статуса задача, либо слишком сложная.

Например, если руководитель поручает подчиненному сложный проект, но не дает полномочий привлекать нужных людей, скорее всего задача не будет выполнена. Объективно, вина за это будет лежать на руководителе.

Лучшим способом решения проблем с управляемостью является прописывание всех возможных процедур, т.к. должна присутствовать предельная формализованность функциональных связей. Чтобы любое поручение было предназначено конкретному функциональному исполнителю, чтобы сам характер поручения был открытым - кто, когда и как должен выполнять распоряжения.

Таким образом, когда речь идет о качестве оказываемых услуг, имеется в виду комплекс ее потребительских свойств, каждое из которых либо поддается физическому измерению, либо устанавливается путем сравнения. Подавляющее большинство услуг относится к тиражируемым, то есть предоставляемыми многими организациями. При этом лучшие принимаются за эталон качества. Качество любой услуги из данной группы устанавливается путем сравнения его свойств со свойствами, присущими этому образцу: чем ближе свойства к эталону - тем выше качество. Эталон не обязательно должен существовать как физический объект, он может быть представлен набором свойств, условий, требований, зафиксированных в стандартах, нормативных материалах, технических условиях. Такой удобный и надежный подход практически неприемлем для выявления качества управленческих решений. Ведь в процессе управленческой работы необходимо выработать единственное управленческое решение, для которого эталон не может быть заранее задан. Только в ходе разработки управленческого документа мы стремимся приблизиться к некоторому идеальному результату.

По мнению российского ученого О.В. Камянецкой, качество – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности покупателей[1]. Качество управленческого решения –

---

[1] Камянецкая О.В. Информационное обеспечение системы менеджмента качества услуг как основа принятия управленческих решений (на примере

это степень его соответствия общепринятым требованиям или стандартам[1].

По мнению отечественного исследователя 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)»[2].

Российский исследователь Р.А. Фатхутдинов считает, что «Качество управленческих решений – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его осуществления»[3].

В.Б. Ременников полагает, что «качество управленческих решений – это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации»[4].

Анализ вышеприведенных формулировок позволяет вывести авторское определение качества управленческих решений для организаций в сфере услуг. Таким образом, качество управленческих решений в сфере услуг – это степень соответствия потребностям разработчиков и потребителей решения услуг, с помощью которого можно выбрать и оценить из множества альтернативных вариантов решений наиболее правильное решение, которая позволит с большей эффективностью решить стоящую перед организацией проблему или задачу.

Безусловно, управленческие решения должны быть надежными, своевременными, целенаправленными, планируемыми, эффективными.

телекоммуникационных компаний): Автореф. дисс. … канд. экон. наук. Екатеринбург, 2008. – С. 6.

[1] Там же. – С. 7

[2] Авдошина З.А. Разработка управленческих решений в туристических организациях // Корпоративный менеджмент, 2009, №2. – С. 24.

[3] Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2009. – С. 317

[4] Ременников В.Б. Управленческие решения. - М.: МИЭМП, 2010. - С. 19

Достижение необходимого качества связано с постоянным процессом совершенствования и получило название «управление качеством».

Рассмотрим содержание основных видов качеств управленческих решений:

Технологическое – это использование современных технических и информационных средств подготовки, передачи и исполнения управленческих решений.

Организационное – осуществление подготовки и реализации управленческих решений на базе утвержденных норм и регламентов, уставных документов компании и др.

Экономическое – достижение наилучшего соотношения между затратами на подготовку и реализацию управленческих решений и объемом удовлетворения потребностей и интересов потребителей управленческих решений.

Правовое – уровень преобладания законодательной базы над инициативной деятельностью.

Социальное – уровень достижения социальной согласованности между руководителем, подчиненными и потребителями решения.

Психологическое – достижение межличностной, психологической согласованности между руководителем, подчиненными и потребителями решения.

Экологическое – это уровень экологической чистоты результата реализации управленческих решений.

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

Политическое – уровень соответствия предполагаемых результатов основным стратегиям развития страны.

Партийное – уровень соответствия предполагаемых результатов основным положениям партийных доктрин.

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 управленческие решения, также справедливы важнейшие показатели, используемые для характеристики обычной услуги, — эффективность, результативность востребованности услуги.

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

Понятие эффективности в экономической деятельности рассматривается как отношение результата к затратам[1]:

$$Э_ф = (Результат / Затраты) \times 100\% \qquad (1)$$

Один вид эффективности может изменяться за счет другой. Уменьшая экономическую эффективность можно увеличить социальную.

Самая важная составляющая – организационная:

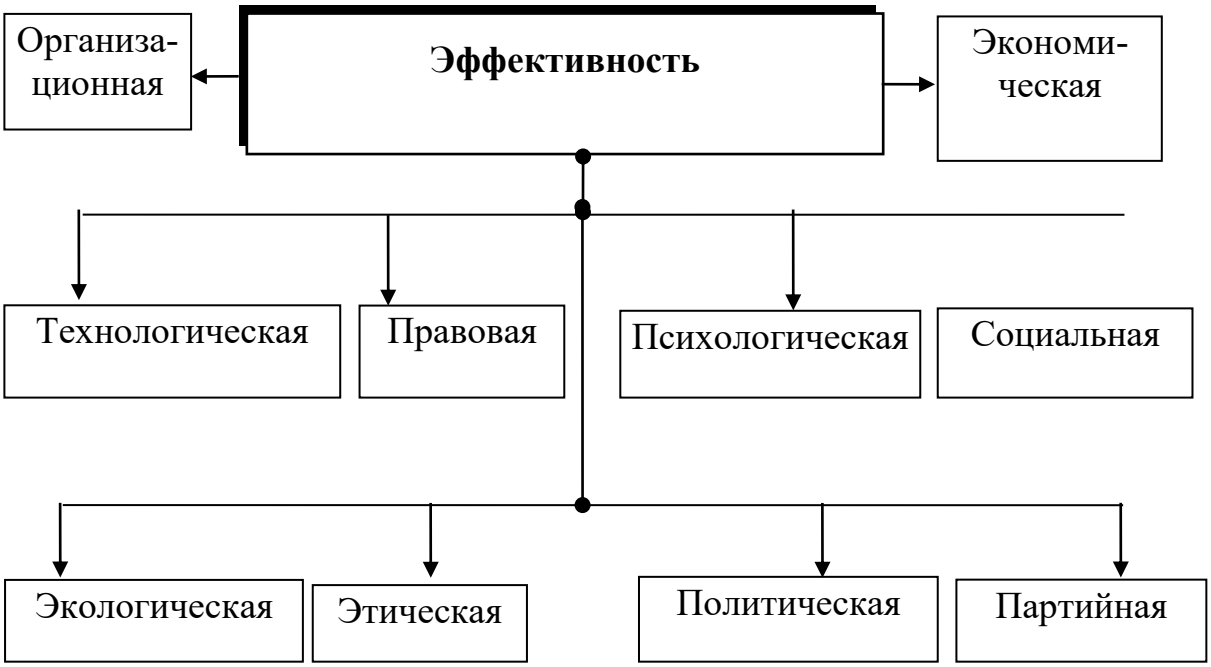

Рисунок 3. Составляющие эффективности управленческих решений[2]

[1] Пласкова Н. Экономический анализ: учебник. – М.: Эксмо, 2007. – С. 61.
[2] Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: РИОР, 2009. –С. 324.

В свою очередь, уменьшая организационную часть, можно замедлить все информационные процессы.

Разберем составляющие эффективности управления:

Организационная эффективность - успешное разрешение запланированных организационных задач.

Экономическая эффективность - хорошее соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения и затрат на процесс его подготовки и реализации.

Социальная эффективность - благополучное разрешение социальных задач для большего количества человек.

Технологическая эффективность - достижение отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства.

Психологическая эффективность - достижение психологических целей для большего числа работников или населения.

Правовая эффективность оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала.

Экологическая эффективность - успешное продвижение к экологическим целям организации и персонала.

Этическая эффективность - достижение нравственных целей организации и персонала.

Политическая эффективность - успешное разрешение политических задач для организации и персонала.

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.

Большинство проектов терпят провал только по причине ошибочного мнения о состоянии рынка, на базе которого принимается решение о стратегии бизнеса компании. Объяснением такого положения могут быть следующие моменты:

- отсутствует полная оценка того, что потребители действительно хотят получить и как много они готовы заплатить за это;
- решения не базируются на конкретных фактах, характеризующих рынок;
- организации имеют недостаточные знания о своем продукте в период, предшествующий его появлению на рынке, и в то же время они пренебрегают экспериментами, позволяющими улучшить продукт и процессы на раннем этапе их проектирования, упуская тем самым возможность улучшения качества услуги при меньших затратах;
- факт несоответствия ожиданиям потребителей по ценности услуг и его стоимости должен устанавливаться на наиболее ранних этапах его предоставления.

Для этого необходимо иметь наиболее полную информацию, основанную на фактах, и тогда будет уменьшена (или сведена к минимуму) вероятность того, что услуга после появления на рынке не будет соответствовать предъявляемым к нему требованиям.

Следует отметить, что разработка и внедрение системы качества в настоящее время рассматривается как необходимое условие успешной деятельности организации, как наиболее надежная форма гарантии соответствия качества услуг требованиям их потребителей.

Современное управление качеством исходит из того, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной после того, как услуга оказана, эта деятельность должна осуществляться и в ходе оказания услуги. Важна также деятельность по обеспечению качества, которая предшествует процессу производства.

Значение качества продукции состоит в том, что качество обеспечивает конкурентоспособность конкретной услуги.

Следует учитывать, что среди услуг аналогичного назначения большей конкурентоспособностью обладают те, которые обеспечивают наивысший полезный эффект по отношению к суммарным затратам и требованиям потребителя.

По мнению российского исследователя О.В. Камянецкой, на сегодняшний день основой управленческой системы становится непрерывное совершенствование всех типов производственных и организационно-управленческих процессов. Выявлено, что руководство компании должно[1]:

- определить основные процессы, необходимые для системы менеджмента качества, а именно процессы управленческой деятельности руководства, обеспечения ресурсами, процессы жизненного цикла услуг и их применение во всей организации;
- последовательность и взаимодействие этих процессов;
- критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении, так и при управлении этими процессами;
- обеспечить наличие ресурсов и информации, необходимых для их поддержки и мониторинга, а также осуществлять их анализ.

Основная цель управления качеством услуг – обеспечение установленного нормативами уровня качества услуги с учетом экономических интересов потребителей и компании по средствам информационной поддержки[2].

При этом определение цели управления качеством услуг предусматривает необходимость задать совокупность услуг и требуемый уровень их качества, а затем определяется степень их соответствия потребностям потребителей.

Оценка качества управленческих работ проводится до их завершения и позволяют заблаговременно устранить недостатки и довести качество до требуемой кондиции. По мнению крупнейших американских специалистов по качеству продукции Т. Питерса и Р. Уотмена, взамен схемы «работа - контроль качества итогового результата работы», характерной для услуг, в планировании, управлении используется схема: «работа и

---

[1] Камянецкая О.В. Информационное обеспечение системы менеджмента качества услуг как основа принятия управленческих решений (на примере телекоммуникационных компаний): Автореф. дисс. … канд. экон. наук. Екатеринбург, 2008. – С.11.

[2] Нурпеисов М. Качество управления: условия принятия верных управленческих решений // National Business, 2006, № 5. – С. 15.

непрерывно сопровождающее ее оценивание качества». Такая сопровождающая оценка представляет неотъемлемую часть процесса управления, играя роль обратной связи в системе регулирования качества этой деятельности. Соответственно эта оценка не требует обособления в виде специальной процедуры, вычленяемой из оцениваемого процесса, и преследует не столько цель контроля качества, сколько поиск путей его повышения[1].

Качество каждого этапа процесса подготовки и реализации управленческих решений вносит существенный вклад в общую оценку качества всего решения. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству управленческого решения присваивается значение 0, а высшему – 1.

Э.А. Смирнов показывает, что общее качество управленческих решений вычисляется по следующему алгоритму[2]:

- 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 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 его качество.

Качество процесса подготовки и реализации управленческих решений определяется качеством всех используемых процедур и операций. Оно оценивается относительно норм, стандартов, критериев. Рассмотрим подходы

---

[1] Питерс Т., Уотмен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 1987. – С.76.

[2] Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: РИОР, 2009. – С. 323.

к оценке качества процедур, составляющих процесс подготовки и реализации управленческих решений.

Информационная подготовка — это самая важная процедура подготовки и реализации управленческих решений для достижения высокого качества. Основу системы качества составляет соотношение требований покупателя и предложений продавца. Оценку такого соотношения осуществляют эксперты.

Рисунок 4. Условия обеспечения качества информационных технологий[1]

В случае достижения качества выдаются сертификаты, гарантирующие на некоторый период качество информационных технологий.

Разработка вариантов, выбор и реализация управленческих решений — также достаточно подготовленные процедуры подготовки и реализации управленческих решений. Они ба-

[1] Камянецкая О.В. Информационное обеспечение системы менеджмента качества услуг как основа принятия управленческих решений (на примере телекоммуникационных компаний): Автореф. дисс. … канд. экон. наук. Екатеринбург, 2008. – С .9.

зируются на технологиях и методах, в описании которых имеется набор условий эффективного применения. Задача состоит в выборе лучшей технологии и лучшего метода из возможных вариантов. Правильность выбора и определяет качество этих процедур. Наборы технологий и методов для стадии подготовки и реализации управленческих решений немного отличаются.

Таблица 3. Таблица для первоначального выбора технологии и метода[1]

Используемые технологии и методы	При выборе управленческих решений	При разработке управленческих решений	При реализации управленческих решений
Инициативно-целевая технология	-	+	-
Программно-целевая технология	+	+	+
Регламентная технология	-	-	+
Аналитический метод	-	+	-
Статистический метод	+	+	+
Матричный метод	+	+	-
Активизирующий метод	+	+	-
Экспертный метод	-	+	-
Эвристический метод	+	+	-
Метод сценариев	+	+	-
Метод «дерево решений»	+	+	-

Процедура *«согласование вариантов и утверждение управленческих решений»* не имеет общих разработанных регламентов.

Существуют лишь многочисленные локальные правила согласований и утверждений, а также перечень согласующих и утверждающих инстанций. Следовательно, хорошее качество по данной процедуре еще не достигнуто.

Процедура *«контроль исполнения управленческих решений»*

[1] Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: РИОР, 2009. – С. 320.

достаточно хорошо разработана. Имеются типовые приемы контроля. Основу системы качества составляют регламенты проведения ревизии, аудита, технологического контроля. Для этих регламентов имеются утвержденные формы, нормативы, стандарты.

Процедура *«информирование о результатах выполнения управленческих решений»* также имеет все необходимые элементы для достижения высокого качества. Кроме того, данная процедура может в большой мере использовать информационные технологии, качество которых является одним из лучших.

Таким образом, из восьми процедур на сегодняшний день высокое качество могут обеспечить шесть процедур подготовки и реализации управленческих решений[1]:

- информационная подготовка и информирование о результатах выполнения;
- разработка вариантов, выбор, реализация и контроль исполнения управленческих решений.

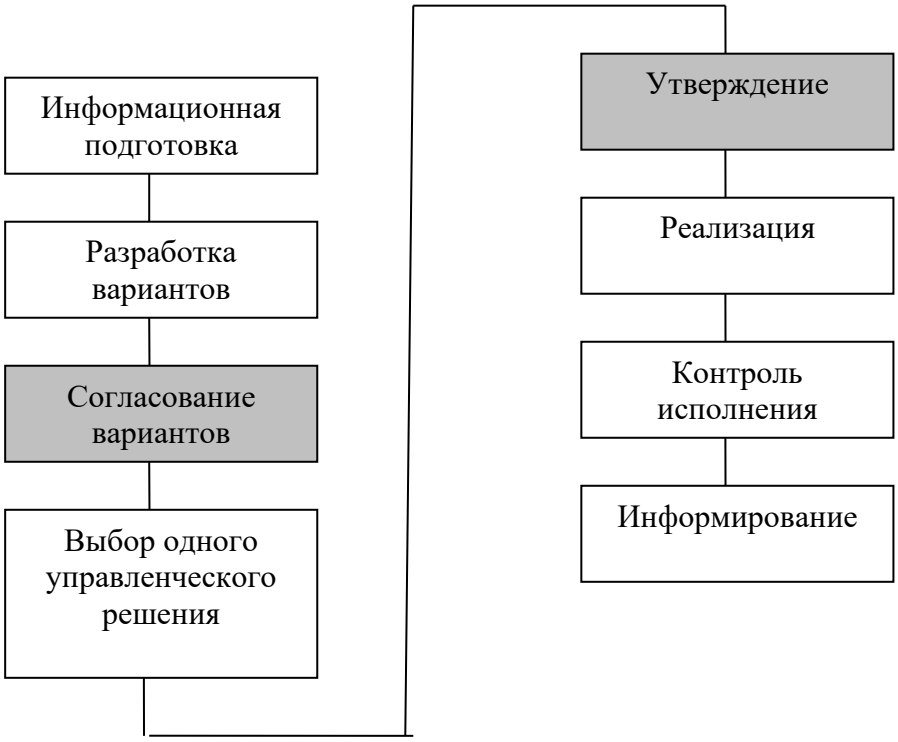

Рисунок 5. Цепочка процедур, используемых при подготовки и реализации управленческих решений*

[1] Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения. Учебное пособие. – М.: РИОР, 2008. – С. 55.

* затемненные процедуры не входят в систему управления качеством

Две процедуры еще не вошли в систему управления качеством — это согласование вариантов и утверждение управленческих решений. В результате в последовательной цепочке выполняемых процедур имеются такие, которые имеют низкое значение качества и тем самым существенно уменьшают общую оценку качества всего процесса подготовки и реализации управленческих решений.

Однако для успеха всего процесса подготовки и реализации управленческих решений необходим порядок и в сфере управленческой деятельности — источнике управленческого решения. В этой сфере формируются международные и отечественные стандарты и нормативы, однако их практическое применение затрудняется.

Таким образом, системный подход к формированию высокого качества процесса подготовки и реализации управленческого решения в сфере услуг — это обязанность, долг и естественная потребность профессионального руководителя.

ГЛАВА 2.

АНАЛИЗ УСЛОВИЙ И ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ МИРОВОГО ФИНСОВОГО КРИЗИСА

2.1. Формирование критериев оценки качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса

По мнению авторов, большинство управленческих решений руководителями организаций в сфере услуг принимается «не задумываясь», так как существует автоматизм поведения - выработанный многолетней практикой. Есть решения, которым придают малое значение, и не проводят анализ при осуществлении выбора оптимального управленческого решения, которые будут результатом поставленных ими задач.

где Р – руководитель, И – ответственные исполнители

Рисунок 6. Стандартная схема принятия управленческих решений

При принятии решений выбранные варианты решений характеризуются различными показателями их привлекательности для лица принимающего решения. Эти показатели называют признаками, факторами, атрибутами или критериями[1].

В отношении взаимодействия между руководителем (Р) и ответственными исполнителями (И) предлагается использовать подсистему критериев, основываясь на которых можно профессионально оценивать качество подготовки и реализации управленческих решений.

---

[1] Тимашков П.С. Математические методы принятия решений. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2004. – С. 21.

