

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (вопросы теории и практики)

INNOVATIVE APPROACH TO EVALUATION OF MANAGEMENT DECISIONS (theoretic and practical issues)

С. Л. Савин,

доктор экономических наук, профессор

Для оценки результативности управленческих решений представляется возможным использовать такие критерии как допустимость, эффективность, оптимальность. Управленческое решение, выраженное в количественной форме, оптимально только тогда, когда цель единственна, ограничения сформулированы четко и соответствующая экстремальная математическая задача решена. Однако многие экономические явления, процессы и отношения, зачастую, трудно формализовать и выразить в количественных показателях. Необходима оценка качества управленческих решений по критериям эмпирического и теоретического характера.

Effectiveness of management decisions may be assessed through such criteria as admissibility, efficiency and optimization effect. Management decision expressed in qualitative form is optimal only in case the aim is single, the restrictions are formulated distinctly and respective mathematical extremity task is solved. However, it is quite often that many economic phenomena, processes and relations are hardly expressed in quantitative manner. Management decisions are to be assessed qualitatively on the basis of empirical and theoretical criteria.

Afin d'évaluer le résultat d'une décision administrative on peut user tels critères que l'admissibilité, l'efficacité et l'optimalité. Une décision administrative exprimée en forme quantitative n'est pas optimale que quand le but est unique, les limitations sont formulées clairement et la tâche mathématique extrême correspondante est résolue. Malheureusement c'est fréquemment très difficile d'exprimer beaucoup de phénomènes, processus et relations économiques en indices quantitative. Il faut que les décisions administratives soient évaluées qualitativement selon critères empiriques et théoriques.

Um Wirksamkeit der Verwaltungsentscheidungen zu veranschlagen, man kann solche Kriterien wie Zulässigkeit, Effizienz und Optimierung üben. Verwaltungsentscheidung die in quantitativen Form dargestellt ist, nur dann als optimal geschätzt werden kann wenn das Ziel einzig ist, die Beschränkungen deutlich formuliert sind und die entsprechende mathematische Extremaufgabe gelöst ist. Es ist aber oft schwer, viele wirtschaftliche Erscheinungen, Prozesse und Beziehungen zu formalisieren und durch quantitative Indizes zu äußern. Qualitative Veranschlagung der Verwaltungsentscheidung mit Hilfe empirischen und theoretischen Kriterien ist benötigt.

Ключевые слова: управленческое решение, качество, критерии, допустимость, эффективность, оптимальность.

Key words: management decision, quality, criteria, admissibility, efficiency optimization.

Mots clefs: décision administrative, qualité, critères, admissibilité, efficacité, optimalité.

Schlüsselwörter: Verwaltungsentscheidung, Qualität, Kriterien, Zulässigkeit, Effizienz, Optimierung.

Реалии сегодняшнего времени, вызовы XXI века не только предъявили повышенные требования к качеству управленческих решений на всех уровнях управления экономикой, но и создали предпосылки, позволяющие успешно решать выдвигаемые жизнью задачи, принимать своевременные, эффективные, и, по возможности, оптимальные управленческие решения. Проблемам эффективности хозяйственных решений посвящено большое количество работ, особенно велико число исследований по проблеме их оптимальности. Вместе с тем, многие вопросы этой проблемы еще недостаточно разработаны, а категории, относящиеся к этой области проблем, трактуются до сих пор по-разному.

Поэтому, прежде чем рассматривать основные направления повышения качества управленческих решений, представляется необходимым однозначно определиться в таких понятиях, как «эффективное», «оптимальное» и «допустимое» решение. Это позволит в дальнейшем, не рассматривая подробно критерии (признаки) названных видов решения, перейти непосредственно к рассмотрению критериев «качества» решений, принимаемых в любом звене и на любом уровне управления.

