

ФАКТОРЫ КАЧЕСТВА В КОНЦЕПЦИИ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

QUALITY FACTORS IN THE CONCEPT DEVELOPMENT AND MANAGEMENT DECISIONS

М. Ю. Кузьмин,
соискатель

Статья посвящена факторам качества в концепции разработки и принятия управленческих решений. Качество управленческих решений – это степень соответствия управленческих решений требованиям организации. В статье показано, что выбор эффективного управленческого решения осуществляется в рамках определенной системы измерения его качества, когда формулируются альтернативные варианты и проводится их сравнительная оценка.

The article is devoted to the concept of quality factors of development and decision-making. The quality of management decisions – this is the extent to which management decisions for your organization. The article shows that the choice of effective managerial decisions made within a certain measure of its quality system, when the alternatives are formulated and carried out their comparative evaluation.

L'article est consacré à la notion de facteurs de qualité du développement et de prise de décision. La qualité des décisions de gestion – c'est la mesure dans laquelle les décisions de gestion pour votre organisation. L'article montre que le choix de décisions efficaces en matière de gestion effectué dans une certaine mesure de son système qualité, quand les alternatives sont formulées et ont effectué leur évaluation comparative.

Der Artikel ist auf das Konzept der Qualität Faktoren der Entwicklung und Entscheidungsfindung gewidmet. Die Qualität der Management-Entscheidungen – das ist das Ausmaß, in dem Management-Entscheidungen für Ihr Unternehmen. Der Artikel zeigt, dass die Wahl der effektive unternehmerische Entscheidungen innerhalb einer bestimmten Maß für seine Qualität System, wenn die Alternativen formuliert und ihre vergleichende Bewertung durchgeführt hat.

Ключевые слова: Управленческое решение, процесс принятия решения, процесс разработки решения, качество управленческих решений, факторы качества, эффективность управленческих решений.

Key words: administrative decision, the decision making process, the process of solution development, quality management solutions, quality factors, effectiveness of management decisions.

Mots clefs: décision de la direction, le processus de décision, le processus de développement de solutions, des solutions de gestion de la qualité, les facteurs de qualité, l'efficacité des décisions de gestion.

Schlüsselwörter: Management-Entscheidung, den Entscheidungsprozess, den Prozess der Entwicklung von Lösungen, Qualität-Management-Lösungen, Qualität Faktoren, die Effizienz der Management-Entscheidungen.

Концепция разработки управленческих решений – это система видения общей направленности и методологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

Наиболее полный перечень требований, выдвигаемых к управленческим решениям, предлагает Л.Г. Евланов¹. К основным требованиям он относит: своевременность и обоснованность решений, директивность и адресность, непротиворечивость и правомочность. Остановимся более подробно на каждом из них.

Требование своевременности обусловлено тем, что несвоевременно принятое решение является либо запоздалым, либо преждевременным и в любом случае влечет за собой его неэффективность.

Требование обоснованности связано с тем, что необоснованное решение увеличивает вероятность ошибки. Непродуманные решения влекут за собой серьезные последствия, ставя, порой, под угрозу функционирование объекта в целом. Реше-

ние должно приниматься на основе тщательной и достоверной информации о комплексе факторов внутренней и внешней среды, в условиях воздействия которых функционирует организация. Для эффективной реализации управленческих решений особенно важно осуществлять системный анализ информации о наличии необходимых ресурсов и возможностей в рамках бизнес-процесса.

Непротиворечивость решения означает, прежде всего, его согласованность как внутри организационных подразделений, так и в системе ранее принятых решений. Логическая непоследовательность и противоречивость решений приводит к дезорганизации деятельности предприятия.

Требование правомочности означает, что решение должно приниматься только лицом или органом, которые имеют на это право. В противном случае, решение, вполне вероятно, не будет выполнено. Отсюда вытекает требование директивности решения, которое подкреплено властным потенциалом

¹ Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. М.: Экономика, 1984.

лиц, принимающих решения. Требование директивности – основа получения надежного результата. Если решение принято, то необходимо обеспечить обязательность его исполнения и наладить процесс контроля его реализации.

Таким образом, учитывая изложенные выше требования к управленческим решениям, лицо, принимающее решение, имеет основания без каких бы то ни было потерь достичь не только конечной цели, но и промежуточных результатов. Это является одним из важных условий формирования культуры управления, когда текущие результаты шаг за шагом обеспечивают конечный успех всей организации.

Качество управленческих решений – это степень соответствия управленческих решений требованиям организации.

Выделяют различные комбинации необходимых условий в подготовке качественного решения. Но, в любом случае, обязательно следующее условие: процесс подготовки решения должен иметь системный характер; объект и процессы в нем также являются системой.

Такое условие, в свою очередь, вызывает необходимость определять:

- наличие цели, функции и измерители деятельности объекта;
- элементы системы и их связи;
- объекты обслуживания системой;
- организацию, выполняющую функции разработки предложений по изменению деятельности объекта, его элементов;
- наличие (и структуру) вышестоящей системы.

Здесь приведены лишь краткие формулировки необходимых условий. Но они могут приводиться и в более развернутом виде. Например, условие об элементах системы и их связях требует, чтобы улучшение показателей каждого элемента обеспечивало более эффективную деятельность всей системы. Это означает, что никакое улучшение показателей части системы (подразделения) не может считаться завершенным, если не обеспечивает улучшения показателей деятельности системы в целом.