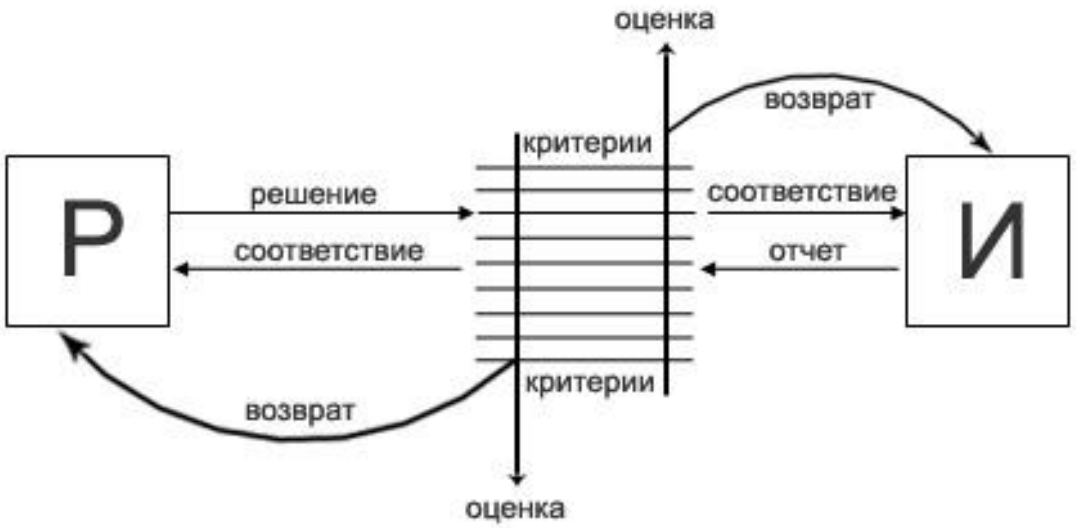

Рисунок 7. Модифицированная схема алгоритма принятия управленческих решений

При подготовке управленческого решения руководителями организаций целесообразно разработать несколько вариантов альтернативных решений, направленных на достижение поставленной цели. После этого первое решение оценивается по набору критериев на оценку качества. Если произведение всех показателей составит 85%-100%, следует считать решение – качественным и передать на исполнение. Если произведение всех показателей составляет промежуток 45%-85%, следует считать решение – среднего качества. Когда результат менее 45%, следует переходить к следующему варианту решения и, соответственно, оценить его.

При реализации управленческого решения нужно оценивать качество исполнения приказов, распоряжений, указаний и т.д. по набору критериев для реализации. Когда сумма произведения будет в промежутке от 85%-100%, исполнение решения стоит считать качественным и передать отчет руководству организации. Если произведение всех показателей составляет промежуток 45%-85%, то решение реализовано средне. Когда результат составляет менее 45%, необходимо составить подробный отчет по проделанной работе и направить руководству.

На подготовку и реализацию управленческих решений очень часто требуются ресурсы, образование, умение, опыт и т.д.

Поэтому их следует учесть и при необходимости выделить инструменты для исполнения решений.

Таким образом, прежде чем рассматривать варианты принятия решения, необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор из них наилучшей.

В профессиональной деятельности выбор критериев часто определяется многолетней практикой и опытом. В подавляющем большинстве задач имеется достаточно много критериев оценок вариантов решений.

На практике, все руководители понимают, что управленческие решения в мировом финансовом кризисе, требуют тщательного анализа всех факторов и несут за собою проблемы выбора оптимального решения, принимая которые они часто достаточно долго раздумывают. И поэтому, для экономии времени и эффективного результата, руководителям можно было бы проводить разделение критериев по принципу важности для их организаций.

В процессе принятия решения Дж. Марч выделяет три этапа[1]:

1. Поиск информации.
2. Поиск и нахождение альтернатив.
3. Выбор лучшей альтернативы.

На первом этапе собирается вся доступная на момент принятия решения информация, фактические данные и мнения экспертов. Там, где это возможно, строятся математические модели, проводятся социологические опросы, определяются взгляды на проблему со стороны активных групп, влияющих на ее решение.

Второй связан с определением того, что можно, а чего нельзя делать в имеющейся ситуации, т.е. с определением вариантов решений (альтернатив).

Третий включает в себя сравнение альтернатив и выбор наилучшего варианта (или вариантов) решения.

---

[1] Марч Дж., Саймон Н Г. Организации // Личность. Культура. Общество, 2004, №3. - С. 99.

Критерии могут иметь различные значения. Например, одни представляют собой обязательные ограничения, тогда как другие просто фиксируют желательные характеристики, чтобы принять достаточно эффективное решение, следует разделять критерии, которые включают показатели с жесткими ограничениями на допустимые значения и показатели, которые имеют не обязательные к достижению, желательные значения.

Также они могут быть независимыми или зависимыми. Предположим, что две сравнимые альтернативы имеют различные оценки по первой группе критериев и одинаковые – по второй группе. В теории принятия решений принято считать критерии зависимыми, если предпочтения лица принимающего решения при сравнении альтернатив меняются в зависимости от значений одинаковых оценок по второй группе критериев. Предположим, что человек при покупке автомобиля учитывает три критерия: цену (чем меньше, тем лучше), размер (чем больше, тем лучше) и конструкцию коробки передач (автоматическая коробка передач лучше механической). Пусть по третьему критерию сравнимые автомобили имеют одинаковую оценку. Тогда лицо принимающее решение предпочитает большую и сравнительно дешевую машину, небольшой и более дорогой при автоматической коробке передач. Но его предпочтения могут измениться на обратные при механической коробке передач из-за трудностей в вождении большой машины. В данном примере критерии являются зависимыми.

На сложность задач принятия решений влияет также количество критериев. При небольшом числе критериев (два–три) задача сравнения двух альтернатив достаточно проста. Качество принятия решений по выбранным критериям может быть непосредственно сопоставлены и может быть выработан возможный компромисс. При большом числе критериев задача оценки качества принятия решений становится труднодостижимой. Но обычно при большом количестве критериев, полагает российский исследователь И.Ю. Карташева,

они могут быть объединены в группы, имеющие конкретное смысловое значение и название[1].

Основанием для естественной группировки критериев является возможность выделить достоинства и недостатки выбираемой альтернативы, ее положительные или отрицательные последствия для организации в сфере услуг, например, доходность или эффективность осуществляемой хозяйственной деятельности. Такие группы, как правило, независимы. Выяснение структуры на множестве критериев делает процесс принятия решений значительно более осмысленным и эффективным.

Вопрос о критериях качества управленческих решений часто связывается с особенностями и спецификой управленческого труда. Если рассматривать управленческий труд как сумму решенных управленческих ситуаций, а качество решений – как определяющий критерий эффективности этого труда, то критерием качества решений будет их практическое внедрение. В связи с этим в практике деятельности организаций в сфере услуг применяется показатель, косвенно оценивающий качество принятых управленческих решений через число выполненных решений и рассчитываемый по формуле:

$$K_{КАЧЕСТВА} = \frac{N_{ВЫП} - N_{НЕКАЧ}}{N_{ПРИН}} * 100\%$$

где $K_{КАЧЕСТВА}$ - коэффициент качества управленческих решений, в %;

$N_{ВЫП}$ - число выполненных управленческих решений;

$N_{НЕКАЧ}$ - число выполненных некачественных решений;

$N_{ПРИН}$ - число принятых управленческих решений.

Показатель коэффициента качества управленческих решений по существу характеризует качество управления в процентах, хотя и с определенной долей неточности.

---

[1] Карташева И.Ю. Методическое и программное обеспечение системы поддержки принятия решений при экспертной оценке качества альтернатив (на примере конкурсного отбора инвестиционных проектов): Дисс. ... канд. экон. наук. - Волгодонск, 2002. – С.81.

Определим семь измерений качества, которые помогут развить более точное понимание рассматриваемой концепции (под словом «продукт» определяем и товары, и услуги):

Показатели. Основные производственные характеристики продукта, которые могут быть измерены, которые суммируясь, образуют качество продукта. Например, сколько секунд потребуется автомобилю, чтобы набрать скорость в 100 км/час, это может рассматриваться как измерение качества.

Особенности. Дополнительные свойства продукта, обычно не являющегося частью стандартного пакета. Например, наличие CD-плеера, климат контроля, электрического люка или встроенной противоугонной системы в автомобиле.

Надежность. Вероятность продукта выполнять свою функцию в течение определенного времени и при определенных условиях. К примеру, вероятность того, что коробка передач не потребует ремонта в течение 5 лет, если эксплуатируется согласно инструкции производителя.

Соответствие. Степень соответствия продукта проектным спецификациям. Например, фактическое количество километров на бак.

Продолжительность срока службы. Использование продукта до его физического изнашивания, так как дальнейшее пользование становится затратным.

Удобство ремонта. Простота и скорость ремонтных работ, а также доброжелательность ремонтников.

Эстетика. Субъективные свойства продукта: наглядность, звучание, ощущение, вкус, запах.

Воспринимаемое качество. Сформированное в сознании потребителя восприятие продукта, как результат влияния рекламы или продвижение марки, устной информации или собственного опыта.

По данным зарубежных исследователей Л. Бери, В. Зейтамля и А. Парасурамана проводивших опрос более 1900 клиентов известных на национальном уровне организаций, для того чтобы выявить наиболее важные, с точки зрения клиента,

критерии для оценки качества услуг, и получили следующий результат[1]:

- надежность - 32%;
- отзывчивость - 22%;
- безопасность - 19%;
- взаимопонимание с покупателем - 16%;
- очевидность — 11%.

Надежность. Способность осуществить обещанную услугу точно в срок. Это означает, что организация выполняет услугу правильно с первого раза и соблюдает своих обещаний. В отдельных случаях подразумевается еще и точность в счетах, бухгалтерских записях и завершение услуги в заявленное время.

Отзывчивость. Стремление или готовность служащих предоставить услугу. Сюда включается своевременность услуги, например, предоставление экспресс услуги, безотлагательная отправка документов по почте и быстрый ответ на звонки.

Безопасность. Вежливость, знание и компетентность персонала способная внушать уверенность. Компетентность означает наличие требуемых навыков и знаний, чтобы выполнить услугу. Вежливость подразумевает уважительное отношение, предупредительность и дружелюбие персонала, который общается с клиентами. Также персонал должен внушать и заслуживать доверие, т.е. быть честными.

Взаимопонимание с покупателем. Контакт с персоналом должен быть доступным и приятным, а они, должны прилагать усилия к тому, чтобы понять клиентов и их потребности. Определяется как забота и персонифицированное внимание, оказываемое клиентам.

Очевидность. Включает физические аспекты услуги, такие как средства обслуживания, внешность персонала, инструменты или оборудование, используемые для того, чтобы предоставить услугу, физическое воплощение услуги и наличие других клиентов.

Затем исследователи попросили этих клиентов оценить организации в сфере услуг, в которых они обслуживались.

---

[1] Хаксевер К, Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг / Пер. с англ., под ред. В.В. Кулибановой. – СПб: Питер, 2002. - С. 476

Самым серьезным недостатком было названо отсутствие надежности. Таким образом, наиболее важным критерием качества услуги для клиентов является надежность, что показывает, где находится слабое место многих организаций в сфере услуг.

Выявлено, что при разработке и реализации управленческих решений руководитель обязан руководствоваться критериями выбора управленческих решений, для того чтобы решения исполнялись верно.

Таблица 4. Критерии для оценки качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса

Наименование критерия	**Значение критерия**	**Показатель качества**
единство целей	непротиворечивость решения ранее поставленным целям	1,0
	противоречивость решения ранее поставленным целям	0,8
обоснованность	аргументированность и обоснованность решения	1,0
	отсутствие аргументированности и обоснованности решения	0,8
правомочность	соответствие прав и обязанностей органов принятия решения	1,0
	отсутствие прав и обязанностей органов принятия решения	0,8
ясность формулировок	простая формулировка решения, понятная исполнителям	1,0
	сложно или двусмысленная формулировка решения, непонятная исполнителям	0,8
краткость	5–7 слов	1,0

формулировок	Свыше 8 слов	0,9
	Менее 3 слов	0,8
гибкость	Существование алгоритма достижения цели	1,0
	Отсутствие алгоритма достижения цели	0,8
своевременность	Решение проблемы в момент появления	1,0
	Решение проблемы с отсрочкой по времени	0,8
	Решение проблемы потеряло актуальность	0,5
оперативность	Решение принимается быстро	1,0
	Решение принимается медленно	0,8
объективность	Учет фактических условий или фактических положений дел	1,0
	Не учитываются фактические положения дел и фактические условия осуществления решений	0,8
возможность контроля	Разработаны реальные мероприятия по контролю и верификации решений	1,0
	отсутствие реальных мероприятий по контролю	0,8
ответственность	Закрепление за решением исполнителя	1,0
	Отсутствие исполнителя решения	0,8
мотивация	Мотивация действий исполнителя	1,0
	Отсутствие мотивации исполнителя	0,8

Качество каждого выбора вносит существенный вклад в общую оценку качества всего управленческого решения. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству управленческих решений присваивается значение 0, а высшему – 1 и общее качество управленческих решений вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих, выполняющихся последовательно.

Приведем обоснование критериев для оценки качества управленческих решений.

Единство целей. Для этого должна быть проведена структуризация проблемы и построение дерева целей.

Обоснованность. Аргументы по возможности должны носить формализованный характер (содержать статистические, экономические и другие данные).

Правомочность. Для достижения научной обоснованности и правомочности необходимо обеспечить:

- применение к разработке решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на качество решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования для каждого решения.

Краткость формулировок принятого решения — выполнение этого требования повышает конкретность, действенность решений и способствует лучшему усвоению задачи исполнителем.

Гибкость — существование алгоритма достижения цели при изменении внешних или внутренних условий, описания состояний объекта управления, внешней среды, при которых выполнение решения должно быть приостановлено и начата разработка нового решения.

Своевременность и оперативность принятия решений, повышает ценность принятого решения, т.к. компании, добивающиеся успеха, способны «перерешать» своих конкурентов, по крайней мере, в следующих аспектах: они

принимают решения в момент актуализации решения проблемы и принимают решения быстрее, чем и достигают успеха на рынке.

Объективность — руководителями не должны игнорировать фактические условия или фактическое положение дел при разработке вариантов решений. Для этого необходимо:

- получить качественную информацию, характеризующую систему разработки решения;
- обеспечить сопоставимость (сравнимость) вариантов решений;
- обеспечить многовариантность решений;
- достичь правовой обоснованности принимаемого решения.

Возможность верификации и контроля, отсутствие реальных мероприятий по контролю, особенно когда это известно еще на стадии разработки решений, могут делать всю остальную работу по подготовке и принятию решений бессмысленной;

Оценочная система, используемая при многокритериальном экспертном оценивании, включает такие важные составляющие, как:

- перечень критериев, характеризующих объект принятия управленческого решения;
- оценка сравнительной важности критериев;
- шкала для оценки проектов по критериям;
- формирование принципа выбора.

Формирование составляющих оценочной системы в различной степени трудоемко. Однако отсутствие какой-либо из перечисленных выше составляющих либо недостаточное качество какой-либо из них делают невозможным получение адекватной оценки проекта и как следствие затрудняют процесс выработки и принятия эффективных решений.

Авторы полагают, что использование критериев для оценки альтернатив требует определения градаций качества: лучших, худших и промежуточных оценок. Иначе говоря, существуют шкалы оценок по критериям. В принятии решений принято различать шкалы непрерывных и дискретных оценок, шкалы количественных и качественных оценок. Так, для критерия

«стоимость» может быть использована непрерывная количественная шкала оценок (в денежных единицах). Для критерия «наличия автомобиля» может быть использована качественная двоичная шкала: есть либо нет. Кроме категорий «качественные – количественные», «непрерывные – дискретные», в принятии решений необходимо различать следующие типы шкал.

1. Шкала порядка – оценки упорядочены по возрастанию или убыванию предпочтений лица принимающего решении. Примером может служить шкала экологической чистоты района около места жительства:

- очень чистый район;
- вполне удовлетворительный по чистоте;
- экологическое загрязнение велико.

2. Шкала равных интервалов – интервальная шкала. Для этой шкалы имеются равные расстояния по изменению качества между оценками. Например, шкала дополнительной прибыли для предпринимателя может быть следующей: 1 млн., 2 млн., 3 млн., и т.д. Для интервальной шкалы характерно, что начало отсчета выбирается произвольно, так же как и шаг (расстояние между оценками) шкалы.

3. Шкала пропорциональных оценок – идеальная шкала. Примером является шкала оценок по критерию стоимости, отсчет в которой начинается с установленного значения (например, с нулевой стоимости).

В принятии решений чаще всего используются порядковые шкалы и шкалы пропорциональных оценок.

Для более детального понимания приведем примеры некачественных решений.

В качестве примера 1 рассмотрим ситуацию с частной клиникой «ЕвроМед», оказывающей медицинские услуги населению.

В связи с наступлением мирового финансового кризиса в клинике произошел заметный спад потока клиентов. Тогда руководство решило провести мощную рекламную компанию по привлечению клиентов, нуждающихся в квалифицированной медицинской помощи, через размещение рекламы на

телевидении и радио, так как в период кризиса цены на них были снижены.

Указанное мероприятие не увенчалось успехом и не привлекло ожидаемого количества новых клиентов. В результате кампании клиника, несмотря на снижение цены на рекламу, понесла лишь серьезные затраты, и только усугубило свое и без того сложное финансовое положение.

Это произошло из-за допущенных ошибок, так как перед принятием данного решения не проводилась оценка по следующим критериям качества.

Направленность. Сосредоточивание в рекламе на спектр оказываемых услуг, а не на бренд клиники. Время выхода в эфир рекламных роликов (аудиороликов) и целевая аудитория.

Стоимость. Население не готово оплачивать медицинские услуги и поэтому продолжают обслуживаться в государственных лечебных учреждениях за бюджетные средства.

Расположение. Транспортная доступность клиники.

Репутация. В целом, частные клиники имеют плохую репутацию, из-за того что их основной задачей стоит извлечения прибыли, а не помощь населению.

Таблица 5. Критерии и показатели качества управленческого решения по размещению рекламы медицинской клиники на телевидении и радио

Наименование критерия	**Значения показателя**	**Значение критерия**
Направленность	время выхода рекламы в эфир, сосредоточение на главном, целевая аудитория	1,0
	время выхода рекламы в эфир, целевая аудитория	0,5
	сосредоточение на главном	0,3
Стоимость	платежеспособность населения	1,0
	ограниченная платежеспособность населения	0,5

Наименование критерия	Значения показателя	Значение критерия
	неплатежеспособность населения	0,3
Расположение	хорошая транспортная доступность	1,0
	плохая транспортная доступность	0,3
Репутация	высокий уровень доверия	1,0
	низкий уровень доверия	0,3

Проведем оценку качества данного решения по критериям. При выполнении 4-х операций выявим следующие значения качеств: 0,5; 0,5; 0,3; 0,3. Общее качество управленческого решения вычисляется произведение показателей и в нашем случае будет равно: 0,5*0,5*0,3*0,3=0,0225, что соответствует крайне низкому уровню качества.

Таким образом, руководству необходимо сделать вывод о том, что дача рекламы на телевидении или радио в нынешней ситуации не представляется целесообразным. Указанный пример наглядно показал, что без разработки критериальной системы оценки качества управленческих решений, простое их принятие может привести к гибели организации.

В качестве примера 2 рассмотрим управленческого решения из сферы образования, а именно порядок поступления в вузы в 2009 г.

В указанном году зачисление в учебные заведения проходило несколько проблематично. В первой волне в списках зачисленных оказались победители олимпиад, льготники и «целевики». Практически все бюджетные места престижных специальностей были заняты полными и неполными сиротами, имеющими уровень дохода ниже прожиточного минимума, инвалидами, лицами из «зоны отселения» и прочими льготными категориями граждан, которых насчитывается около 150 единиц. Некоторые получили справки об инвалидности в мае и даже в июле того же года. А некоторые стали сиротами за полгода до подачи заявления в вуз.

Большая часть учебных заведений не была готова к такому количеству льготников, которых обязаны зачислить, несмотря на низкие результаты сдачи ЕГЭ. Также учебные заведения не были готовы и к тому, что не имеют полномочий проверить подлинность справок об инвалидности. Даже тех, которые имеют явные признаки поддельности.

Подобных сложностей можно было избежать, если перед принятием решения на правительственном уровне провели оценку по следующим критериям качества:

- прогнозирование ситуации зачисления в вузы;
- проработанность нормативно-правовой базы;
- коррупция в государственных и муниципальных органах уполномоченных выдавать справки.

Таблица 6. Критерии и показатели оценки качества управленческого решения о порядке поступления в вузы в 2009 г.

Наименование критерия	**Значения показателя**	**Значение критерия**
Уровень прогнозирования внештатных ситуации в сфере образования	Высокий уровень	1,0
	Средний уровень	0,5
	Низкий уровень	0,3
Уровень проработанности нормативно-правовой базы	Высокий уровень	1,0
	Средний уровень	0,5
	Низкий уровень	0,3
Уровень коррупции	Высокий уровень	0,3
	Средний уровень	0,5
	Низкий уровень	1,0

Проведем оценку качества данного решения по критериям. При выполнении 3-х операций выявим следующие значения качеств: 0,3; 0,5; 0,3. Общее качество управленческого решения вычисляется произведение м показателей, и в нашем случае будет равно: 0,3*0,5*0,3=0,045, что свидетельствует о низком уровне качества.