Допустимым считается решение, которое удовлетворяет определенным условиям (ограничениям), но не обеспечивает экстремального значения целевой функции. В практике такие решения принимаются очень часто на различных уровнях хозяйствования. При принятии решения управляющий орган стремится выбрать из множества допустимых вариантов, по возможности, наилучший. В случае, когда цель единственна и выражена в количественной форме, когда четко сформулированы ограничения и решена соответствующая экстремальная математическая задача, правомерно говорить об оптимальном управленческом решении. При нахождении оптимальных решений (планов) из числа допустимых средства и методы классического анализа, как правило, оказываются уже малоэффективными, и для этих целей используется аппарат математического программирования.

Однако многие экономические явления, процессы и отношения, зачастую, трудно формализовать и выразить в количественных показателях. При оптимизации решений (планов) тем более трудно учесть политические, социальные, психологические и другие важнейшие факторы, влияющие на конечный результат и на эффект управленческих решений. Поэтому в практике хозяйственного руководства, чаще всего, приходится для оценки качества принимаемых решений использовать понятие эффективности. Под эффективностью, в общем случае, понимается соотношение затрат и результатов. Показатели эффективности помогают оценить, в какой мере и за счет каких издержек достигнуты поставленные в решениях цели. Поэтому понимание эффективности управленческих решений должно быть более широким и емким, а само понятие должно включать в себя все условия оптимальности решений.

Каждое из названных выше трех понятий в той или иной степени характеризует качество управленческих решений. Поэтому для его оценки представляется возможным использовать соответствующие критерии: допустимость, эффективность, оптимальность. В буквальном смысле слова, критерий есть понятие, выражающее принцип оценки какого-либо процесса или явления. Он выступает как бы в качестве мерила, позволяющего через конкретные формы его проявления, т.е. соответствующие показатели, установить степень результативности тех или иных действий, в том числе и тех, которые предусмотрены управленческим решением.

Критерий экономических явлений и процессов выражается, чаще всего, через совокупность (систему) определенных показателей. Однако в некоторых случаях он может быть выражен однозначно через единый глобальный показатель. Так, в каче-

стве количественного выражения ведущего критерия эффективности общественного производства показатель может быть выражен через отношение полученного национального дохода (чистой продукции) к затраченным на это производственным ресурсам (сумме основных и оборотных фондов и фонда оплаты труда).

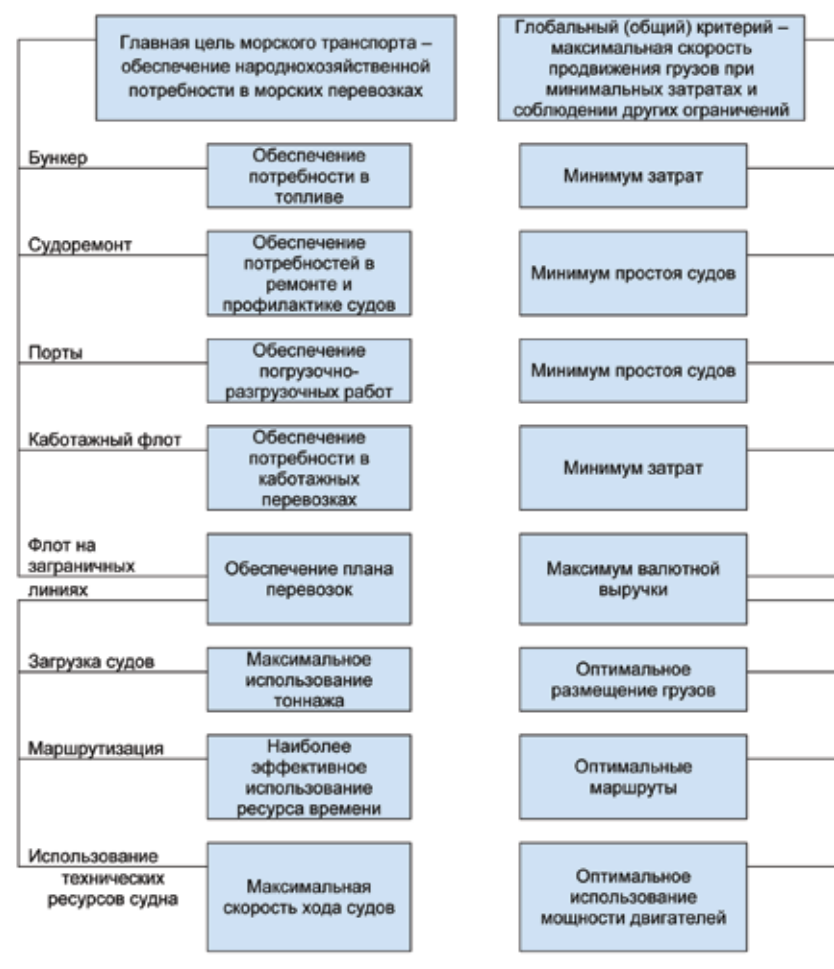
Вместе с тем, рассматривая, например, общий критерий оптимальности, нельзя не видеть, что достижение наилучших результатов в какой-либо производственной деятельности зависит, прежде всего, от повышения производительности труда. Следовательно, эта задача сведется, в первую очередь, к достижению минимума затрат труда на производство единицы общественного продукта, что в значительной степени зависит от фондовооруженности во всех звеньях экономики, которая обеспечивается оптимальным распределением капиталовложений между ними, и поэтому на каждом уровне управления для конкретного выражения соответствующего критерия используется своя система показателей. Однако, как цели всех структурных уровней общественного производства являются лишь подцелями общей цели воспроизводственного процесса в обществе, так и показатели иерархических уровней есть лишь частные формы единого народнохозяйственного критерия. Это положение можно проиллюстрировать на примере функционирования морского транспорта (табл. 1).