Названные условия оказываются недостаточными в следующих случаях:

- среда, в которой действует система, объективно не содействует достижению ее цели. Это имеет место тогда, когда сами цели не соответствуют объективным условиям среды, когда принимаются решения, не учитывающие конкретной обста-

новки и нарушающие объективно существующие закономерности;

- тот, кто должен принимать решения о внесении изменений в существующую систему, не принимает этого решения. Можно привести немало случаев, когда решение признается верным, но не принимается, а, следовательно, и не осуществляется из-за отсутствия разделения прав и обязанностей между соответствующими уровнями управления;
- любые изменения в организационной системе связаны с совместной деятельностью людей. Если работники не принимали участия в выработке решения, они могут быть, в лучшем случае, равнодушны к его выполнению.

Факторы качества управленческих решений можно условно разделить на две группы (по Ю.В. Вертаковой, И.А. Козьевой, Э.Н. Кузьбожеву¹) (рис. 1).

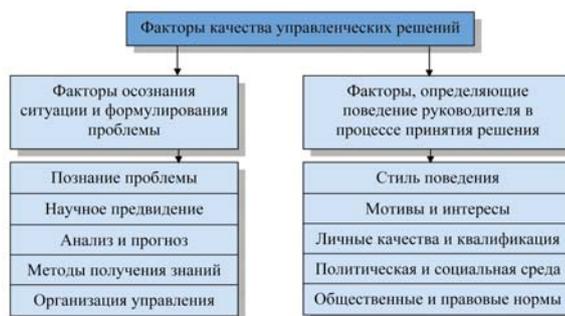


Рис. 1. Факторы качества управленческих решений

Любое решение всегда принимается с учетом внешней среды, которая не зависит от деятельности организации, но влияет на ее результаты. В условиях определенности внешняя среда характеризуется одним состоянием. Принятие решения в условиях неопределенности (в условиях измеряемой неопределенности и риска и в условиях полной неопределенности) характеризуется двумя и более состояниями внешней среды или невозможностью сформулировать предполагаемое состояние. Одним из способов преодоления неопределенности в управлении является внесение субъективных вероятностных оценок с помощью проведения экспертизы.

Удобную интерпретацию представляет простая графическая модель связей между основными факторами, влияющими на эффективность решений, изображенная на рис. 2. Эта модель описывает связи между двумя основными группами факторов, влияющими на исходы операции, а именно: объективными и субъективными.

В первую группу – «Объективные факторы» – включены такие важные обстоятельства, как собствен-

¹ Управленческие решения / Ю.В. Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев. М.: Кнорус, 2005.



Рис. 2. Модель связей между основными факторами, влияющими на эффективность разработки и принятия управленческих решений

ные экономические и технические возможности лиц, принимающих решения («Качество активных ресурсов»); обстоятельства, определяющие степень благоприятности для лиц, принимающих решения; экономическая, политическая и местная ситуации; наличие надежных партнеров. Вторую группу, условно названную «Субъективные факторы», составляют характеристики личности лиц, принимающих решения как управленцев.

Так как процесс принятия решений состоит из двух взаимосвязанных, но самостоятельных стадий: разработка решений и их реализация, то возможны две модификации управленческого решения: теоретически найденная или практически реализованная.

Качество управленческого решения необходимо оценивать на стадии его принятия. Любое качественное решение должно соответствовать таким характеристикам, как:

- а) научная обоснованность, которая обеспечивается следующими факторами:
 - учетом требований объективных экономических законов и закономерностей;
 - знанием и использованием тенденций развития объекта управления;
 - наличием полной и достоверной информации;
 - наличием знаний, образования и квалификации у лиц, принимающих решения;
- б) своевременность, непротиворечивость;
- в) адаптивность;
- г) реальность.

Кроме того, качественное решение должно удовлетворять его разработчиков и обеспечивать возможность эффективной реализации.

Можно применить следующую формулу, позволяющую косвенно оценивать качество управленческого решения:

$$Q = (Q_1 - Q_2/Q_3) \times 100\% ,$$

где Q – коэффициент качества разработки и принятия управленческих решений;

Q_1 – количество реализованных управленческих решений;

Q_2 – количество реализованных решений, которые привели к положительным изменениям организационно-экономического статуса предприятия;

Q_3 – количество управленческих решений.

При этом оценку качества разработки и принятия управленческих решений целесообразно производить на каждом из этапов, общее качество управленческого решения вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих этапов:

$$Q_1 = \prod_{i=1}^N Q_i ,$$

где Q_1 – интегральный коэффициент качества разработки и принятия управленческих решений (общее качество управленческих решений);

Q_i – коэффициент качества разработки и принятия управленческого решения на конкретном этапе.

В завершении отметим, что в условиях неопределенности (неполноты и недостоверности информации), а также ввиду особенностей мышления лиц, принимающих решения, может не существовать единственного оптимального решения. Выбор эффективного решения осуществляется в рамках определенной системы измерения его качества, когда формулируются альтернативные варианты и проводится их сравнительная оценка. Итоговым правилом разработки управленческих решений является положение о необходимости решения системы проблем.

Список использованных источников

1. Вилкас Э.И., Майминас Е.З. Решения: теория, информация, моделирование Рига: ABS, 2011.
2. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. М.: КДУ, 2011.