Таким образом, указанный пример вновь наглядно доказала необходимость внедрения критериальной системы оценки качества управленческих решений в организациях в сфере услуг.

В качестве примера 3 рассмотрим ситуацию со страховой компанией «Контакт-страхование» плодотворно осуществляющей на российском рынке на протяжении ряда лет и предлагающей широкий спектр услуг по страхованию жизни, имущества, производства, капитальных вложений и прочее, вследствие чего занимает устойчивое положение в страховой сфере деятельности.

Для увеличения прибыли и количества рабочих мест компании необходимо расширение зоны деятельности. В результате чего была предложена программа по внедрению нового вида обслуживания посредством использования электронной компьютерной сети Интернет. Программа получила название «Золотое Кольцо» и рассчитана на завоевание неосвоенных районов Москвы, ближнего Подмосковья, а также ряда городов Золотого Кольца.

Для реализации проекта был создан Интернет-магазин моментального страхования по всем видам услуг, предоставляемых компанией. В связи с этим появилась проблема организации эффективной рекламной кампании.

Организацией было принято решение организовать рекламу на телевидении, в сети Интернет и выпустить печатную рекламную продукцию (листовки). Произведем оценку творческой части рекламы каждого вида.

Критериями оценки качества творческой части рекламы являются:

- энтузиазм;
- согласованность;
- внутреннее удовлетворение;
- новизна;
- переключение;
- системность.

Выбор значений критериев качества творческой части рекламы потребителем можно оценить по:

Таблица 7. Значения критериев и показателей качества творческой части рекламы потребителем[1]

Наименование критерия	**Наименование и значение показателя**			**Значение критерия**
Энтузиазм	Эмоции – интеллектуальные, эстетические, нравственные	средне выражены	положительные	1,0
			отрицательные	0,0
		сильно или слабо выражены		0,9
		равнодушие		0,8
Согласованность	Гармония	наблюдается		1,0
		не наблюдается		0,8
Внутреннее удовлетворение	Красота	Доставляет удовлетворение от увиденного		1,0
		не воспринимается		0,9
Новизна	Оригинальность	вызывает среднее удивление		1,0
		вызывает сильное удивление или апатию		0,9
Переключение	Ассоциативность	сразу вспоминается несколько аналогичных событий		1,0
		нет воспоминаний		0,8
Системность	Соответствие миру человека	базой является религия, общественная мораль, семейный уклад		1,0
		нарушение некоторых привычных человеку норм жизни		0,8

Энтузиазм. Критерий оценивает эмоциональное состояние человека, ознакомившегося с рекламным текстом. Показателем являются эмоции. *Эмоции* – это устойчивые душевные переживания, основанные на интеллектуальных, эстетических и нравственных чувствах конкретного человека или группы людей (например, чувство любви к отечеству, к прекрасному; чувство

[1] Смирнов Э.А. Управление качеством рекламы: Учебное пособие - М.: РИП-холдинг, 2001. - С. 127.

враждебности к инакомыслию и т.д.)[1]. Сильно выраженные эмоции отвлекают человека от основной цели рекламы.

Согласованность. Критерий оценивает достижение согласованности и стройности в сочетании элементов. Показателем является гармония. Она фиксирует соразмерность, необходимость и эмерджентность элементов. Лишние или недостающие элементы нарушают гармонию.

Внутреннее удовлетворение. Критерий оценивает уровень эстетического, нравственного наслаждения или удовлетворения от увиденной рекламы. Показателем является красота дизайна рекламы.

Новизна. Критерий оценивает новый подход к части или всему решению с точки зрения целевой аудитории. Показателем является оригинальность.

Переключение. Критерий оценивает уровень возникшей у потребителей рекламы ассоциативности. Ассоциативность – это достижение связи между понятиями, приведенными в рекламе и ощущениями, идеями, желаниями человека[2]. Показателем является количество ассоциативных связей, возникших у человека от увиденной рекламы.

Системность. Критерий оценивает связь текста и изображения рекламы с исповедуемой человеком религией, общественной моралью, семейным укладом. Показателем является соответствие текста и изображение рекламы миру человека.

Общее качество рекламы на телевидении будет равно: 0,9*1,0*1,0*1,0*1,0*1,0=0,9.

Общее качество рекламы в Internet будет равно: 1,0*1,0*0,9*0,9*1,0*1,0=0,81.

Общее качество рекламы посредством выпуска печатной рекламной продукции (листовок) будет равно: 0,8*0,8*0,9*0,9*1,0*1,0=0,518.

Оценивая качество каждого решения по равномерной шкале, получаем, что первые два решения попадают в группу решений высокого качества, а последнее решение – в группу

---

[1] Там же. – С. 132.

[2] Там же.

среднего качества.

Таким образом, первые два решения целесообразно оценить по неравномерной шкале (0,8; 0,85; 0,9). В этом случае реклама в Интернет будет решением низкого качества, а реклама на телевидении – решением высокого качества.

Следовательно, для оценки качества различных видов решений невозможно подобрать универсальный критерий, который подходил для выбора качественного решения любого вида. Поэтому, для каждого вида решений оценка качества принятия управленческих решений в сфере услуг по различным критериям дает разные результаты. Так, например, применять критерий на основе равномерной шкалы, эффективно при выборе значительно отличающихся альтернатив, а критерии на основе неравномерных шкал для этого случая не подходят. Соответственно, наоборот, при выборе достаточно близких альтернатив, эффективны критерии на основе неравномерной шкалы, которые позволяют различить качество выбранных решений, что не позволяют критерии на основе неравномерной шкалы.

Стоит отметить, что анализ проблем принятия управленческих решений начинается с момента, когда хотя бы часть альтернатив или критериев известна. Учет многих критериев приближает постановку задачи к подготовке и принятия качественного управленческого решения.

2.2. Факторный анализ качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса

По своей структуре организация в сфере услуг представляет собой сложный объект. В связи с этим для любых организованных действий характерны определенные сложности, особенно в период мирового финансового кризиса, поэтому при принятии решений важно учитывать совокупность различных факторов.

Рисунок 8. Факторы, влияющие на формирование качества управленческих решений.

Рассмотрим факторы, оказывающие непосредственное влияние на принимаемые решения, и их эффективность. Оценим влияние таких факторов, как личностные оценки руководителя, время и изменяющееся окружение, уровень риска, поведенческие и информационные ограничения, а также отрицательные последствия и взаимозависимость решений.

Личностные оценки руководителя, которые подразумевают субъективное ранжирование важности блага или качества. При принятии решений в данном случае, оценку можно сравнить с действием компаса, помогающего определить предпочтительное

направление, когда стоишь перед вопросом выбора альтернативных действий. Каждое управленческое решение, а не только те, которые связаны с вопросами этики и социальной ответственности, основываются на системе ценностей лица, которая его принимает.

Каждый человек обладает собственной системой ценностей, которая оказывает прямое влияние на принимаемые им решения и определяет его поступки. К примеру, один из сотрудников считает неприемлемым скрывать информацию, которая могла бы помочь коллеге улучшить его проект. Такого сотрудника не остановит даже тот факт, что его коллега является его непосредственным конкурентом на пути карьерного роста. В данном случае ценности как открытость и лояльность, заставляет выполнить передачу информации коллеге. Второй пример, руководитель может принять решение об увольнении сотрудника, который не справляется с работой. В этом случае, несмотря на то, что лояльность играет важную роль в глазах руководителя, представление о равенстве побуждает уволить нерадивого сотрудника, поскольку его вклад в организацию значительно меньше, чем у других.

Результаты исследования показали, что система ценностей оказывают существенное влияние на способы принятия решений. К примеру, американские руководители значительно завышают значимость политики, экономики и науки, тем самым недооценивая важность религиозных, социальных и эстетических составляющих. Это приводит к тому, что руководители ставят во главу угла максимизацию прибыли, и вряд ли они будут всеми своими силами стараться избегать каких-либо дополнительных издержек: поддержка минимального уровня зарплаты, ограничение социального пакета, не говоря уже о благоустройстве комнаты отдыха для сотрудников. Ведь в этом случае дополнительные затраты только снизят результирующую прибыль.

Приведем другой пример, когда сострадательный руководитель, который в первую очередь думает о благосостоянии своих сотрудников, будет склонен справедливо

увеличить зарплату, чем пожертвовать интересами работников ради финансирования научных работ или увеличения собственных средств.

Хотя управляющие различных стран и обладают сходством ценностных ориентаций, они имеют культурные различия. К примеру, южнокорейских руководителей мало волнуют проблемы сотрудников и они огромное значение придают силе, когда управленцы из Австралии наоборот уделяют своим подчиненным больше внимания, а менталитет японцев побуждает их, как всегда сохранять преданность организации и проявлять уважение к вышестоящим по службе. Особенности культуры не могут просто не сказаться на личных ценностях руководителя.

В некоторых организациях хотя и существуют декларации о корпоративных ценностях, но они носят лишь формальный характер. Такие организации создают такие условия, что принимаемые руководителями решения и действия их работников полностью отражают общую систему ценностей. С помощью различных форм обучения и провозглашения декларации о ценностях, эти организации побуждают навязывать сотрудникам ожидания, которые на них опираются.

Помимо отличий личностных оценок руководителей типичную трудность при выявлении оптимального решения создает среда, в которой принимается решение.

Роль среды принятия решений. Как показали многочисленные исследования, процесс принятия решения руководителем неразрывно связан с различными проблемами, которые возникают во время планирования хозяйственной деятельности организации, так как эффективность реализации управленческого решения, которое является сложным процессом, находится под влиянием данного фактора.

Если типичные проблемы оставлять без внимания, это повлечет за собой ситуацию, когда решение подготавливается одно, а реализуется совершенно другое. Чтобы пресечь возникновение подобных ситуаций, управленческий состав организации должен уметь выявить сущность проблемы и те факторы, которые влияют на принятое решение. Эти факторы

могут исходить как из самой организации (их называют внутренними), так и из внешней среды рынка (внешние).

Оптимальным вариантом является решение, которое принимается с учетом всех внешних факторов. К примеру, политика государства в отношении рыночной ситуации. Особая позиция среди внешних факторов принадлежит конкурентам, которые могут негативно повлиять на хозяйственную деятельность организации. В зависимости от составляющих внешних факторов принятие решений в одних и тех же условиях может разительно отличаться.

Следует понимать, что к внутренним факторам относятся не только те, которые возникают в самой организации, но и в ее отделах и подразделениях. Это подтверждает следующее исследование: приобретенный опыт и знания личности, которая участвует в принятии решения, наряду с уровнем информированности других участников оказывает влияние на качественные характеристики выбора одного из вариантов решения.

К внутренним факторам принято относить наличие у руководителя времени, так как его количество напрямую влияет на возможность проведения анализа всех вариантов, или только выборочного рассмотрения некоторых из них. Решение важно не только правильно выбрать, но и посодействовать его исполнению. В этом оказывают помощь личностные характеристики, объем полномочий, способность самостоятельного принятия решений и ответственность за их исполнение.

Принимая управленческие решения, стоит учитывать риски под которым подразумевается не опасность, а уровень определенности, который позволяет прогнозировать вероятность результата.

При анализе альтернатив и принятия решений управленец должен уметь предсказывать возможные результаты изучив различные обстоятельства. В результате можно сделать вывод о том, что управленческие решения принимаются в различных обстоятельствах и напрямую зависят от рисков. Эти обстоятельства принято классифицировать как условия риска, определенности и неопределенности.

Легче всего принимать решение в условиях определенности, когда субъекту принимающего решения известен конечный результат каждого варианта развития событий. К примеру, при выборе ОСАГО можно воспользоваться услугами той страховой компании, в котором ясно прописаны возмещения в случае ДТП поврежденному транспорту.

Авторы различных экономико-математических методов определяют условия определенности детерминистскими. Как правило, в условиях определенности принимаются относительно немногие организационные решения, потому что довольно часто они встречаются как элементы более крупных решений, которые уже изучены.

Ограничения в информированности. Прежде всего, необходимо определиться со значением информации. Под информацией понимают данные, которые просеяны для определенных проблем, людей, ситуаций и целей, обладая которым можно рационально решить проблему.

Однако на практике может обнаружиться, что для принятия качественного решения необходимая информация недоступна, либо для его получения необходимо заплатить. В стоимость информации стоит включать то время, которое может понадобиться руководителям на ее сбор, а также затраты, которые потребуются для анализа рынка, услуг консультантов и т.д. Поэтому руководителю необходимо четко понимать: какова важность решения на самом деле, значимость пользы от дополнительной информации и как это связано с небольшими финансовыми затратами или со значительной потерей ресурсов организации.

Если возникают сложности при получении необходимой информации по доступной цене, тогда руководителю стоит отложить процесс принятия решения, чтобы заполучить необходимые данные в скором будущем. Это возможно только тогда, когда время не является главным фактором и задержка по принятию качественного решения обернется выгодой в будущем, которое пока нереально достичь без дополнительной информации. Ожидаемая выгода по отношению к расходам чаще оцениваются руководителем субъективно, особенно когда это касается оценки стоимости личного времени и улучшений,

которые ожидаются в результате принятия качественного решения.

Немаловажную роль играют проблемы надежности информации, искажения, связанные с ее передачей и коммуникацией. Если говорить о искажениях в передаче данных, то здесь важно учитывать сферу интересов тех, кто обрабатывает информацию при ее передаче с нижнего уровня управления к субъекту решения.

Особенности поведенческих ограничений. На качественное принятие решений также влияют факторы, которые затрудняют внутриорганизационный и межличностный обмен информацией.

Нередко руководители по-разному оценивают наличие и важность проблемы, также они могут по-разному воспринимать альтернативы и ограничения, что приводит к конфликтам и разногласию во время принятия решений. Иногда руководители настолько перегружены информацией и текущей работой, что просто не в состоянии оценить открывающиеся перед организацией возможностей. Их послужной список дает информацию о том, что каждый управленец воспринимает проблему и реагирует на них по-своему. Все руководители могут давать различное определение одной и той же проблеме в зависимости от отделов, которые они возглавляют. К примеру, руководитель может предвидеть недовольство вышестоящего начальника, если ему сообщить о потенциальной или реальной проблеме. Как уже отмечалось выше, от способа обмена информацией между руководителем и подчиненными во многом зависит поведение последних. К тому же существует немало руководителей, которые считают, что проблемы могут их дискредитировать, поэтому предпочитают сохранить свою репутацию путем умалчивания о них. Таким образом, данная позиция может наследоваться от одного коллеги к другому.

Замечено, что руководители могут отказаться от того или иного направления действий из-за лояльности к кому то или личных предпочтений. Часто принимается решение о продолжении сомнительного проекта или инвестиций, поскольку уже на протяжении долгих лет оказывали им поддержку. Таким руководителям будет достаточно трудно объективно оценить состояние проекта или освоения капитала. Поэтому в данной

ситуации управленец может принять положительное или отрицательное решение по поддержке определенного проекта, поскольку руководство ранее не поддержал тот проект, который выдвинул управленец.

Доказано, что многочисленные личностные особенности и психологические факторы влияют на процесс принятия решений. Поэтому принятие управленческих решений считается искусством нахождения эффективного компромисса, когда выигрыш в одной сфере достигается путем нанесения ущерба в другой. К примеру, когда на увеличение качества услуг требуется рост дополнительных затрат на ее выполнение. В результате некоторым потребителям это понравится, а другие примут решение об использовании более дешевых услуг. Другой пример, благодаря установке автоматических установок удастся уменьшить общие затраты и стать причиной увольнения сотрудников, а из-за упрощения технологии организация может воспользоваться трудом неквалифицированного персонала в результате чего упрощенная работа может стать однообразной и утомительной, что повлечет за собой снижение производительности, прогулов и текучести кадров.

Важней задачей процесса принятия решений является сопоставление преимуществ и недостатков с целью максимизировать общий выигрыш.

Руководителю постоянно приходится предполагать о возможных, допустимых побочных эффектах, которые возможны при достижении желаемого результата, когда в то же время некоторые отрицательные последствия не могут стать приемлемыми для руководителей. В этих случаях, при разработке критериев для принятия качественного решения, к негативным последствиям следует относиться как к ограничениям.

Взаимозависимость решений. Все решения, принимаемые в организации, определенным образом взаимосвязаны между собой. К примеру, одно решение первостепенной важности нередко может потребовать десятков, а то и сотен менее значимых решений. Рассмотрим ситуацию, когда организация принимает решение переместить центр управления в другой город или область. В этом случае принимается и ряд других решений: компенсация перемещения своих сотрудников на новое

место, покупка новой мебели, кем заполнить освобожденные вакансии, узнать о законах налогообложения в новом месте, а также об особенностях бухгалтерского учета и т.д.

Важнейшие решения, принимаемые в каком-то сегменте, могут иметь последствия для всей организации. Например, если клининговая компания планирует открыть новое отделение недалеко от уже имеющегося, он должен найти способ привлечения в него новых клиентов. Таким образом, решение об аренде помещения или строительстве нового должно отразиться не только на техническом отделе, но и затронуть отдел маркетинга.

Подытоживая, факторы, влияющие на качество управленческого решения, можно отобразить следующим образом:

- качество исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления (известно, что точность результатов расчета не может быть выше точности, используемой для расчета информации);
- оптимальность или рациональность принимаемого решения;
- своевременность принимаемых решений, определяемая скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;
- соответствие принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;
- квалификация кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
- готовность управляемой системы к исполнению принятых решений.

На основе результатов проведенного исследования О.В. Добросоцкой можно оценить сущность и особенности процесса управленческих решений. Авторы полагают, что в процессе принятия решений руководители разных уровней чаще всего сталкиваются с такими проблемами, как большой объем поступающей информации, нехватка времени для разработки и

реализации решений, недостаточный объем знаний, а также новизна возникающих проблем.

Таблица 8. Оценка частоты возникновения проблем при принятии управленческих решений (по пятибалльной шкале, в среднем по выборке)[1]

Виды проблем	Средний балл по выборке
Большой объем поступающей информации	3,61
Нехватка времени для разработки и реализации решения	3,24
Недостаточный объем знаний	3,14
Новизна проблемы	3,09
Недостаточный объем информации о проблеме	2,62

Управление деятельностью организаций в условиях мирового финансового кризиса должно базироваться на стратегиях, фокусирующихся не только на анализе и прогнозировании внешнего окружения, но и на эффективном наращивании и использовании необходимых для их реализации ресурсов, прежде всего, интеллектуальных.

Важнейшим ресурсом становятся знания - способность получать их, интегрировать, накапливать, сохранять и применять наиболее эффективным способом создания конкурентного преимущества.

Руководители организаций в сфере услуг выделяют знания как наиболее значимую компетенцию, которая оказывает влияние на эффективность управленческих решений. Важная роль отводится также познавательным способностям, которые представляют собой умение индивида собирать, накапливать и обрабатывать информацию.

[1] Добросоцкая О.В. Разработка и принятие управленческих решений: теоретико-методологические основы и процессная организация: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2008. – С. 18.

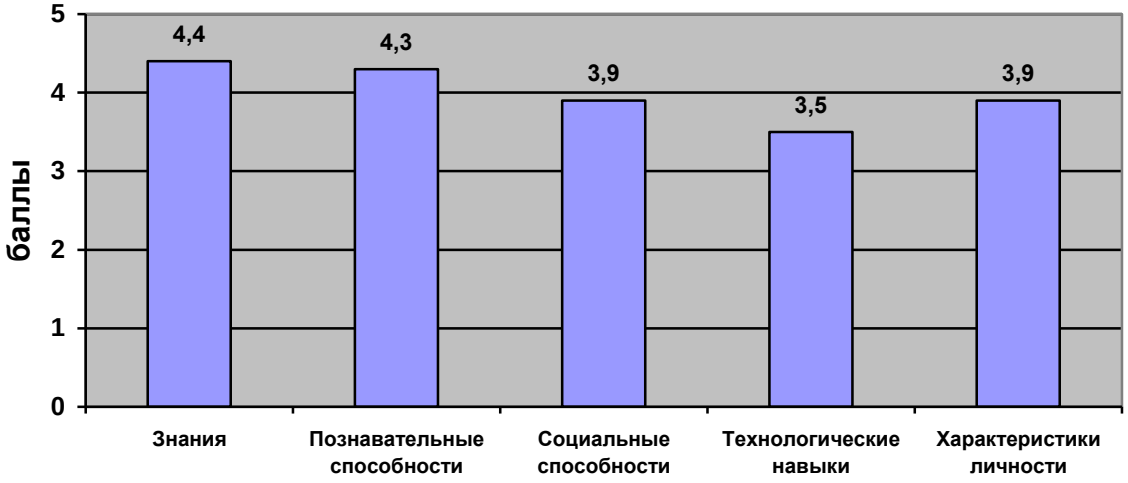

Рисунок 9. Оценка качеств и навыков, необходимых руководителю при принятии управленческих решений (по пятибалльной шкале, в среднем по выборке)[1]

Одним из важнейших направлений повышения качества деятельности по разработке и принятию управленческих решений является создание условий для непрерывного обучения руководителей. Для принятия решений требуется не только накопление знаний, но и своеобразная «готовность» этих знаний, а также умение решать новые, неожиданные задачи. Наряду с традиционными формами обучения, следует развивать и поддерживать коммуникационные процессы в организации, а также использовать способы обучения на рабочем месте, привлекая сотрудников к разработке управленческих решений, ротации кадров и т.д.