Что касается содержания показателей допустимых, эффективных и оптимальных решений, принимаемых в области экономики, то они, в той или иной степени, раскрыты в целом ряде работ, где авторы подходят, как правило, к характеристике решений с количественной стороны, стремясь к формализации и математизации последних. Однако при всей важности такого подхода понимание качества управленческих решений должно быть более емким, включающим в себя весь комплекс условий, ограничений и требований, относящихся к названным решениям, не ограничиваясь лишь количественными характеристиками. Поэтому для оценки качества таких решений необходимы свои особые критерии, в качестве которых правомерно использовать критерии эмпирического и теоретического характера, а саму оценку качества решений целесообразно осуществлять на 3-х стадиях управленческого процесса независимо от уровня, на котором эти решения принимались.

Во-первых, соответствующую оценку качества управленческого решения можно получить уже на стадии его подготовки. Решение готовится, но управляющему органу требуется быть уверенным в его качестве и действенности, иметь достаточно ясное представление о последствиях, которые

Таблица 1

Иерархическая соподчиненность целей и соответствующих критериев



оно может вызвать. Поэтому на этой стадии можно использовать критерии теоретического характера, выражающие основные требования к любым управленческим решениям, в частности, в области управления экономикой.

В соответствии с основными функциями решений и их назначением качество выработанного управленческого решения можно охарактеризовать следующими признаками. Во-первых, его научной обоснованностью. Научно обоснованным решение можно считать не только тогда, когда оно принято на основе достоверной, необходимой и достаточной информации об управляемом объекте и внутреннем состоянии среды, в которой он функционирует, но и тогда, когда оно принято в соответствии с закономерностями общества, способствует его прогрессу, вытекает из конкретных исторических условий и для выполнения которого имеются реальные возможности.

Более конкретно требование научной обоснованности можно определить как постановку таких це-

лей, которые могут быть достигнуты при имеющихся ресурсах и возможностях. Одним из существенных недостатков, как показывает анализ многих управленческих решений, является либо расплывчатое, неясное определение цели, либо очень узкая, односторонняя ее постановка, не способствующая активной мобилизующей и организующей деятельности. Каждое хозяйственное решение должно оцениваться с точки зрения его направленности на достижение общей цели. Четкая и конкретная постановка цели на основе глубокого анализа объективного развития экономики имеет определяющее значение для принятия управленческого решения высокого качества.