Помимо повышения уровня компетентности руководителей, необходимо совершенствовать информационное обеспечение управления в организациях путем приведения количественных и качественных параметров информации. Это должно делаться в соответствие с запросами руководителей путем формирования внутренних информационных ресурсов, отвечающих потребностям управления, в виде баз данных, систем учета, справочников и т.д., а также обеспечения доступа руководителей всех уровней к внешним источникам информации.

[1] Там же. – С.19.

Факторы эффективности реализации управленческих решений можно сгруппировать по силе влияния.

По мнению российского исследователя О.В. Добросоцкой, влияние на эффективность реализации управленческих решений оказывает контроль над деятельностью подчиненных и уровень их мотивации. При этом уровень компетентности персонала относится к факторам, оказывающим слабое влияние на качество принимаемых решений.

Это типичная черта отечественного менеджмента, о чем говорят многие исследователи. По-видимому, она является наследием прошлого и, несмотря на годы реформ, сохраняется в связи с особенностями российского менталитета. Формирование нового образа мышления требует времени, авторитарный стиль, скорее всего, на ближайший период сохранит свои позиции в практике управления отечественными организациями.

Факторы, влияющие на эффективность реализации управленческих решений
1. Факторы, оказывающие значительное влияние: - эффективность контроля за деятельностью работников в ходе реализации управленческих решений; - уровень мотивации исполнителей.
2. Факторы, оказывающие слабое влияние: - уровень компетентности персонала; - эффективность каналов обратной связи; - личностные характеристики руководителя; - соответствия стиля руководства параметрам социальной среды организации.
3. Факторы, оказывающие незначительное влияние: - социальный статус руководителя; - неформальные нормы поведения, принятые среди подчиненных.

Рисунок 10. Группировка факторов по силе их влияния на эффективность управленческих решений[1]

[1] Добросоцкая О.В. Основные направления повышения эффективности управленческих решений // Актуальные проблемы развития территорий и систем регионального и муниципального управления: материалы 2-ой международной научно–практической конференции. - Воронеж: ВГПУ, 2008. - С. 136.

Управленческие решения, принимаемые на основе анализа финансовой отчетности, зависят от следующих факторов[1]:

- отраслевой принадлежности организации;
- условий кредитования и цены заемных источников;
- сложившейся структуры источников и рациональности их размещения в активах;
- масштабности инвестиционных проектов;
- оборачиваемости и рентабельности;
- организации денежного оборота и др.

Проведем факторный анализ качества управленческих решений. Анализ факторный — процедура установления силы влияния факторов на функцию или результативный признак с целью ранжирования факторов для разработки плана организационно-технических мероприятий по улучшению функции, а также для ее прогнозирования.[2] К главным условиям обеспечения высокого качества управленческого решения относятся:

- использование в подготовке управленческого решения научных подходов теории управления и организации;
- исследование влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры выхода, входа, "внешней среды" и процесса системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- юридическая обоснованность принимаемого решения;

---

[1] Зонова А. Как принимать управленческие решения на основе анализа финансовой отчетности // Институт проблем предпринимательства. – web: http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=006371.

[2] Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 312.

- автоматизация процесса сбора и обработки информации;
- подготовка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Выполнение перечисленных условий повышения качества управленческого решения достаточно трудно и дорогостояще. Поэтому необходимо учитывать количество условий повышения качества управленческих решений на основе автоматизации системы управления, т.е. всевозможные варианты решений должны приводиться в сопоставимый вид по следующим факторам:

- фактор времени (время на оказание услуг);
- фактор качества оказания услуг;
- фактор объема (масштаба) оказания услуги;
- фактор достижения цели;
- метод получения информации для принятия управленческого решения;
- условия эксплуатации (применения);
- фактор инфляции;
- фактор риска и неопределенности.

В каждом конкретном случае различные варианты управленческого решения могут различаться не по всем факторам. Задача руководителя, который принимает решение, заключается в проведении анализа конкретных ситуаций с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов. То есть, чем меньше учтенных факторов, соответственно, меньше точность прогноза эффективности инвестиций вложенных на подготовку и реализацию управленческих решений в сфере услуг, так как качество будет не высоким.

Таким образом, при разработке всевозможных вариантов управленческого решения необходимо воспользоваться одними и теми же подходами и методами получения информации и выполнения расчетов. Иначе в исходной информации будут

содержаться разные по величине погрешности по данным факторам.

2.3. Институциональный подход к повышению качества управленческих решений в условиях мирового финансового кризиса

В современном мире в связи с мировым финансовым кризисом качество управленческих решений рассматривается как формирующееся научное направление со всеми присущими этому признаками. Предпосылки такого подхода были заложены Т. Парсонсом, который выделял три уровня управления, ответственности и контроля: технический, собственно управленческий и институциональный[1].

При этом он подчеркивал, что организация, техническая по своей природе, всегда является частью социальной системы. Цели организации достигаются деятельностью субъектов, использующих различные технологии управления. Институциональный уровень управления складывается под воздействием управляющих систем, конституирующих организацию и задающих правила ее функционирования.

Как известно, термин «институт» имеет много значений. В европейские языки он пришел из латинского (от *institutum* — установление, устройство), приобретя со временем, по мнению И.А. Коха, два значения[2]:

1) узкое — название специализированных научных и учебных заведений;

2) широкое социальное: совокупность норм, организаций, учреждений и общественных отношений, регулирующих общественную жизнь в определенной сфере, например, институт семьи, экономические институты, политические институты.

В последнее время понятие «социальный институт» рассматривается как совокупность общественных обычаев, привычек поведения, образ мыслей и жизни, передаваемые из поколения в поколение, меняющиеся в зависимости от обстоятельств. Именно в этом смысле можно рассматривать

---

[1] Парсонс Т. О структуре социального действия. - М.: Академический Проект, 2000. — С. 228.

[2] Кох И.А. Институциональность социального управления // Проблемы образования, науки и культуры, 2005, №37. – С. 25.

понятие «институции», как установленном порядке, которое принято в обществе. С термином «институт» связано закрепление обычаев и порядков в виде закона или учреждения. Термин «институционализация» означает закрепление практики или области общественных отношений в виде закона, социальной нормы или принятого порядка, закрепленного каким-либо положением, уставом или другим документом.

Поэтому под управлением как элемент институциональной системы можно понимать совокупность людей — субъектов и объектов управления, систему конкретных норм и законов, управленческих решений и действий. Управление — это еще и соответствующая организация, охватывающая совокупность статусов и социальных ролей, социальных норм и санкций, персонал, аппарат управления и особые технологии, опредмечивающие управленческие отношения[1].

Функционирование социальных институтов показывает, что управление социальными процессами может происходить как регулирование деятельности и поведения индивидов без управляющих воздействий руководителя, администратора. В этом случае управление все в большей степени становится процессом последовательных изменений, понимаемых как изменения самоподдерживающиеся, саморазвивающиеся и не имеющие конечной цели, на что указывал один из теоретиков социальных институтов Т. Веблен.

Внешняя и внутренняя среда управления, организационная культура признаются устойчивыми, стабильными факторами. Управляющий, как субъект управления, зависит от них, но обладает относительной самостоятельностью. Принимаемые решения латентно учитывают эти внешние факторы в качестве признанных факторов в институциональной среде. Поэтому можно говорить о технологии управления, которая в этом случае является способом организации коллективных действий. Институциональный подход исходит из того, что среда управления является объективной структурой с заданными условиями и нормами, которые не могут быть субъективно изменены, которые принимаются как заданное условие

[1] Там же. – С.26.

стабильности, снижения неопределенности выбора. Норме придается форма закона, чтобы субъекту управления получить возможность использовать власть. При этом управленческая деятельность основывается на сознательном, субъективном учете связей и условий взаимодействия в социальной системе, а также внешних условий.

Российский исследователь Н.В. Злобина определяет, что по форме принятия управленческие решения могут быть единоличными и коллегиальными. Единоличными называются решения, которые принимает один человек. Групповые или коллективные решения называются коллегиальными (в условиях рыночных отношений все чаще возникают ситуации и проблемы, решение которых требует комплексного анализа, т.е. участия группы специалистов)[1].

Отечественный исследователь О.А. Кулагин подчеркивает, что коллективные решения, в отличие от индивидуальных, требуют относительно высоких затрат времени и сложных процедур сбора и обработки информации, однако обладают более высоким качеством, поскольку отражают интересы и предпочтения различных индивидов и групп влияния, участвующих в деятельности организации[2].

Однако, очевидно, что большинство деловых решений принимается собственниками и руководителями организаций, которые должны уметь объяснить другим людям - подчиненным, коллегам, партнерам, инвесторам и т.д., почему принято то или иное решение. При этом лица, принимающие решения, должны учитывать интересы и предпочтения всех заинтересованных сторон, а также привлекать для обоснования решений логику и расчеты.

В отличие от решений экспертов управленческие решения принимаются руководителями, наделенными линейными полномочиями, т.е. правом распоряжаться ресурсами организации для достижения ее целей. После того, как

---

[1] Злобина Н.В. Управленческие решения: учебное пособие. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – С.1 0.

[2] Кулагин О.А. Принятие решений в организациях: Учеб. пос. – СПб: Сентябрь, 2001. – С. 92.

управленческое решение принято, оно доводится до исполнителей в устной форме или предварительно оформляется в виде планов, бюджетов, инструкций, приказов, распоряжений и других документов, обязательных для исполнения.

Для управленческого решения большое значение имеет организация, в которой оно принято. Именно в процессе выполнения целей организации и возникает потребность в принятии управленческих решений. Поэтому именно организационные цели и могут служить основой для оценки успеха принятого решения. Управленческие решения и организации существуют в рамках взаимозависимых отношений.

Менеджеры в организации представляют собой подсистему в рамках более крупной окружающей их системы, частью которой они и являются. Внешней средой конкретной организации являются ее акционеры, которые прямо заинтересованы в результатах решений, принимаемых менеджерами[1].

Корни управленческого решения уходят в окружающую среду, где в случае наличия необходимости и возможности формируется управленческая задача. Эта управленческая задача приводит в действие процесс принятия решений, который в случае удачи приводит к достижению поставленной задачи в заранее определенных временных и ценовых рамках. Успех или неуспех управленческого решения определяется его принятием или непринятием. То есть, можно сказать, таким образом, что управленческое решение берет свое начало во внешней среде, которая также является основой для его конечной оценки. Ясно, что в таком случае внешняя среда имеет наиважнейшее значение для оценки различных аспектов управленческого решения.

В процессе разработки, принятия и реализации решений деятельность лиц, их принимающих, объективно представляет собой целостную систему, которая имеет собственные логику и закономерности.

Можно сказать, что институциональная платформа (ИП)

---

[1] Harrison F.,. Pelletier M.A. Сущность управленческого решения / E-xecutive: Международное сообщество менеджеров - web: http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/338324/

управленческого решения – это набор требований, правил, законов, знаний, функциональных подразделений, призванных подготовить и реализовать решения с заданными параметрами. Инициирующим элементом платформы являются требования[1].

Объем платформы зависит от объема требований, предъявляемых к решению. Требования можно разделить на однородные группы. Например:

- системные требования;
- требования к оформлению решения;
- требования законодательства;
- требования к качеству решению;
- требования к социально-психологическим аспектам текста;
- требования к набору и содержанию реквизитов решения.

Каждая группа требований может быть реализована с помощью специально подготовленных приемов, правил, законов, подразделений и др. институтов.

Эти институты могут пересекаться для разных групп требований. Общие элементы институтов называются ядрами институциональной платформы. Среди этих ядер можно выделить общее ядро и периферийные ядра.

Российский ученый В.И. Дикарев показал, что общее ядро должно включать элементы институтов, которые необходимы при подготовке и реализации большей группы решений.

---

[1] Дикарев В. И. Управленческие решения в предпринимательских структурах: Монография. - СПб: Астерион, 2007. – С. 102.

Рисунок 11. Ядра институциональной платформы управленческого решения[1]

Затраты на институциональную платформу должны обеспечить согласованность между необходимостью и желанием инициатора решения, возможностью исполнителя и запросами потребителя.

Эти затраты называются транзакционными издержками[2]. Транзакционные издержки идут на создание функциональных подразделений, разработку необходимой методики и ее использование, согласования при возникновении форс-мажорных обстоятельств, обучение персонала, инновационную деятельность и др.

Процесс подготовки и реализации управленческого решения переходит из интуитивного состояния в технологическое состояние. Появляется больше барьеров, тратится больше средств, привлекается больше специалистов. Требования к

[1] Там же. – С. 110.

[2] Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2008. - С. 148.

управленческим решениям и условиям их достижения могут быть сведены в специальную таблицу:

Таблица 10.Требования к управленческим решениям и условиям их достижения[1]

Наименование требований к управленческим решениям и условиям их подготовки и реализации	**Приемы достижения требований**
1.Соответствие управленческих решений действующему законодательству и уставным документам компании	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
2.Наличие у руководителей, соответствующих полномочий (прав и ответственности) для подготовки и реализации управленческих решений.	Внедрение должностных инструкций и положений об отделах и службах
3.Наличие в тексте управленческих решений четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	Формирование и доведение до каждого работника целей, сроков выполнения, используемых ресурсов
4.Соответствие формы управленческих решений его содержанию	Контроль стороны юриста, референта
5.Достижение своевременности (нельзя спешить или опаздывать)	Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации
6. Отсутствие в тексте решения противоречивостей самому себе или ранее реализованным	Самоконтроль и контроль со стороны юриста, референта

[1] Ковалев А.Ю. Совершенствование разработки и промышленной реализации управленческих решений в условиях формирования инновационной экономики: Дисс. ... канд. экон. наук. М., 2008. - С.57.

7. Возможность технической, экономической и организационной выполнимости управленческих решений.	Заключение специалистов или экспертов
8. Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения управленческих решений	Составление рабочих документов, проведение аудита
9. Учет возможных отрицательных последствий при реализации управленческих решений в экономической, социальной, экологической и др. областях	Заключение внешних экспертов, оценка рисков
10. Наличие возможности обоснованного положительного результата	Набор расчетов и предположений

Таким образом, аналогично техническим решениям в процессе подготовки и реализации управленческих решений должны быть задействованы профессиональные функциональные подразделения: лаборатории, конструкторский, правовой, социально-психологический, гендерный, испытательный и другие отделы. Эти подразделения также могут входить в институциональную платформу подготовки и реализации управленческого решения.

ГЛАВА 3.

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ МИРОВОГО ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА

3.1. Выработка критериев оценки качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса

Методы оценки качества управленческих решений с одним критерием интенсивно разрабатывались многие годы. Однако ранее нами было доказано, что невозможно создать универсальный критерий. Любая серьезная экономическая задача характеризуется целым рядом показателей эффективности. Попытки оценить эффективность функционирования сложной системы одним показателем зачастую приводят к получению решений неадекватных реальности. Поэтому руководителям организаций, как лицам, принимающим решения, необходимо оценивать альтернативные управленческие воздействия с точки зрения набора критериев.

Особое место занимает проблема принятия решений при наличии нескольких критериев оптимальности, которые обычно являются противоречивыми в том смысле, что не существует решения наилучшего одновременно по каждому из них.

На данном этапе является важной форма представления информации в виде матрицы оценок «варианты – критерии», где элемент матрицы, расположенный на пересечении какой-либо строки и какого-либо столбца, есть оценка варианта, соответствующего строке, по критерию, соответствующему столбцу матрицы. Такое представление не выявляет «лучший вариант», но позволяет сразу отбросить некоторые заведомо неудовлетворительные варианты; разнородные критерии могут быть ранжированы по их относительной важности. Часто такое представление информации позволяет обнаруживать необходимость в конкретной дополнительной информации.

Проблематика оценивания по нескольким критериям относится к области многокритериальных задач принятия решений. Многокритериальные задачи условно делят на две группы: анализ решений по набору показателей и многокритериальная оптимизация.

Анализ решений по набору показателей наиболее часто применяется в ситуациях с небольшим числом альтернатив в условиях неопределенности, а также при решении общественных

проблем. Многокритериальная оптимизация, в свою очередь, чаще используется при решении детерминированных задач с большим числом возможных альтернатив[1].

Российские исследователи Н.В. Шатохина и Е.М. Реутова условно классифицируют методы решения многокритериальных задач следующим образом[2]:

1) построение обобщенного (интегрального) критерия:

- построение «свертки» критериев (аддитивные, мультипликативные, с учетом «весов» критериев и без);
- расчет «отклонений» от достижения целей (минимаксный, максимизации относительных степеней достижения целей, расчет сумм потерь и др.);

2) выделение приоритетного критерия и перевод остальных целевых функций в ограничения;

3) последовательная оптимизация (метод уступок, лексикографический подход, определение неподчиненных альтернатив, метод ELECTRE);

4) целевое программирование;

5) процедура, использующая так называемые функции полезности.

Наиболее употребляемыми подходами к формированию обобщенного критерия являются следующие свёртки критериев:

1) *линейные (аддитивные)*[3]:

$$F_1(x) = \sum_{i=1}^{m} \rho_i k_i(x), \qquad (3.1)$$

где k_i – критерий оптимизации,

ρ_i – вес i-го критерия,

i – номер критерия ($i = \overline{1,m}$);

---

[1] Кононенко И.В. Модель и метод решения многокритериальной задачи формирования плана развития предприятия с использованием алгоритмических и аналитических целевых функций и ограничений. // Приборостроение–2003: материалы XII Междунар. науч.-техн. конф. – Винница: Кореиз, 2003. – С. 149.

[2] Шатохина Н.В., Реутова, Е.М. Анализ подходов к решению многокритериальной задачи поиска вариантов развития предприятия // Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии, 2009, № 42. – С.179.

[3] Там же. – С.180.

2) *мультипликативные*[1]:

$$F_2(x) = \prod_{i=1}^{m} (k_i(x))^{\rho_i}, \qquad (3.2)$$

где k_i – критерий оптимизации,
ρ_i – вес i -го критерия,
i – номер критерия ($i = \overline{1,m}$);

3) *комбинированные*, например, представимые в виде функционала $F_3(F_1,F_2)$, зависящего от параметров[2]:

$$F_3(F_1, F_2) = \sum_{j=1}^{2} \mu_j F_j(x), \text{ где } 0 \le \rho_i, \mu_j \le 1, \sum_{i=1}^{m} \rho_i = 1, \sum_{j=1}^{n} \mu_j = 1, \qquad (3.3)$$

здесь μ_j – вес j -го комплексного критерия ($j = \overline{1,n}$);

4) *максиминный (минимаксный) критерии*[3]:

$$F_4(x) = \min \max k_i(x) \text{ или } F_4(x) = \max \min k_i(x) \qquad (3.4)$$

Предпочтение отдают аддитивному критерию, если существенное значение для рассматриваемой задачи имеют абсолютные значения критериев для выбранного набора параметров. Мультипликативный критерий целесообразно выбирать, если существенную роль играет изменение абсолютных значений отдельных критериев при вариации искомого параметра. В случае решения задачи достижения равенства нормированных значений противоречивых частных критериев выбирают максиминный или минимаксный критерий.

На наш взгляд, в целях поиска критерия оптимальности управленческого решения целесообразно использовать механизм набора критериев. При этом необходимо отметить, что каждая управленческая задача имеет наиболее важный для нее критерий. Остальные же критерии выносятся в ограничения.

---

[1] Там же.
[2] Там же.
[3] Там же.

Наилучшим из результатов оптимизации многокритериальных задач является подмножество парето-оптимальных управленческих решений, которое «в общем случае содержит не один, а несколько вариантов, не доминирующих по отношению строгого предпочтения»[1].

Парето-оптимальные решения могут быть найдены как непосредственно на множестве допустимых решений с применением введенных бинарных отношений предпочтения, так и в пространстве оценок введенных показателей качества, которое также называется критериальным пространством[2].

Показатели качества управленческих решений могут быть трех типов: нейтральными, согласованными между собой и конкурировать между собой. В первых двух случаях оптимизация управленческих решений может осуществляться в отдельности по каждому из показателей качества. В третьем случае достигнуть потенциального значения каждого из показателей в отдельности не представляется возможным. При этом может быть достигнут лишь согласованный оптимум введенных целевых функций – оптимум по критерию Парето. Такой оптимум означает, что дальнейшее улучшение каждого из показателей может быть достигнуто лишь за счет ухудшения остальных показателей качества системы[3].

Таким образом, последовательно выполняя перебор и сравнение всех вариантов в критериальном пространстве на множестве решений выделяют подмножество парето-оптимальных вариантов. Остальные варианты системы являются, безусловно, худшими. Нахождение парето-оптимальных управленческих решений может осуществляться с

---

[1] Подиновский В.В., Ногин В.Д. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач. – М., 1982. – С. 47.

[2] Безрук В.М., Чеботарёва Д.В. Применение методов многокритериальной оптимизации при планировании сетей сотовой связи // 4-я Международная молодежная научно-техническая конференция «Современные проблемы радиотехники и телекоммуникаций». Севастополь, 21–25 апреля 2008 г.: Материалы конференции — Севастополь: Изд-во СевНТУ, 2008. – С. 118.

[3] Блюмберг В.А., Глущенко, В.Ф. Какое решение лучше? Метод расстановки приоритетов. – М.: Наука, 2002. – С.82.

использованием специальных методов, например, весового метода, метода рабочих характеристик[1].

В частности, в случае применения весового метода парето-оптимальные управленческие решения находятся путем оптимизации взвешенной суммы частных целевых функций.

Метод рабочих характеристик состоит в том, что все целевые функции, кроме одной, например, первой, переводятся в разряд ограничений типа равенства и ищут ее оптимум на допустимом множестве.

Как правило, подмножество парето-оптимальных вариантов содержит много вариантов управленческих решений. Поэтому возникает задача сужения найденного подмножества парето-оптимальных управленческих решений до единственного варианта с привлечением дополнительной информации.

Такая информация появляется в результате всестороннего анализа парето-оптимальных вариантов решений, в частности, их параметров, показателей качества, относительной важности введенных показателей качества и пр.

Полученная при этом дополнительная информация о предпочтениях используется для построения некоторой скалярной целевой функции, оптимизация которой приводит к выбору единственного варианта решения.

Следует отметить, что выбор критериев эффективности является наиболее ответственным и сложным этапом при постановке задачи, поскольку цели, к которым стремится моделируемый объект, часто многогранны и противоречивы.

Если рассматривать экономическую систему в сфере услуг, то эффективность ее деятельности определяется набором целевых показателей.

Для решения задач поиска эффективного кадрового менеджмента организаций рассмотрим подход Т.Р. Брахмана, базирующийся на методе уступок и методе неявного перебора[2].

Обоснованием выбора метода уступок в данном подходе

---

[1] Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческого решения. – М.: Теис, 2001. – С. 130.

[2] Брахман Т.Р. Многокритериальность и выбор альтернатив в технике.– М.: Радио и связь, 1992. – С. 219.

послужила возможность разработки модификации метода неявного перебора для многокритериальных дискретных задач без повышения сложности подзадачи поиска верхних и нижних границ.

Однако данный подход не позволяет находить множество всех парето-оптимальных решений. Кроме того, метод последовательных уступок, являясь чрезвычайно простым и понятным в реализации, обладает такими недостатками, как субъективизм в ранжировании критериев и сложность задания величин уступок.

Для устранения указанных недостатков можно использовать метод, который основан на формировании комплексных оценок критериев, полученных путем построения иерархической структуры дерева целевых критериев, и поиске оптимального решения в пространстве полученных комплексных критериев.

Идея данного подхода, прежде всего, предполагает выявление в процессе диагностики организации показателей эффективности, которые будут использоваться для оценки эффективности его деятельности. Параллельно необходимо оценить, насколько ценно для организации достижение критерием того или иного значения. На основании полученной информации построим иерархическую структуру критериев и рассчитать агрегированную оценку критериев для каждой «ветви», учитывая его структуру на нижних уровнях.

Допустим, каждый вариант развития организации характеризуется пятью показателями. Условно назовем их: доход от внедрения (определяет количество продаж, т.е. долю охваченного конкурентного рынка); затраты на реализацию (характеризует изменения себестоимости продукции); экономическая эффективность (удельный доход или удельные затраты); неопределенность (количество информации о последствиях внедрения) и безопасность (техническая, технологическая, информационная и т.п.). После группировки критериев расположим их по уровням иерархии. На рис. 12 критерии обозначены k_{11}, k_{12}, k_{13}, k_{21}, k_{22}.

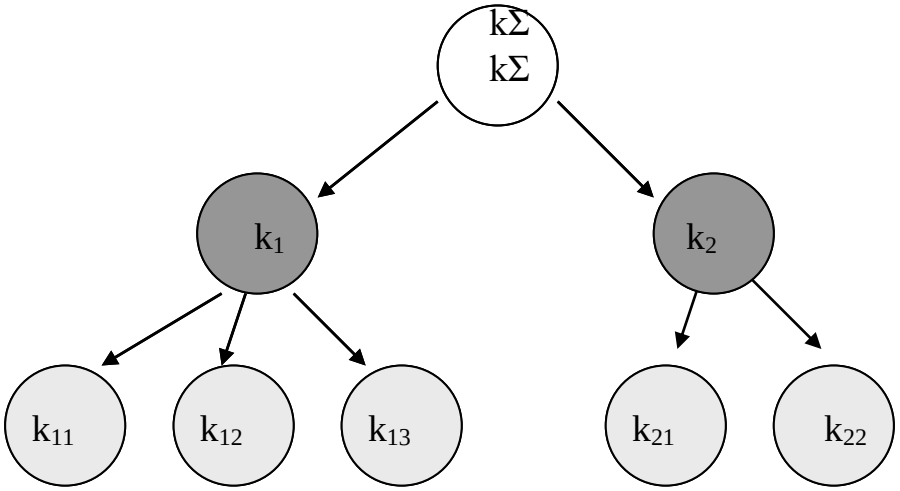

Рисунок 12. Иерархическая структура критериев эффективности[1]

Немаловажным практическим достоинством использования «дерева» критериев является разделение ответственности экспертов по рассматриваемым направлениям и уровням.

В этом случае каждый специалист будет отвечать за некоторую конкретную область и формировать промежуточную оценку, её характеризующую. Таким образом, с учетом уровней будут сформированы весовые коэффициенты ρ_{ij} для каждого из критериев ($i = \overline{1, m_j}$, m_j – количество критериев на «ветке»).

Для получения комплексных критериев k_1 (прибыльность) и k_2 (уровень риска) будем использовать свертки из класса линейных вида[2]:

$$k_j = \sum_{i=1}^{m_j} \rho_{ij} k_{ij} \qquad (3.5)$$

После определения комплексных критериев эффективности для выбора единственного решения задачи оптимизации вариантов развития необходимо искать альтернативу, наиболее близкую к «идеальному» состоянию по всем критериям.

Объединение полученных частных оценок отдельных

---

[1] Кузьменко О.Л. Многокритериальный выбор и принятие решений на основе экспертных знаний и нечеткого распознавания ситуаций: Дисс. ... канд. техн. наук. Таганрог, 2008. - С. 71.

[2] Там же. – С. 73.

аспектов в единую комплексную оценку, позволяющую принять обоснованное решение, обычно производится лицами, принимающими решения неформальным путем. При этом лицам, принимающим решения, приходится давать комплексную оценку каждому из рассматриваемых объектов. Часто оцениваемых объектов бывает много, и процесс их рассмотрения затягивается на длительный период времени. За это время субъективная относительная важность отдельных аспектов комплексной оценки для лиц, принимающих решения, может измениться, и рассматриваемые объекты будут оцениваться в неравных условиях. Выбор лучших объектов (вариантов) по результатам такого оценивания будет некорректным. Отсюда следует необходимость разработки методов адекватной формализации управленческой политики лиц, принимающих решения, и создания на их основе методик автоматизированной комплексной оценки.

Необходимо отметить, что ведущие зарубежные специалисты не публикуют регулярных процедур формирования структуры целей и критериев. Например, К. Маккриман предлагает для формирования критериев изучать литературу, модели системы и поведения лиц, принимающих решения. В других работах к формированию структуры целей и критериев предлагают привлекать группы экспертов[1].

Таким образом, самым методологически необеспеченным этапом решения многокритериальных задач является этап формирования системы критериев. Если выбранная система критериев неадекватна заданной цели, то никакие механизмы в области построения решающих правил, определения коэффициентов относительной важности критериев не смогут компенсировать данного упущения. Вторым по важности моментом в решении многокритериальных задач является соизмерение важности отдельных критериев при получении комплексной оценки. Осуществление этого соизмерения путем вычисления коэффициентов относительной важности критериев

---

[1] Абрамова С.Ю. Выбор методов и моделей принятия решений в управлении инвестиционным процессом на региональном уровне // Экономика региона, 2007, №18. – С. 17.

сопряжено с большими трудностями и часто приводит к неверным результатам при оценке сложных объектов. Это вызвано тем, что экспертам очень трудно корректно определить вклад отдельных показателей при большом их числе. Кроме того, коэффициенты относительной важности могут изменяться при сопоставлении важности показателей на различных участках их шкал.

Выбор единственного варианта принятия решений из множества эффективных вариантов может быть основан на сравнении с системой показателей – аналогом сбалансированной системы показателей[1]. В случае наличия в ней информация о факторах успеха, наборе целевых значений показателей эффективности изначально присутствует. Однако, к сожалению, далеко не на всех отечественных предприятиях разработана сбалансированная система показателей и система стратегического управления в целом.

Следует отметить, что в настоящее время большую актуальность приобретает использование экспертных систем для решения объемных, трудно формализуемых задач в различных предметных областях. Эти задачи характеризуются, как правило, отсутствием или сложностью формальных алгоритмов решения, неполнотой и нечеткостью исходной информации, нечеткостью достигаемых целей. Данные особенности приводят к необходимости использования в процессе решения данных задач знаний, полученных от человека-эксперта в предметной области, и разработки экспертных систем, осуществляющих сбор и управление этими знаниями, принимающими решения об оптимальном способе достижения целей в условиях неполноты и нечеткости.

«Знания человека-эксперта о решении задач в условиях неполноты, нечеткости исходной информации и достигаемых целей, также имеют нечеткий характер. Для их формализации в настоящее время успешно применяется аппарат теории нечетких

---

[1] Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 32.

множеств и нечеткой логики»[1]. Нечеткие понятия в данном случае формализуются в виде нечетких и лингвистических переменных, а нечеткость действий в процессе принятия решения – в виде нечетких алгоритмов.

[1] Фролов Ю. В. Интеллектуальные системы и управленческие решения. М., МГПУ, 2000. - С. 41.

3.2. Формирование элементов системы управления качеством управленческих решений в сфере услуг

Совершенствование организации управления является одной из важных проблем современной экономики. При этом важнейшим резервом повышения эффективности управления является повышение качества принимаемых решений, которое достигается путём совершенствования процесса принятия решений.

Хотя часто принятие решений воспринимается как единичный акт, процесс принятия решений сложен и может быть представлен в виде последовательности нескольких этапов. Рассмотрим простейшую базовую модель принятия решений Г. Саймона1, состоящую из трех этапов:

• обдумывания;

• проектирования вариантов решения;

• выбора.

На этапе обдумывания следует проанализировать проблему, собрать необходимую информацию, четко сформулировать критерии, которым должно удовлетворять решение. В период проектирования осуществляется поиск и конструирование возможных решений проблемы в соответствии с конкретной системой поиска этих решений. На этапе выбора среди возможных вариантов решения выбирается лучший из всех предложенных вариантов, удовлетворяющий сразу всем рассматриваемым критериям. Как правило, в процессе принятия решений этой схемы придерживаются интуитивно, не уделяя каждому из этапов необходимого внимания, неосознанно стараясь использовать запрограммированные решения.

Этап обдумывания проблемы можно представить более подробно, разбив его на три подэтапа:

1) ощущение наличия проблемы;

2) формулирование и уточнение ее;

3) определение критериев, которыми должно удовлетворять решение.

---

[1] Simon H.A. The new science of management decision. Rev. Ed. - Englewood Cliffs (N.J.): Frentice-Hall, 1977. - P. 175.

В свою очередь этап выбора управленческого решения подразделяется на два подэтапа:

1) оценка вариантов;

2) выбор лучшего варианта.

Применение структурированного подхода в соответствии с рассмотренной линейной схемой не всегда дает удовлетворительный ответ с первого раза, и может возникнуть необходимость повторить все этапы или некоторые из них заново. Таким образом, линейная схема модифицируется в циклическую схему, которая может быть дополнена этапами мониторинга, реализации и подведения итогов.

Таким образом, само решение принимается в рамках второго и третьего этапов, выглядит следующим образом:

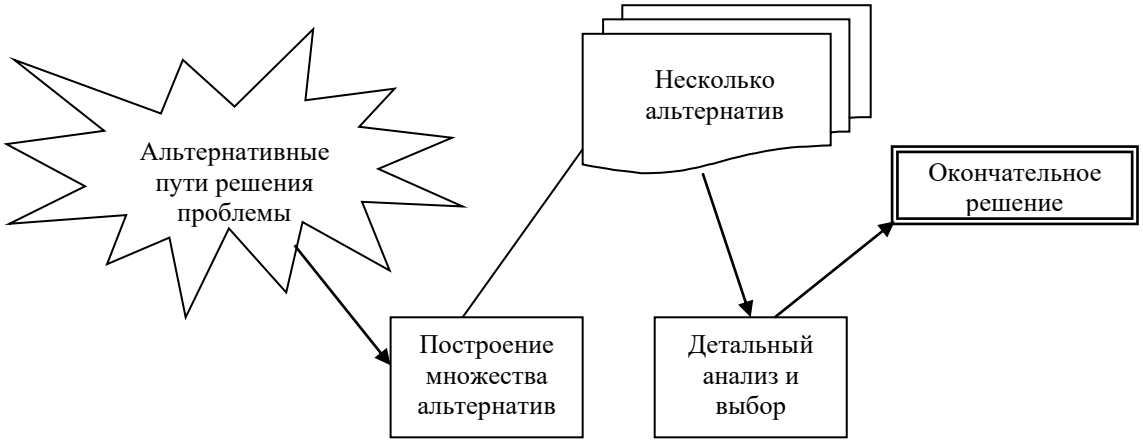

Рисунок 13. Фазы процесса принятия решений[1]

«Фазы существенным образом различаются как целями и информацией, так и методами. На фазе, в которой одним из вопросов является выбор относительно небольшого числа альтернатив (эту фазу часто называют «early screening»), лицо принимающее решение должен принять во внимание все возможные пути достижения цели. В процессе же детального анализа и окончательного выбора альтернативы, лицо принимающее решение ограничивает себя малым числом

[1] Тимашков П.С. Математические методы принятия решений. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2004. – С.16.

подготовленных вариантов решений. Выбору альтернативы из этого числа предшествует их детальное изучение»[1].

Из трех приведенных выше этапов процесса принятия решений наибольшее внимание традиционно уделяется третьему этапу. За признанием важности поиска информации и выделения альтернатив следует понимание того, что эти этапы в высшей степени не формализованы. Способы прохождения этапов зависят не только от содержания задачи принятия решений, но и от опыта, привычек, личного стиля лицо принимающее решение и его окружения. Хотя эти же факторы присутствуют при сравнении альтернатив, здесь их роль заметно меньше. Научный анализ проблем принятия решений начинается с момента, когда хотя бы часть альтернатив и/или критериев известна.

Согласно этой модели побуждают к принятию решений: во-первых, возникшие проблемы и, во-вторых, необходимость изменить ситуацию. В обоих случаях вначале необходимо уяснить, каков желаемый результат, затем приступить к сбору и анализу информации и к разработке вариантов решения. Информация содержит как объективные количественные данные, так и мнения и суждения различных людей. Процесс анализа и его результаты подвержены влиянию политики и культуры организации, что ограничивает количество вариантов. Выбор варианта завершает трехэтапную схему Г. Саймона. О выбранном решении необходимо проинформировать подчиненных, а тех, кто реализует принятое решение - о выработанных критериях. Процесс завершается этапами мониторинга, контроля и оценкой того, насколько улучшилась ситуация.

Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путём использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

В качестве основного метода раскрытия механизмов разработки управленческих решений необходимо использовать системный подход, а также виртуально - логистические методы исследования принимаемых решений, которые позволяют более

---

[1] Там же. – С. 15.

полно определить особенности управленческих решений на различных уровнях[1].

Организация подготовки и реализации управленческих решений требует проведения определенных организационно-распорядительных мероприятий. Эти мероприятия включают набор процессорных (организационных) технологий и административных действий для формирования взаимодействий между работниками, участвующими в реализации поставленной цели.

К процессорным технологиям относятся: «Управление по результатам» (УР), «Управление на базе потребностей и интересов» (УПИ); «Управление путем постоянных проверок и указаний» (УПУ); «Управление в исключительных случаях» (УИС); «Управление на базе искусственного интеллекта» (УИИ); «Управление на базе активизации деятельности персонала» (УАД).

Распределение технологий между процедурами подготовки и реализации управленческих решений можно рассмотреть следующим образом:

Таблица 11. Распределение технологий между процедурами[2]

Процедуры	**Технологии**					
	УР	УПИ	УПУ	УИС	УИИ	УАД
Информационная подготовка		+		+	+	+
Разработка вариантов управленческих решений		+			+	+
Согласование вариантов управленческих решений		+	+	+		+
Выбор одного управленческих решений		+			+	+

[1] Федосеев С.В. Учебно-методический комплекс по дисциплине «Управленческие решения». – Ярославль: ЯФАТиСО, 2008. – С. 19.
[2] Смирнов Э.А. Управленческие решения. — М.: ИНФРА-М, 2001. – С. 79.

Утверждение одного управленческих решений		+	+			+
Организация выполнения одного управленческих решений	+	+				+
Контроль выполнения управленческих решений	+	+	+			+
Информирование инициатора управленческих решений		+				+

В технологии подготовки управленческих решений допустимы два пути: разработка альтернативных управленческих решений или отбор нескольких альтернативных управленческих решений (УР) с последующим выбором одного.

Рисунок 14. Пути подготовки управленческих решений[1]

Подготовка и реализация управленческих решений может начинаться на разных стадиях: от самого начала информационной подготовки до выполнения последней части последней процедуры подготовки и реализации управленческих решений — архивирование всех данных управленческих решений. Это зависит от того, на каком участке процесса

[1] Смирнов Э.А. Управленческие решения (Серия «Вопрос-ответ»). — М.: ИНФРА-М, 2001. – С. 147.

подготовки и реализации управленческих решений к нему был подключен руководитель или специалист.

Процесс подготовки и реализации управленческих решений имеет три основных варианта осуществления[1]:

- подготовка и реализация новых управленческих решений;
- корректировка ранее подготовленных или уже реализуемых управленческих решений;
- выбор и прямое использование управленческих решений из проверенного практикой набора.

Первый вариант включает весь набор типовых процедур и эффективен при необходимости разрешения новых проблем, которые никак нельзя свести к типовым. Он используется в случае, когда руководитель или специалист не владеют информацией об уже имеющемся опыте разрешения таких проблем. Этот вариант самый дорогостоящий. Однако в США многие руководители следуют правилу, что если затраты на подготовки и реализации управленческих решений не превышают 10 тыс. долларов, то лучше самим подготовить управленческих решений, чем искать информацию о нем в других компаниях, литературе и т.д.

Второй вариант состоит из процедур, количество которых зависит от стадии подключения руководителя или специалиста к процессу подготовки и реализации управленческих решений. В этом случае процесс подготовки и реализации управленческих решений эффективен при большой практике управленческой деятельности в компании, устоявшейся организационной культуре, наличии базы управленческих решений. На практике в большинстве организаций таких условий для управленческих решений нет, поэтому данный вариант не гарантирует высокой отдачи от управленческих решений.