Отличительной особенностью цели является и то, что она, как правило, указывает лишь конечный, желаемый результат, и поэтому в управленческом решении требуется, зачастую, декомпозиция общей цели на

решение ряда отдельных задач, обеспечивающих ее достижение. Иными словами, необходим всесторонний, комплексный подход к трансформации цели в конкретную систему задач, как условие целенаправленности и действенности управленческого решения.

Важными характеристиками качества управленческого решения правомерно назвать его непротиворечивость, согласованность и оптимальность. Непротиворечивость управленческого решения заключается в единстве цели и задач, сформулированных в решении, а также средств и методов их реализации на деле. При выработке управленческого решения необходимо учитывать тот факт, что любое решение формируется и будет осуществляться в системе других управленческих решений. Поэтому оно не должно противоречить другим, ранее принятым решениям.

Требование согласованности управленческих решений предполагает, прежде всего, соответствие их объективным закономерностям развития эконо-

мики, а также обязательность подчинения частных, второстепенных интересов общим, главным интересам общества, а текущих дел – целям и задачам перспективы.

Требование непротиворечивости, согласованности уже само по себе является условием оптимальности решения. Степень оптимальности, проверенная теоретическим анализом или экспериментом на более современных экономико-математических методах и моделях, явится на стадии выработки управленческого решения важнейшей характеристикой его качества.

Одним из важных признаков управленческого решения, характеризующих его качество, является также и своевременность принятия решения. Управленческое решение должно приниматься с учетом состояния объекта на данном этапе его развития, с учетом требований времени и конкретных исторических условий. Решение должно не только учитывать прошлое и настоящее, но и «заглядывать» в будущее, опережая и предвидя не только практические дела людей по разрешению тех или иных противоречий, но и направление ускоренного развития всей общественной системы в соответствии с присущими ей объективными закономерностями.

Принимать решение нужно тогда, когда в нем ощущается настоятельная необходимость, когда эта необходимость продиктована объективными требованиями системы. Значительно большую ценность будет иметь то решение, которое на основе глубокого анализа и научного прогнозирования заранее предотвратит или предупредит зарождение тех или иных противоречий в управляемой системе, а не то, которое постфактум разбирает возникший конфликт и, как часто бывает в практике, не скупится на взыскания нижестоящим руководителям.

Таким образом, степень соответствия принятого решения духу времени и объективной необходимости преодоления возникающих противоречий является одним из важных признаков качества управленческого решения.

Наконец, как бы обобщающей характеристикой качества управленческого решения является его действенность. Это требование вытекает из самой сущности управленческого решения. Оно должно всегда опираться на власть и возлагать персональную ответственность на конкретных руководителей и исполнителей за выполнение намеченных мероприятий. В конечном счете, о том, насколько в процессе реализации управленческого решения оно способно вызывать те или иные действия управляемой системы, можно судить об обоснованности,

представительности и значимости всех функций решения.

Принимаемое управленческое решение должно учитывать весь комплекс функций и разрабатываться с учетом их рациональной взаимосвязи и взаимозависимости. О необходимости рационального сочетания всех функций управленческого решения говорят и те факты, когда необоснованное приоритетное выделение лишь отдельных функций не только не повышает действенность решения, а напротив, снижает ее, вносит элементы дезорганизации, неудовлетворенности и т.д.

В значительной степени на качество управленческого решения может повлиять и форма выражения его содержания. Строгость и ясность формы придают решению деловой характер, исключают непонимание поставленных задач исполнителями. В практике хозяйственного руководства управленческие решения часто страдают обилием общих слов («обязать», «потребовать», «указать», «поставить на вид», «принять к сведению» и т.п.). В то же время, в них нередко отсутствует сама «сердцевина», то есть реальная программа действий, ответственные лица, конкретные сроки исполнения и т.д. Естественно, что нет оснований называть подобного рода управленческие решения качественными. Подобные решения, как правило, работают «вхолостую», не вызывают четких конкретных действий, сориентированы сразу же на невозможность действенного контроля их выполнения. При этом процесс подготовки и принятия решения «съедает» уйму времени и даже ресурсов, а отдача, зачастую, бывает с обратным знаком.