Третий вариант может включать несколько процедур по выбору вышестоящего руководства, например, только информирование. Поэтому в процесс подготовки и реализации управленческих решений эффективен при устоявшемся

---

[1] Проблемы и методы принятия решения в организационных системах управления. – М.: Наука, 2008. – С. 122.

разделении управленческого труда в больших организациях типа холдингов, финансово-промышленных групп и др., так как это является самым дешевым вариантом процесса принятия решений. Все же на практике чаше используется второй вариант.

Таким образом, логика совершенствования процесса подготовки и реализации управленческих решений в организации может следовать следующему алгоритму:

• руководители должны получить хорошие знания и практические навыки по подготовке и реализации управленческих решений в учебных заведениях;

• учебное заведение должно снабдить каждого слушателя альбомом типовых проблем, методов их разрешения и адресами источников данного материала для возможных консультаций;

• слушатели должны некоторое время поработать в больших компаниях для отработки навыков по реализации отдельных процедур подготовки и реализации управленческих решений;

• учащимся необходимо пройти практику по управленческим решениям в небольших организациях, работая по второму варианту. Анализ и корректировка чужих управленческих решений приносит большую пользу руководителям,

• завершающую часть практики учащиеся должны пройти на инновационных в области управления организациях.

К таковым относятся организации, на которых проводится реформирование, реструктуризация или банкротство — первый вариант процесса подготовки и реализации управленческих решений.

Каждая процедура при подготовке и реализации управленческих решений должна быть обозначена следующими параметрами, время, персонал, ресурсы, финансы, критерии оценки. Основным критерием для формирования процесса управленческих решений является наличие недопустимой проблемы в сфере стратегического планирования, управления человеческими ресурсами, управленческого консультирования, управления управленческой деятельностью, управления производством и обслуживающей деятельностью, управления внешними и внутренними коммуникациями.

Методы разработки и выбора управленческих решений

включают либо формирование набора мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленных на достижение цели, либо выбор из уже ранее разработанных наборов. Методы реализации управленческих решений являются продолжением методов их разработки и включают практическое выполнение комплекса мероприятий до получения требуемого результата[1].

В теории разработки управленческих решений необходимо выделить следующие методы:

- аналитические;
- экономические;
- статистические;
- математического программирования;
- матричный;
- активизирующие;
- эвристические;
- экспертные;
- методы сценариев;
- метод дерева решений.

Аналитический метод представляет собой набор приемов для выбора и точного выполнения правил и инструкций при подготовке и реализации управленческих решений. Он основан на использовании в качестве модели математических или логических зависимостей в виде формул, графиков, таблиц, дизъюнкций, конъюнкций, статей уставных документов и законодательства страны.

Экономический метод представляет собой совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих сотрудников организаций действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ним задач. В качестве основного звена управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. В результате повышения действенности экономических рычагов

---

[1] Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. – М.: РИОР, 2009. – С. 229.

и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказами, распоряжениями, указаниями и т.п.), сколько экономическим стимулированием. Целесообразно связать оплату труда руководителя с результатами деятельности всей компании или его деятельности в сфере ответственности. Конечная цель управления – это увеличение прибыли за счет повышения конкурентоспособности услуг, расширения рынка его оказания и обеспечения устойчивости работы организации. Это достигается при грамотном использовании экономических методов, где конечный результат проявляется в хорошем качестве оказания услуг и высокой прибылью. И, наоборот, при неграмотном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении можно ожидать низких или негативных результатов.

Статистический метод (аналогично аналитическому) представляет собой набор приемов для выбора и точного выполнения правил и инструкций при подготовке и реализации управленческих решений. Он использует в качестве модели информацию о прошлом удачном опыте каких-либо компаний при подготовке или реализации управленческих решений. Модель включает набор инструкций, рекомендаций, отзывов, примеров и другой справочной и описательной информации.

Метод математического программирования является частным случаем аналитических методов. Однако он выделен как самостоятельный в силу его значимости при разработке обоснований для стратегических управленческих решений. Он представляет собой набор приемов для выбора и точного выполнения результатов математических расчетов. Модель метода включает систему формул и правил расчетов для нахождения условных экстремумов при анализе экономических и управленческих процессов, которые могут быть описаны в виде системы уравнений. Сама процедура таких расчетов в математике носит название математического программирования. Это название и послужило основой для наименования всего метода.

Матричный метод — это набор приемов для выбора и точного выполнения договоренностей заинтересованных сторон

при подготовке и реализации управленческих решений. Он использует в качестве модели либо договор о намерениях, либо согласительный договор, либо требование одной или нескольких сторон. Модель может быть представлена в виде релевантной информации, сайта в Интернете или в письменном виде. Метод реализует выбор согласованного решения из набора альтернатив на основе компромисса признаков (критериев), достигнутых заинтересованными сторонами, которых может быть две, три и более, поэтому матрица признаков может быть двухмерной, трехмерной и т.д.

К *методам психологической активизации* относятся: конференции идей, методы мозговой атаки, вопросов и ответов. Данные методы основаны на стимулировании и активизации сознания и подсознания человека.

Эвристический метод представляет проверенные веками способы нахождения и реализации различных решений путем общения, закулисных переговоров, обмана, логических ухищрений, запугивания и т.д. Эвристический метод основан на логике, здравом смысле и опыте, при котором выявляется новая существенная информация.

Метод используется при текущей недоступности или отсутствии условий для использования формализованных методов подготовке и реализации управленческих решений. Он практически целиком относится к искусству в управленческой деятельности.

Экспертные методы основаны на совокупном мнении специалистов, обычно в пересекающихся областях деятельности, например в социологии, психологии подготовке и реализации управленческих решений. Они относятся к субъективным методам. Основное условие применения экспертных методов — отсутствие приемлемых для применения и точных в оценке методов при подготовке и реализации управленческих решений.

Метод сценариев — это совокупность приемов изящного изложения процедур подготовки и реализации любых решений, в том числе и управленческих. Для управленческих решений данный метод особенно эффективен, так как общий уровень художественного образования и культуры у населения России достаточно высок. После некоторого спада растет посещаемость

театров, концертных залов, увеличивается спрос на художественную литературу. Метод опирается на силу воздействия художественного слова, эмоции и менталитет человека.

Наглядность часто служит основным мотивом при выборе управленческих решений. В этой связи *метод дерева решений* имеет преимущества по сравнению с методом сценариев. Он позволяет руководителю визуально оценить результаты действия различных решений и выбрать наилучший их набор. Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса. Модель представляет графическое изображение связей основных и последующих вариантов управленческих решений. В ней приводятся сведения о наименованиях управленческих решений, основных предполагаемых результатов каждого решения и ожидаемой эффективности. Это очень полезный метод, в случае тупикового варианта он позволяет отменить дальнейшую проработку всех решений, стоящих до него.

«Каждый метод (как процесс) основан на использовании специально разработанных моделей (явлений) Так, аналитические методы подготовки управленческих решений основаны на моделях, представляющих собой требуемый набор аналитических зависимостей, эвристические — используют метод американцев Саймона и Ньюэла»[1].

Следует заметить, что подавляющее большинство этих методов предназначено для решения задач, которые Г. Саймон относит к третьему этапу - к сравнению заданных альтернатив и к выбору наилучшей из них. Легко понять, почему задачи первого и второго этапов не рассматриваются в рамках различных теорий выбора. Задачи эти в основных своих чертах неформализованы и решаются благодаря навыкам и умениям консультанта и лицо принимающее решение. Если «в процессе принятия решений всегда переплетены наука и искусство»[2], то на первых двух этапах научные методы не играют важной роли. На третьем этапе

---

[1] Там же.

[2] Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. - М.: Логос, 2000. – С.89.

задача предстает уже в достаточно определенном, структурированном виде.

Эффективность управленческого контроля в значительной степени зависит от норм. Нормы должны восприниматься исполнителями как значимые (существенные для достижения целей), ясные (не должно быть сомнения относительно ожидаемого результата), справедливые (ко всем должны предъявляться одинаковые требования), корректируемые (допускается возможность снижения норм в случае необходимости), честные (выполнение норм не ведет к их автоматическому повышению). Правила установления норм зависят от многих факторов. Выделяют следующие источники установления норм: прошлый опыт, расчеты, согласование, передовой опыт, чутье.

Для обеспечения измерения и мониторинга результатов используются следующие средства мониторинга[1]*:* наблюдение и личное участие, опросы и обсуждения, текущая статистика, собственная статистика, отчеты и доклады (регулярная отчетность и отчетность в исключительных случаях). Осуществляя мониторинг, полезно иметь в виду, что сбор информации требует времени и что избыток информации, возможно, не менее вреден при проведении анализа, чем ее недостаток.

Информация, используемая для контроля, должна удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать уровню, на котором осуществляется контроль;
- быть представлена в наглядной (визуальной) форме;
- уведомлять, представляют ли данные объективные результаты измерения или расчетные оценки, имеющие автора;
- являться непротиворечивой (все противоречия необходимо устранить);
- иметь адресата, полномочного осуществлять контроль;

---

[1] Государственное управление: основы теории и организации. Учебник. В 2 т. Т. 1 / Под ред. В.А. Козбаненко. Изд. 2-е, с изм. и доп. — М.: «Статут», 2002. — С.275.

- освещать только действия подотчетного периода (если содержится в отчетах).

Применение информационных технологий позволяет создавать собственные базы данных и фонды методов решения управленческих задач, использовать прочие базы данных, а также существенно ускорять подготовку текущих отчетов, собирая информацию из множества источников. Информационные технологии должны быть хорошо спроектированными релевантными системами. В противном случае огромные объемы информации, порождаемые плохо спроектированными системами, могут только затруднить обнаружение важных связей. Необходимо помнить, что система планирования и контроля не может быть лучше, чем информация, на которой она построена.

В качестве примеров планов, построенных в соответствии с приведенной методологией, могут служить государственные целевые программы, семь основных разделов которых отражают выделенные в методологии этапы:

• содержание проблемы;

• цели и задачи;

• система мероприятий;

• ресурсное обеспечение;

• организационно - экономический механизм реализации;

• организация управления программой и контроль над ходом ее реализации;

• оценка ожидаемой эффективности.

Таким образом, классифицируя выявленные проблемы как структурируемые, можно применить структурированный подход и к их решению, и к их планированию. Если же проблемы плохо поддаются структурированию, если их решение в большей степени опирается на опыт и интуицию лица, принимающего решение, чем на построенные или применяемые готовые рациональные конструкции, то необходимо в соответствии с принципом экологичности управления и принятия решений переходить к конструкциям, технологиям и моделям, основанным именно на «неудобных» для структурированного подхода свойствах ситуации, используя для разрешения проблем эти

неопределенности, «мягкости» в описании ситуации как положительный ресурс.

Заметим, что проблему можно выявить и сформулировать, если она ощутима. Но ее возникновение можно и инициировать, если делать что-либо по-новому, что с необходимостью сопровождается изменениями. В связи с этим возникает задача *управления изменениями,* которая порождает множество задач принятия решений в самом процессе управления изменениями.

Проблемы (или ситуации), связанные с изменениями, можно классифицировать, используя значения двух параметров: «уровень эмоциональной вовлеченности людей» в проблему и «степень вычислительной сложности». Тогда каждую ситуацию изменений можно изобразить в виде односвязной области на плоскости с горизонтальной осью — «техническая сложность» и вертикальной — «эмоциональная вовлеченность».

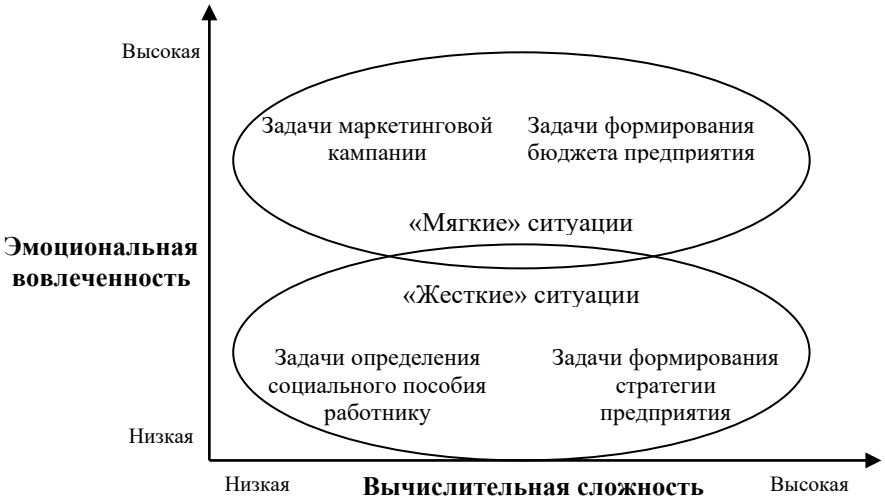

Рисунок 15. Пространство для определения «мягких» и «жестких» ситуаций[1]

Горизонтальная ось направлена слева направо: от низкой вычислительной сложности вблизи нуля и правее его — к высокой. Вертикальная ось — снизу вверх: от низкой эмоциональной вовлеченности вблизи и выше нуля к высокой. Тогда ситуации, расположенные в положительном квадранте

[1] Государственное управление: основы теории и организации. Учебник. В 2 т. Т. 1 / Под ред. В.А. Козбаненко. Изд. 2-е, с изм. и доп. — М.: «Статут», 2002. — С. 278.

вблизи начала координат представляют собой ограниченные ситуации с «жесткими» методами их решения.

Ситуации, расположенные вдоль диагонали положительного квадранта, представляют собой ситуации, в которых уравновешены «Эмоциональная вовлеченность» и «Техническая (вычислительная) сложность». По мере удаления ситуаций от начала координат, двигаясь по диагонали квадранта, являющейся биссектрисой координатного угла, все больше подходим к ситуациям, являющимся ситуациями неограниченных изменений, проходя сначала ситуации относительно ограниченных изменений, затем ситуации, которыми хотя и пытаются управлять, но они не поддаются управлению, попадем затем в так называемые «проклятые ситуации»[1].

Если из двух параметров, представленных в плоскости ситуаций, доминирует «эмоциональная вовлеченность», будущее состояние является плохо определенным и туманным, перспективы с точки зрения управления ситуацией расплывчаты и запутаны, что обусловлено высокой степенью неопределенности ситуации и ее эмоциональной неустойчивостью. Если ситуация «непроцедурная», не решаемая лишь административными методами и, как правило, не имеющая единственного решения, то такую ситуацию называют «мягкой». Определение ситуации как «мягкой» или «жесткой» не является абсолютным: каждый человек по-своему видит проблемы и ситуации. Но надо иметь в виду, что «технари» могут игнорировать «мягкие» аспекты проблемы, а «гуманитарии» могут попытаться уйти от сложностей «жестких» проблем. «Мягкие» проблемы характеризуются в плоскости ситуаций сравнительно высоким значением параметра «эмоциональная вовлеченность».

Примером «мягкой» проблемы с низкой степенью вычислительной (технической) сложности является задача построения и организации команды.

---

[1] Волгин Б.Н. Принятие ответственных решений при функционировании большой системы // Проблемы инженерной психологии. - Ярославль: ЯрГУ. Вып. III. Ч. 2, 2002. – С. 33.

3.3. Технологии и результаты повышения экономической эффективности и качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса

Рассмотрим технологию и результаты проведения оценки качества управленческих решений на примере российских компаний ООО «СпортСтройМонтаж», ООО «Баллоник», ООО «МастерКолор», ООО «Банникофф», ООО «Сухорукова и партнеры» и рекламного агентства «Фларис и партнеры».

ООО «СпортСтройМонтаж» учреждено в соответствии с Федеральным законом от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Компания работает на рынке с 1991 г. За это время компания стала одним из передовых производителей спортивного инвентаря и оборудования для учебных учреждений РФ. Собственное производство спортинвентаря с использованием современного оборудования позволяет изготавливать более 130 наименований продукции, которая полностью отвечает европейским требованиям. Спрос на продукцию фирмы расширился далеко за пределы российского рынка.

Деловыми партнерами ООО «СпортСтройМонтаж» являются различные общественные и спортивные организации. Продукцию российского производителя используют при проведении спортивных мероприятий и соревнований. Компания участвует в региональных, федеральных и президентских целевых программах поставки спортивного оборудования для общеобразовательных школ РФ. Только в 2005 г. она оказала услуги на сумму в 30 млн. руб. Спортобеспечение школ проводилось ею в 59 регионах. Структура принимала участие в таких целевых программах, как «Дети Севера», «Столичное образование», «Дети инвалиды» и «Дети России». За 1 половину 2006 г. оснащение спортивных объектов в Москве, Удмуртской Республике и Новгородской области принесло доход в 40 млн. руб.

ООО «СпортСтройМонтаж» в 2002 г. вошла в состав Ассоциации по спортивному инжинирингу, которая объединяет десятки фирм, занятых в разработке различных направлений

спорта и физической культуры. Также компания была включена в перечень организаций, вошедших в федеральную программу «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006-2015 годы». Государственный бюджет на выполнение этой программы составляет 50 млрд. руб.

Костяк организации образуют специалисты, имеющие многолетний опыт работы в различных областях. Среди них немало выпускников Российского государственного университета физической культуры, спорта и туризма.

Основной целью общества является извлечение прибыли путем объединения интеллектуальных, трудовых и финансовых ресурсов учредителей для осуществления хозяйственной деятельности.

Структура компании ООО «СпортСтройМонтаж» построена по функциональному принципу. В управлении доминирует вертикальный принцип. Высшим органом управления является руководитель (генеральный директор). Он замыкает непосредственно на себя ряд подразделений и функций. То есть именно от него зависит решение наиболее важных вопросов вне зависимости от того, в каком подразделение эти проблемы возникают. Стоит отметить, что в каждом отделе или управлении существует либо руководитель, либо начальник отдела, а также у большинства подразделений есть курирующий заместитель генерального директора. Но, вместе с тем, практический любой сотрудник имеет возможность в случаи необходимости обратиться непосредственно к генеральному директору. Объем исходящей от низших звеньев информации к руководителю довольно велик. В силу загруженности генерального директора зачастую у него не всегда хватает время на тщательное рассмотрение той или иной проблемы, что порой приводит к принятию не всегда оптимальным решениям.

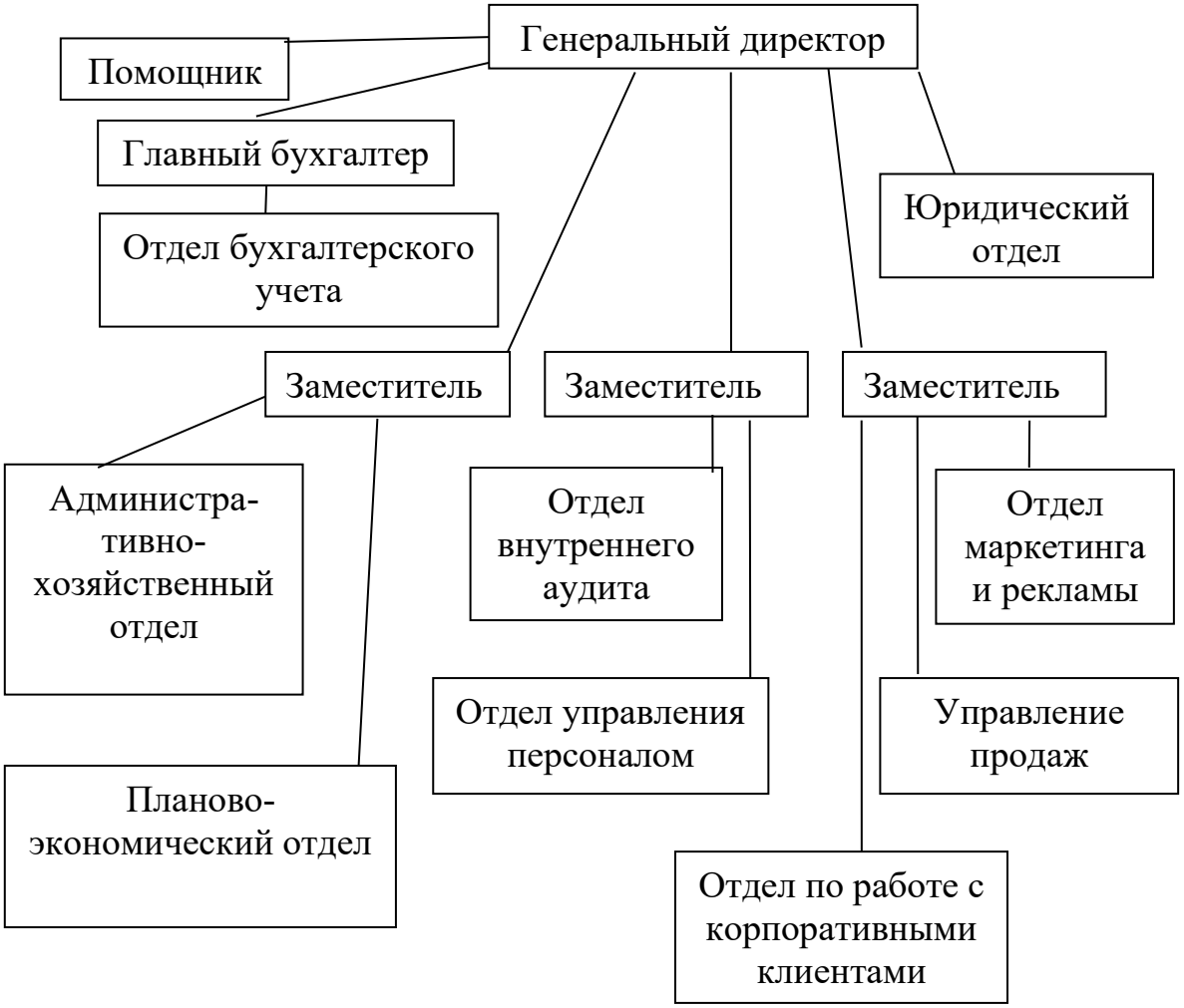

Рисунок 16. Новая организационная структура ООО «СпортСтройМонтаж»

Организация стремится к увеличению доходности и завоеванию новых рынков. Основным показателем доходности бизнеса является чистая прибыль. Ее рост достигается посредством увеличения выручки и снижения издержек. Анализ финансовых результатов ООО «СпортСтройМонтаж» показал, что за последние 3 года, несмотря на мировой финансовый кризис, организация увеличила свою чистую прибыль в 3,1 раза.

ООО «СпортСтройМонтаж» функционирует весьма эффективно, однако в организации периодически возникают некоторые проблемы. Проанализируем их более подробно как образец принятия «мягких» решений.

В качестве *примера 1* рассмотрим ситуацию, когда сотрудница отдела бухгалтерского учета Сазонова М.В. обращается к генеральному директору с просьбой о повышении заработной платы на 20%. Текущий месячный фонд заработной платы для данного сотрудника составляет 60 тыс. руб. С точки зрения непараметрических оценок руководитель вынужден принимать управленческое решение на полуформальных факторах:

Таблица 14. Критерии и показатели качества управленческого решения о повышении заработной платы сотруднице ООО «СпортСтройМонтаж» Сазонова М.В.

Наименование критерия	**Значения показателя**	**Значение критерия**
Пунктуальность	никогда не опаздывает	1,0
	иногда опаздывает	0,5
	регулярно опаздывает	0,3
Аккуратность в процессе работы	высокий уровень	1,0
	средний уровень	0,5
	низкий уровень	0,3
Коммуникабельность	высокий уровень	1,0
	средний уровень	0,5
	низкий уровень	0,3
Образование	высшее	1,0
	среднее специальное	0,5
	среднее	0,3

При разработке решения оценим его качество и проставим следующие значения: 1; 1; 1;1. Общее качество управленческого решения будет равно: 1,0*1,0*1,0*1,0=1,0, что свидетельствует высокому уровню качества. Т.е. в данном случае правильным решением будет выступать повышение заработной платы Сазоновой М.В.

Рассмотрим альтернативный подход к принятию данного управленческого решения.

С учетом того, что Сазонова М.В. не приносит компании экономическую прибыль, прибавка к заработной плате увеличит

затраты компании на:

60*0,2 = 12 (тыс.руб.).

Таким образом, с экономической точки зрения решение о повышении заработной платы Сазонова М.В. является неправильным.

В качестве *примера 2* рассмотрим следующую ситуацию, когда сотрудник управления продаж Мухаметов Р.Р. обращается к генеральному директору с требованием о повышении заработной платы на 100%. Текущий месячный фонд заработной платы для данного сотрудника составляет 80 тыс. руб. Данный сотрудник приносит компании ежемесячный доход в размере 1 млн. руб. В случае отказа директора удовлетворить требование, сотрудник уволится.

Оценим качество управленческого решения о повышении заработной платы Мухаметову Р.Р. по следующим частным критериям:

Таблица 15. Критерии и показатели качества управленческого решения о повышении заработной платы сотруднику ООО «СпортСтройМонтаж» Мухаметову Р.Р.

Наименование критерия	**Значения показателя**	**Значение критерия**
Пунктуальность	никогда не опаздывает	1,0
	иногда опаздывает	0,5
	регулярно опаздывает	0,3
Аккуратность в процессе работы	высокий уровень	1,0
	средний уровень	0,5
	низкий уровень	0,3
Коммуникабельность	высокий уровень	1,0
	средний уровень	0,5
	низкий уровень	0,3
Образование	высшее	1,0
	среднее специальное	0,5
	среднее	0,3

При разработке данного управленческого решения оценим качество и проставим следующие значения: 0,5; 1; 1; 0,5. Общее качество управленческого решения будет равно: 0,5*1,0*1,0*0,5=0,25, что свидетельствует достаточно низкому уровню качества решения. То есть, в данном случае правильным решением будет отказать Мухаметову Р.Р. в повышении заработной платы.

Однако, взяв *экономический критерий*, получаем, что текущий чистый доход компании составляет:

2700 – 80 = 2620 (тыс. руб.).

При повышении заработной платы сотруднику на 100% текущий чистый доход компании составит:

2700 – 80*2 = 2540 (тыс. руб.).

В случае отказа сотруднику в требовании Мухаметов Р.Р. увольняется, организация теряет квалифицированного специалиста и имеет нулевые затраты, а также достигнет нулевого чистого дохода.

Получаем, что если в качестве критерия оценки кадров принять *критерий универсальности* (обязательное выполнение внутренних регламентов), то правильным решением является уволить сотрудника.

Если в качестве критерия оценки кадров принять *критерий минимизации затрат*, следует уволить сотрудника.

Если в качестве критерия оценки кадров принять *критерий максимизации доходности*, правильным решением является повысить сотруднику заработную плату, тем самым сохранить его и продолжить получать следующую прибыль.

В данном случае поиск эффективного кадрового менеджмента был произведен на основании парето-критерия.

Таким образом, комплексные интегральные критерии оценки качества управленческих решений являются преимущественными и отличными по результатам от частных критериев, и они могут находиться в противоречии.

При построении автоматизированных систем принятия

решений необходимо использовать как частные, так и комплексные критерии. Однако при возникновении противоречий следует отдавать преимущество комплексным критериям.

Весьма позитивным примером организации с точки зрения принятых в условиях мирового финансового кризиса решениях, можно считать ООО «Баллоник».

Фирма специализируется на шиномонтаже. Настоящая услуга является сезонной и пик ее оказания приходится на октябрь-ноябрь и март-апрель. В указанные месяцы на шиномонтажах выстраиваются большие очереди, в которых людям приходится стоять часами.

Руководством ООО «Баллоник» было принято несколько крайне эффективных решений.

Первое, заблаговременно до прихода указанных периодов фирма организовала обучающие курсы для персонала. В результате работники производили шиномонтаж быстрее и качественней, чем до того. Конкуренты, желая сэкономить на оплате труда персонала, напротив прибегли к услугам гастербайтеров из стран СНГ. Они, порой не умея менять колеса, срывали резьбу с винтов или прикрепляли недостаточное количество грузов на диски, что влияло на управляемость автомобиля, и людям приходилось вновь ехать на шиномонтаж и опять стоять в длинных очередях.

Второе, ставка была сделана на постоянный персонал. Введена прогрессивная шкала оплаты в зависимости от объема проделанной работы. Также персоналу, несмотря на ажиотаж в сервисах, предоставлялись выходные. Конкуренты напротив, платили работникам небольшую плату, нещадно эксплуатировали и увольняли их за малейшие провинности. В ряде случаев это было оправдано, т.к. персонал грубил клиентам или делал работу небрежно, но иногда люди просто не могли в виду физических способностей человека без выходных по 14 часов в день работать на протяжении нескольких недель. Ввиду высокой текучести кадров в целом по щиномонтажам, уволенные в одном месте работники шли в соседний сервис, и наоборот. В итоге слабые работники курсировали по шиномонтажам, принося одни лишь беды и убытки хозяевам.

Третье, заметя позитивную тенденцию в бизнесе, ООО «Баллоник» решил расширить свою сеть. Многие клиенты, оставшись довольными сервисом, рекомендовали шиномонтаж родственникам, друзьям и знакомым. Поток клиентов со временем резко возрос и существующая пропускная способность не могла справиться со всеми желающими. В виду перечисленных факторов, руководство организации решило открыть еще несколько пунктов шиномонтажа, где сохранялся бы тот же уровень обслуживания. Это также принесло свои плоды. Фирма завоевала большую долю рынка в родном городе Железнодорожном Московской области. Со временем к ООО «Баллоник» стали обращаться небольшие шиномонтажи города и желающие открыть данный бизнес. Организация обучала новый персонал и разрешала под своим брендом оказывать услуги.

Постоянный контроль за качеством шиномантажа как старых, так и новых мастерских, плюс хорошее отношение к персоналу, обеспечивают ООО «Баллоник» динамичное развитие. Описанные выше решения руководства фирмы позволили ей в сложных условиях мировой финансовой нестабильности из одной точки шиномантажа превратиться в большую сеть мастерских.

Следующей организацией, заслуживающей внимания выступает ООО «МастерКолор», специализирующейся на продаже лакокрасочных материалов, аксессуаров к ним и сопутствующих товаров.

Желание многих продавцов сэкономить толкнуло их на торговлю некачественными товарами. ООО «МастерКолор» наоборот сделал упор на качество продукции и в итоге остался в выигрыше. Однажды купив бракованный или контрафактный товар, покупатели никогда не возвращались в тот магазин. Приобретя же товар в ООО «МастерКолор» и оставшись довольным качеством, люди вновь обращались к данному продавцу и рекомендовали его знакомым.

Таким образом, ставка на высокое качество товара оправдалась, и организация в сравнительно небольшие сроки приобрела обширный круг клиентов.

Еще одной компанией, получившей толчок развития в

финансовый кризис за счет верных решений руководства, ООО «Банникофф». Фирма занимается продажей банных аксессуаров и товаров ручной работы.

После наступления финансового кризиса во многих коммерческих и государственных структурах в целях экономии прошли сокращения штатов. В виду чего на оставшихся сотрудников легла повышенная нагрузка. Дополнительная работа и стрессы стали сильно выматывать работающее население страны. Для поддержания сил возникла необходимость в эффективном отдыхе. С данной задачей хорошо справляется баня, являясь к тому же в России национальной традицией. Для полноценного же процесса необходим ряд вещей, как веники, масла, шапочки и т.д. Реклама в данном направлении, проведенная ООО «Банникофф», обеспечила ей приток клиентов.

ООО «Сухорукова и партнеры» также относиться к небольшому числу организаций «выигравших» от наступления мирового финансового кризиса.

Многие небольшие фирмы в целях экономии были вынуждены отказаться от содержания собственных бухгалтерий и юридических служб и отдать данные функции сторонним организациям. Одной из них является ООО «Сухорукова и партнеры». Направленность на оказание бухгалтерских и иных услуг именно для небольших фирм позволило организации быстро развиться и получать хорошие дивиденды от своей деятельности.

Пик развития рекламного агентства «Фларис и партнеры» также пришелся на кризисный период.

Повсеместная экономия фирм толкнула некоторых из них к таким радикальным шагам, как «уход в Интернет». Организации отказались от традиционного построения работы. Магазины стали отказываться от больших торговых точек, офисы стали уменьшаться в объеме и перестали быть рассчитаны на приход клиентов. Продажи товаров и услуг стал осуществляться через Интернет.

Массовый уход коммерческих структур в виртуальное пространство привел к повышенному спросу на услуги программирования и продвижения сайтов. На данном рынке возникло довольно большое число фирм, занятых в данной сфере.

Достаточно большое их число быстро разорились, часть находится на грани банкротства и лишь небольшое число организаций добилось коммерческого успеха.

Так, руководством рекламного агентства «Фларис и партнеры» были приняты следующие решения, приведшие к успеху компании.

Первое, индивидуальный подход к клиентам и создание уникальной в каждом случаи продукции. Большинство фирм создают шаблонные сайты и экономят время на разработке различных деталей. Это приводит неудобствам для гостей портала, в том числе к затруднению в нахождении информации. Это часто ведет к потере потенциального клиента, который покидает сайт и переходит на страничку конкурента. Качественный и детально проработанный портал наоборот вызывает повышенный интерес у потребителей.

Второе, оказание комплекса услуг. Помимо создания сайта агентство занимается его продвижением. Просто запуск сайта редко когда приводит к какому-либо позитивному коммерческому результату, т.к. портал просто «тонет» в общем Интернет-пространстве.

Третье, постоянное развитие персонала. Руководство агентства не стало экономить на обучении сотрудников, что обеспечило приток новых оригинальных идей в деятельность компании.

Подводя итог, стоит отметить, что любой период, даже такой сложный как мировой финансовый кризис, поразивший практически все страны мира, есть организации, которые не только не погибли, как большинство их конкурентов, а наоборот получили второе рождение и сделали качественный скачок в развитии. Во всех случаях, как успеха, так и неуспеха, стоят управленческие решения, принятые или непринятые руководством соответствующих организаций и их подразделений. Поэтому, обращаясь ко всем лицам, уполномоченным принимать решения, хочется призвать к взвешенности и своевременности их принятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведения исследований в рамках поставленных задач, получены следующие выводы и результаты.

1. Основным видом решения в компании является управленческое решение, осуществляемое линейными и функциональными руководителями. Управленческое решение – это результат мыслительной деятельности руководителя или управленческой команды компании, направленный на подчиненных для разрешения возникших проблем. Каждое управленческое решение затрагивает экономические, организационные, социальные, правовые и технологические интересы компании.

2. Качество управленческих решений - это свойства решения удовлетворять текущие и будущие потребности потребителя, и обеспечения возможности эффективной реализации. Качество каждого этапа принятия решения вносит существенный вклад в общую оценку качества всего управленческого решения. Качество управленческого решения эффективно измерять в относительных единицах, значения которых могут меняться в диапазоне от 0 до 1.

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

4. Типовая схема управления качеством управленческих решений включает следующие блоки:

- разработка методологических основ управления качеством;
- анализ основных элементов, определяющих качество управленческих решений;
- стандартизация ключевых элементов, составляющих процесс подготовки и реализации управленческого решения;
- формирование организационных основ управления процессом подготовки и реализации управленческого решения;
- сертификация процессов подготовки и реализации управленческого решения.

5. Высокое качество могут обеспечить следующие процедуры подготовки и реализации управленческого решения: информационная подготовка и информирование о результатах выполнения, разработка вариантов, выбор, реализация и контроль исполнения управленческих решений.

6. Под управлением как институциональным феноменом нужно понимать совокупность людей — субъектов и объектов управления, систему конкретных норм и законов, управленческих решений и действий. Единоличные или групповые управленческие решения доводятся до исполнителей в виде планов, бюджетов, инструкций, приказов, распоряжений и других документов, обязательных для исполнения.

7. Любое управленческое решение имеет институциональную платформу, представляющую собой набор требований, правил, законов, знаний, функциональных подразделений, призванных подготовить и реализовать решения с заданными параметрами. Общие элементы институтов являются ядрами институциональной платформы управленческого решения, среди которых можно выделить общее ядро и периферийные ядра.

8. Варианты решений характеризуется различными показателями их привлекательности для лица принимающего решения и показано, что этими показателями являются признаками, факторами, атрибутами и критериями качества и эффективности принятия решения.

9. Управленческие решения в сложных ситуациях, требуют тщательного анализа всех факторов и несут за собою проблемы выбора оптимального решения. Для экономии времени и эффективного результата, руководители должны проводить разделение критериев по принципу важности для их организаций. Основанием для естественной группировки критериев является возможность выделить достоинства и недостатки альтернатив.

10. При разработке и реализации управленческих решений руководитель должен пользоваться критериями выбора управленческих решений. Качество каждого выбора вносит существенный вклад в общую оценку качества всего управленческого решения. Использование критериев для оценки

альтернатив требует определения градаций качества: лучших, худших и промежуточных оценок.

11. Для оценки качества различных видов решений невозможно подобрать универсальный критерий, который подходил для выбора качественного решения любого вида. Поэтому, для каждого вида решений оценка качества принятия решений по различным критериям дает разные результаты. Так, например, применять критерий на основе равномерной шкалы, эффективно при выборе значительно отличающихся альтернатив, а критерии на основе неравномерных шкал для этого случая не подходят. Соответственно, наоборот, при выборе достаточно близких альтернатив, эффективны критерии на основе неравномерной шкалы, которые позволяют различить качество выбранных решений, что не позволяют критерии на основе неравномерной шкалы.

12. На процесс принятия управленческого решения по конкретным проблемам в организации всегда оказывает влияние множество факторов, которые возникают как внутри самой организации (внутренние факторы), так и во внешней среде рынка (внешние факторы).

13. В процессе принятия решений руководители разных уровней чаще всего сталкиваются с такими проблемами, как большой объем поступающей информации, нехватка времени для разработки и реализации решений, недостаточный объем знаний, а также новизна возникающих проблем.

14. Управленческие решения, принимаемые на основе анализа финансовой отчетности, зависят от следующих факторов: отраслевой принадлежности организации; условий кредитования и цены заемных источников; сложившейся структуры источников и рациональности их размещения в активах; масштабности инвестиционных проектов; оборачиваемости и рентабельности; организации денежного оборота и др.

15. Поскольку качество управления представляет синтетическое понятие, несводимое к единому универсальному критерию, то и система оценивания качества управленческого решения должна быть многокритериальной.

16. Частные критерии дают представление только об определенных сторонах качества управленческого решения,

тогда как наиболее полное заключение о качестве можно сделать лишь на основе систематизированной совокупности признаков, характеризующих все основные компоненты анализируемого решения. Комплексный критерий представляет собой множество или логическое объединение всех частных критериев.

17. Существуют два механизма оптимизации в многокритериальной задаче: по набору показателей либо по набору критериев. В целях поиска критерия оптимальности управленческого решения целесообразно использовать многокритериальный путь. При этом каждая управленческая задача имеет свой приоритетный критерий. Остальные критерии переводят в ограничения.

18. Лучшим результатом оптимизации управленческих решений являются парето-оптимальные решения. Как правило, подмножество парето-оптимальных вариантов содержит много вариантов управленческих решений. Поэтому возникает задача сужения найденного подмножества парето-оптимальных управленческих решений до единственного варианта с привлечением дополнительной информации.

19. Знания эксперта о решении задач в условиях неполноты, нечеткости исходной информации и достигаемых целей, также имеют нечеткий характер. Для их формализации в настоящее время успешно применяется аппарат теории нечетких множеств и нечеткой логики.

20. Организационный механизм управления качеством управленческих решений состоит из следующих трех этапов:

- поиск информации,
- поиск альтернатив,
- выбор оптимальной альтернативы.

21. Инструментами анализа и принятия управленческих решений в рамках новой управленческой парадигмы может служить методология «мягких» систем. Это означает, что наряду с применением современного формального (математического) аппарата в управленческих и аналитических исследованиях, а также в самом процессе принятия управленческих решений целесообразно использовать как ресурс профессиональный опыт и интуицию субъектов управления.

22. Комплексные интегральные критерии оценки качества

управленческих решений являются преимущественными и отличными по результатам от частных критериев, и они могут находиться в противоречии. При построении автоматизированных систем принятия решений необходимо использовать как частные, так и комплексные критерии. Однако при возникновении противоречий следует отдавать преимущество комплексным критериям.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью".
2. Федеральный закон от 22.06.1998 № 86-ФЗ "О лекарственных средствах".
3. Приказ Минобрнауки РФ " от 24.02.2009 № 58 "О внесении изменений в Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 26 декабря 2008 г. № 396 "Об утверждении Порядка приема граждан в государственные и муниципальные образовательные учреждения высшего профессионального образования на 2009/2010 учебный год.

Диссертационные исследования

4. Гайдук Е.А. Применение балансового и оптимизационного моделирования при принятии управленческих решений на муниципальном уровне: Автореф. дисс. … канд. экон. наук. Новосибирск, 2012.
5. Добросоцкая О.В. Разработка и принятие управленческих решений: теоретико-методологические основы и процессная организация: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2008.
6. Жуков Я.Д. Интеграция принципов общего менеджмента в управление качеством на предприятии: Автореф. дисс. … канд. экон. наук. СПб, 2009.
7. Камянецкая О.В. Информационное обеспечение системы менеджмента качества услуг как основа принятия управленческих решений (на примере телекоммуникационных компаний): Автореф. дисс. … канд. экон. наук. Екатеринбург, 2008.
8. Карташева И.Ю. Методическое и программное обеспечение системы поддержки принятия решений при экспертной оценке качества альтернатив (На примере конкурсного отбора инвестиционных проектов): Дисс. ... канд. экон. наук. Волгодонск, 2002.
9. Кашин А.В. Экономическая безопасность предприятия:

управленческие решения: Автореф. дисс. … канд. экон. наук. Москва, 2008.

10. Ковалев А.Ю. Совершенствование разработки и промышленной реализации управленческих решений в условиях формирования инновационной экономики: Дисс. ... канд. экон. наук. М., 2008.

11. Коваль О.С. Развитие технологии процесса принятия и реализации управленческих решений в предпринимательских структурах: Автореф. дисс. … канд. экон. наук. СПб, 2012.

12. Кузьменко О.Л. Многокритериальный выбор и принятие решений на основе экспертных знаний и нечеткого распознавания ситуаций: Дисс. ... кандидата технических наук. Таганрог, 2008.

13. Маннанов А.А. Совершенствование методов принятия инвестиционных решений на строительном предприятии: Автореф. дисс. … канд. экон. наук. Екатеринбург, 2012.

14. Остроухой А.В. Организационно-экономический механизм принятия управленческих решений в составе системы управления предприятием: Автореф. дисс. … канд. экон. наук. М., 2002.

15. Рощина О.Е. Экономическая оценка выбора эффективных управленческих решений на промышленном предприятии: Дисс. ... д-ра экон. наук. М., 2004.

16. Рушева А.В. Процесс разработки и принятия управленческих решений в социальных учреждениях: социологический аспект: Автореф. дисс. ... канд. социолог. наук. Нижний Новгород, 2007.

17. Солодкий И.Ю. Развитие системы принятия корпоративных решений при управлении промышленным предприятием: Автореф. дисс. … канд. экон. наук. М., 2012.

18. Тарасова Е.А. Совершенствование предпринимательской деятельности на основе инновационных управленческих решений: Автореф. дисс. … канд. экон. наук. М., 2012.

19. Таскина Л.А. Выбор эффективных решений при стратегическом планировании на основе многокритериального подхода с учетом особенностей стратегических предприятий:

Автореф. дисс. … канд. экон. наук. Нижний Новгород, 2012.

20. Теплинский Г.В. Принятие управленческих решений в обеспечении конкурентоспособности предприятий: Дисс... канд. экон. наук. Луганск, 2003.

21. Ульянов М.В. Система качества менеджмента как основа конкурентоспособности в предпринимательстве: Автореф. дисс. … канд. экон. наук. М., 2007.

22. Эрцалов М.О. Методология принятия оптимальных управленческих решений в строительстве: Дисс.... доктора экон. наук. Махачкала, 2006.

Книги:

23. Авдашева С.Б. Промышленная и конкурентная политика: проблемы взаимодействия и уроки для России // Вопросы экономики. 2003, №9.

24. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков. - М.: Магистр, 1998.

25. Алтунин А.Е., Семухин М.В. Модели и алгоритмы принятия решений в нечетких условиях: Монография. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2000.

26. Анисимов О.С. Принятие управленческих решений: Методология и технология. - М.: РосАКО АПК, 2002.

27. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. - М.: Питер, 2009.

28. Антонов В.Г., Громова О.Н., Латфуллин Г.Р., Райченко А.В., Бобылева Н.В., Ростовская А.Е. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2009.

29. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2009.

30. Афоничкин А., Михайленко Д. Управленческие решения в экономических системах. Учебник. – СПб: Питер, 2009.

31. Ашихмин А.А. Разработка и принятие управленческих решений: формальные модели и методы выбора. – М.: Изд-во МГГУ, 2004.

32. Багриновский К.А. Имитационные системы принятия экономических решений. - М.: Наука, 2009.

33. Балдин К.В. Теоретические основы принятия

управленческих решений: учебник. - М.: Издательство Московского психолого-социального института, 2005.

34. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Теоретические основы принятия управленческих решений.– М.: МПСИ, 2005.

35. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. – М.: Дашков и К, 2008.

36. Басовский Л.Е. Менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2008.

37. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. - СПб: Питер, 2006.

38. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений: Монография. – СПб: Питер, 2006.

39. Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: Дело, 2008.

40. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов, Э.А. Управленческие решения. Учебное пособие. – М.: РИОР, 2008.

41. Брахман Т.Р. Многокритериальность и выбор альтернатив в технике: Монография. – М.: Радио и связь, 1992.

42. Булаев Н.И., Юрасов А.Б. Поиск и принятие решений в проблемных ситуациях. - М.: Изд-во МГИУ, 2007.

43. Варфоломеев В.И. Принятие управленческих решений: учеб. пособие для вузов. - М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2001.

44. Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. - М.: Экономика, 1977.

45. Вентцель Е.С. Исследование операций: задачи, принципы методология. – М.: Наука, 2008.

46. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. - М.: КНОРУС, 2005.

47. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. - М.: Изд-во «Финпресс», 2000.

48. Гапоненко Т.В. Управленческие рения: учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2008.

49. Гасанов А.З. Разработка управленческих решений. Учебное пособие. М., 2003.

50. Гегель Г.В.Ф. Наука логики. М., 1937.

51. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. - М.: Дело и Сервис, 2005.

52. Горелик О. М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений.– М.: «КноРус»,

2007.

53. Гуленков В.Ю., Куприянова, М.С. Новое в подходе к сертификации систем менеджмента качества // Стандарты и качество, 2002, № 3.

54. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами: Монография. — М.: «Альпина Паблишерз», 2009.

55. Диев В.С. Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция. - Новосибирск: НГУ, 2001.

56. Дикарев В.И. Управленческие решения в предпринимательских структурах: Монография. - СПб: Астерион, 2007.

57. Дорнбуш Р., Фишер С. Макроэкономика. - М.: Изд-во МГУ: Инфра-М, 1997.

58. Доусон Р. Уверенно принимать решения: Монография. - М.: ЮНИТИ, 2006. – 366с.

59. Друкер П.Ф. Эффективное управление. - М., 2002.

60. Зеленевский Я. Организация трудовых коллективов. - М.: Прогресс, 1976.

61. Злобина Н.В. Управленческие решения. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007.

62. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: Учеб. пособие. - М.: ИНФА-М: Форум, 2010.

63. Ивасенко А.Г. Разработка управленческих решений: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2008.

64. Истомин Е.П. Управленческие решения. - СПб: ООО «Андреевский издательский дом», 2005.

65. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. – М.: Юристъ, 2008.

66. Козбаненко В.А. Государственное управление: основы теории и организации. - М.: «Статут», 2002.

67. Котарбиньский Т. Трактат о хорошей работе. - М.: Экономика, 1975.

68. Кузнецова Л.А. Разработка управленческого решения. - Челябинск, 2001.

69. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях. – СПб: Сентябрь, 2001.

70. Лапидус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских

компаниях: Монография. М.: ОАО «Типография Новости», 2000.

71. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также хроника событий в волшебных странах: Монография. – М.: Логос, 2000.

72. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение. – СПб: Питер, 2010.

73. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. – СПб: Питер, 2008.

74. Левина С.Ш. Управленческие решения: практикум / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – М.: Инфра-М, 2007.

75. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. - М.: Дело, 2008.

76. Литвак Б.Г. Управленческие решения: Учебник. – М.: Московская финансово-промышленная академия 2012.

77. Лифшиц А.С. Управленческие решения. - М.: КНОРУС, 2009.

78. Ломакин А.Л. Управленческие решения. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005.

79. Мазур И.И. Управление качеством. - М.: Изд-во Омега-Л, 2006.

80. Мишин А.В. Принятие управленческих решений в организационных системах: теория и практика. - Воронеж: ВИ, 2004.

81. Орлов А.И. Теория принятия решений. - М.: Издательство «Март», 2004.

82. Парсонс Т. О структуре социального действия: Монография. - М.: Академический Проект, 2000.

83. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). - М.: Прогресс, 1986.

84. Пласкова Н. Экономический анализ. – М.: Эксмо, 2007.

85. Подиновский В.В., Ногин В.Д. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач. – М., 1982.

86. Пономарев И.П. Принятие управленческих решений: Учеб. пособие. - М.: МАКС Пресс, 2005.

87. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. Управление организацией. - М.: ИНФРА-М, 2003.

88. Пригожин А.И. Современная социология организаций. - М.: Интерпракс, 1995.

89. Проблемы и методы принятия решения в организационных системах управления. – М.: Наука, 2008.

90. Прокопенко И., Норта К. Управление эффективностью и качеством. В 2 ч. Ч. 2: модульная программа. - М.: Дело, 2001.

91. Просветов Г.И. Управленческие решения: задачи и решения. Учебно-практическое пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2009.

92. Пужаев А.В. Управленческие решения: Учеб. пособие. - СПб: СПбГИЭУ, 2005.

93. Райзберг Б.А., Пекарский Л.С. Качество планово-управленческой работы. — М.: Экономика, 1987.

94. Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческого решения. – М.: Теис, 2001.

95. Ребрин Ю.И. Управление качеством. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.

96. Ременников В.Б. Управленческие решения. - М.: МИЭМП, 2010.

97. Рысев Н. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие. – СПб: Питер, 2004.

98. Саак А.Э., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения. Учебник. – СПб: Питер, 2008.

99. Савин С. Повышение качества управленческих решений. М.: Политиздат, 1974.

100. Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях- М.: Экономика, 1995.

101. Салимова, Т.А. Диверсификация управления качеством. - Саранск: Изд-во Мордовск. ун-та, 2002.

102. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

103. Смирнов Э.А. Управление качеством рекламы. - М.: РИП-холдинг, 2001.

104. Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: РИОР, 2009.

105. Сорина Г.В. Принятие решений как интеллектуальная деятельность: Монография. – М.: «Канон+», 2009.

106. Степанова С.А. Всеобщий менеджмент качества. - СПб: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2001.

107. Сухинина В.В. Анализ затрат и принятие

управленческих решений. - Самара: Самарский государственный технический университет, 2006.

108. Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ: Учебное пособие.- М.: КНОРУС, 2010.

109. Тимашков П.С. Математические методы принятия решений. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2004.

110. Тихомиров Ю.А. Управленческое решение. М.: Наука, 1972.

111. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. - М.: Банки и биржи, 1998.

112. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Подготовка и реализация управленческих решений. - М.: Дело, 2005.

113. Трайнев В.А, Трайнев О.В. Параметрические модели в экспертных оценках при принятии решений. - М.: Прометей, 2003.

114. Тронин Ю.Н., Масленичников Ю.С. Управленческие решения.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

115. Трояновский В.М. Математическое моделирование в менеджменте. - М.: Издательство РДЛ, 2002.

116. Трояновский, В.М. Разработка управленческого решения. - М.: Издательство РДЛ, 2003.

117. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учеб. пособие по специальности «Менеджмент орг.» / П.В. Шеметов (и др.).- 2-е изд. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011.

118. Управленческие решения: учебник для бакалавров. Под общей редакцией И.А. Фирсовой. - М.: Издательство Юрайт. 2012.

119. Урубков А.Р. Курс MBA по оптимизации управленческих решений. Практическое руководство по использованию моделей линейного программирования. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

120. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление это наука и искусство. - М.: Республика, 1992.

121. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2009.

122. Федосеев С.В. Учебно-методический комплекс по

дисциплине «Управленческие решения». – Ярославль: ЯФАТиСО, 2008.

123. Фролов Ю. В. Интеллектуальные системы и управленческие решения. М., МГПУ, 2000.

124. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. - М.: ИНФРА-М, 1996.

125. Черноруцкий И.Г. Методы принятия решений. - СПб: БВХ-Петербург, 2005.

126. Чудновская С.Н. Управленческие решения. - М.: Эксмо, 2007.

127. Чуйкин А.М. Разработка управленческих решений. – Калининград: Калинингр. ун-т, 2000.

128. Чумаченко Н.Г., Заботина Р.И. Теория управленческих решений. - Киев: Высшая школа, 1981.

129. Шадрин И.П. Подготовка и принятие решения функция научного управления социалистическим обществом. - М.: Мысль, 1969.

130. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений. - М.: ЮНИТИ, 1997.

131. Энг Максимо В., Лис Фрэнсис А., Мауер Лоуренс Дж. Мировые финансы. - М.: ДеКа, 1998.

132. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011.

133. Юкаева В.С. Управленческие решения. – М.: «Дашков и К», 2009.

134. Ямалов И.У. Моделирование процессов управления и принятия решений в условиях чрезвычайных ситуаций. – М.: Бином, 2007.

135. Simon H.A. The new science of management decision. Rev. Ed. - Englewood Cliffs (N.J.): Frentice-Hall, 1977.

Статьи из сборников:

136. Андроников, Н.Г., Леонтьев С.В., Новиков Д.А. Процедуры нечеткого комплексного оценивания // Труды международной научно-практической конференции «Современные сложные системы управления». - Липецк: ЛГТУ, 2002.

137. Назаретян А.П., Дроздов И.Н. Компетентность руководителя как условие оптимизации управления кадрами // Материалы межкафедральной научно-практической конференции. М., 1998.

138. Егорова Н.А. Влияние факторов на принятие решений при организации учебного процесса // Материалы научно-методической конференции «Инновационные технологии в образовательной деятельности». - СПб: СЗГЗТУ, 2009 г.

139. Егорова Н.А. К вопросу об оценке влияния фактора неопределенности на принимаемые решения // Современные проблемы экономики, социологии и права: Сб. науч. ст. асп. СПбГИЭУ. Вып. 2. - СПб: СПбГИЭУ, 2007.

140. Безрук В.М., Чеботарева, Д.В. Применение методов многокритериальной оптимизации при планировании сетей сотовой связи // 4-я Международная молодежная научно-техническая конференция "Современные проблемы радиотехники и телекоммуникаций": Материалы конференции — Севастополь: Изд-во СевНТУ, 2008.

141. Волгин Б.Н. Принятие ответственных решений при функционировании большой системы // Проблемы инженерной психологии. – Ярославль: ЯрГУ. Вып. III, Ч. 2, 2002.

142. Добросоцкая О.В. Основные направления повышения эффективности управленческих решений // Актуальные проблемы развития территорий и систем регионального и муниципального управления: материалы 2-ой международной научно–практической конференции. - Воронеж: ВГПУ, 2008.

143. Лисичкина Н.В. Методы принятия инвестиционных решений // Управление инновационно-инвестиционной деятельностью. Сборник научных статей. - М.: Издательство ГАСИС, 2007.

144. Салихов Ф.Н. О некоторых проблемах принятия управленческих решений в системе государственного управления в условиях мирового экономического кризиса // Проблемы регионального и муниципального управления: Сборник докладов XIV Международной научной конференции. М.: РГГУ, 2012.

145. Фурманов С.А. Задачи принятия управленческих решений // Актуальные проблемы реструктуризации российских предприятий: Сборник статей VII Всероссийской научно-

практической конференции. Пенза, 2007.

Статьи в периодических изданиях:

146. Абрамова С.Ю. Выбор методов и моделей принятия решений в управлении инвестиционным процессом на региональном уровне // Экономика региона, 2007, №18.

147. Авдошина З.А. Разработка управленческих решений в туристических организациях // Корпоративный менеджмент, 2009, №2.

148. Афанасьева П., Рахлин К. Применение экономических методов в системе качества // Стандарты и качество, 2000, №10.

149. Вавилов С.В. Психологическое пространство управленческих решений // Социологические исследования, 2006, № 5.

150. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений // Менеджмент в России и за рубежом, 2003, №1.

151. Давенпорт Т. Эволюция решения // Директор информационной службы, 2005, №2.

152. Евенко Л.И. Аналитические методы в принятии корпоративных решений // США: Экономика, политика, идеология, 2002, №8.

153. Егорова Л.Г. Еще раз о «процессном подходе» // Сертификация, 2001, №3.

154. Квятковская И.Ю. Формирование управленческих решений для социально-экономических систем в условиях слабой структурированности проблемы // Вестник Саратовского государственного технического университета, 2009, №2.

155. Корнеев С. В. Системы поддержки принятия решений в бизнесе // Сети & Бизнес, 2005, №6.

156. Кох И.А. Институциональность социального управления // Проблемы образования, науки и культуры, 2005, №37.

157. Марч Дж., Саймон Н. Г. Организации // Личность. Культура. Общество, 2004, №3.

158. Мельничук Д.Б. Семь граней стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом, 2001, №5.

159. Митин А.Н. Организационно-правовое сопровождение управленческих решений: социально-психологический аспект // ЧиновникЪ, 2006, №4.

160. Михайленко Е.К. Принятие эффективных управленческих решений на основе управленческого консультирования // Интеграл, 2008, №3.

161. Мотышина М.С. Развитие сферы услуг в России в условиях экономического кризиса // Маркетинг услуг, 2010, №2.

162. Нурпеисов М. Качество управления: условия принятия верных управленческих решений // National Business, 2006, №5.

163. Рынок консалтинговых групп по итогам 2010 года: советники высшего класса // Бюллетень Эксперт РА. М., 11.04.2011.

164. Салихов Ф.Н. Критерии и методики оценки качества управленческих решений на предприятиях сферы услуг // Всероссийский журнал научных публикаций, 2012, № 1.

165. Салихов Ф.Н. Оценка качества и эффективности управленческих решений // Вестник университета (Государственный университет управления), 2009, №8.

166. Салихов Ф.Н. Подходы к оценке качества управленческих решений // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2010, №6.

167. Салихов Ф.Н. Сорок критериев для определения качества управленческих решений // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2009, №2.

168. Салихов Ф.Н., Пятков А.А. Оценка качества эффективности государственных решений на примере законодательного акта // Вестник университета (Государственный университет управления), 2009, №25.

169. Смирнов Э.А. Управленческие технологии как объект функционального аудита // Менеджмент в России и за рубежом, 2000, № 3.

170. Смирнов Э.А. Формирование качества управленческой деятельности // Современное управление, 2000, №10.

171. Ханферян В. Несвоевременные советы // Эксперт, 12.04.2010, №14.

172. Ханферян В. Пик консультантов // Эксперт, 06.04.2009, №13.

173. Шатохина Н.В., Реутова Е.М. Анализ подходов к решению многокритериальной задачи поиска вариантов развития предприятия // Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии, 2009, №42.

Электронные ресурсы:

174. Александрова Е. Официальное издание новой версии международных стандартов ИСО серии 9000 (версия 2000г.) / Портал ITeam – технологии корпоративного управления –web: http://www.iteam.ru/publications/quality/section_58/article_657/.

175. Бондаренко Д.Ф. Механизм принятия управленческих решений. // Экономика и менеджмент инновационных технологий, март, 2012. web: http://ekonomika.snauka.ru/2012/03/515

176. Зонова А. Как принимать управленческие решения на основе анализа финансовой отчетности / Институт проблем предпринимательства - web: http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=006371.

177. Лукичёва, Л.И. Условия и факторы качества управленческих решений / Элитариум: Центр дистанционного образования - Web: http://www.elitarium.ru/2007/04/12/uslovija_i_faktory_kachestva_upravlencheskikh_reshenijj.html.

178. Шохина, Е. Много пушек и мало дорог / Эксперт Online / Web: http://www.expert.ru/articles/2009/10/20/budjet?esr=4.

179. Harrison F., Pelletier M.A. Сущность управленческого решения / E-xecutive: Международное сообщество менеджеров / Web: http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/338324/.

Салихов Фларис Наисович
Яковлев Александр Юрьевич

Повышение качества управленческих решений в сфере услуг в условиях мирового финансового кризиса

Монография