Управленческое решение будет действенным и эффективным лишь в том случае, когда найдено главное звено, точно и четко определены задания, сроки, названы конкретные исполнители, задачи подкреплены ресурсами, когда возможно обеспечить строгую, конкретную проверку хода исполнения этого решения. Таким образом, управленческое решение можно в определенной степени считать качественным, если оно отвечает всем основным перечисленным выше требованиям.

Вместе с тем, дать однозначную оценку принятому управленческому решению, практически, очень трудно и не всегда возможно. Поэтому подтверждение качества такого решения можно получить лишь на стадии его реализации. Это достигается путем информирования контрольных органов о степени и частоте отклонений управляемой системы от намеченной управленческим решением траектории ее движения и развития (рис. 1).

Особенно правомерно использовать такого рода показатели на этапах текущего и перспективного

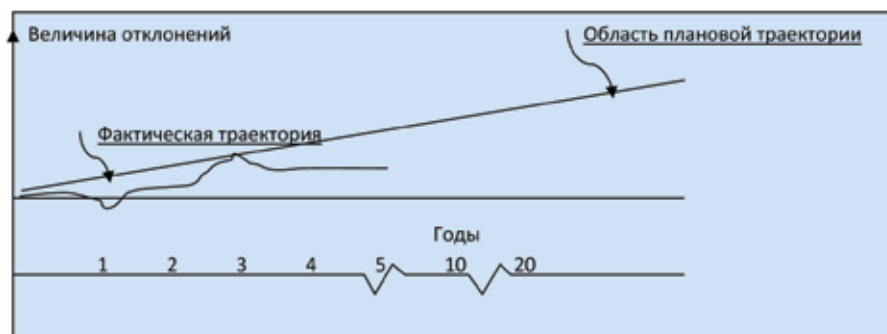


Рис. 1. Отклонение системы от намеченной траектории развития

планирования. Если отклонение фактической траектории реализации решения (плана) происходит в области плановой траектории, это можно считать вполне нормально протекающим процессом. Однако в практике приходится часто сталкиваться с фактами, когда плановые задания неоднократно меняются, что, как правило, отрицательно сказывается на деятельности системы, в том числе предприятия, является причиной резких диспропорций и отклонений в процессе выполнения планов.

Отсутствие стабильности, устойчивости управленческих решений влечет за собой нарушение не только внутренних, но и внешних связей и пропорций. Из этого не следует, однако, что к управленческому решению нужно относиться как к догме. Экономика — это динамичная, постоянно развивающаяся система. Поэтому и управленческое решение должно иметь свойства гибкости, подвижности, что ни в коей мере не противоречит требованию устойчивости. Тем не менее, степень и частота отклонений в определенной мере могут служить показателем качества реализуемого решения.

Наконец, всеобъемлющим и самым верным критерием любой истины является практика. Только конечный результат, степень достижения цели является в конечном итоге главным и определяющим мерилом качества управленческого решения. Именно эмпирические показатели, конкретные данные о работе системы наиболее полно и реально могут характеризовать качественный уровень руководства, и, следовательно, принимаемых решений.

В этом случае правомерно использовать один из частных показателей качества управленческих решений — степень достижения поставленных в решении целей. Этот показатель может быть выражен или в виде отношения:

$$q_1 = W_o / W_3 ,$$

где W_o — действительный результат решения; W_3 — заданная цель;

или в виде разности:

$$q_2 = W_3 - W_o ,$$

или в виде обобщенного показателя:

$$q_0 = k_1 q_1 + k_2 q_2 + \dots + k_n q_n ,$$

где $q_1, q_2, \dots, q_n$ — показатели, характеризующие степень достижения определенных целей; $k_1, k_2, \dots, k_n$ — коэффициенты относительной важности показателей.

Конечно, всегда следует иметь в виду, что на конечные результаты деятельности системы могут влиять и ряд других факторов (организационных, социальных и т.д.), но при оценке качества конкретных управленческих решений от них нужно временно абстрагироваться.

Таким образом, качество управленческих решений закладывается уже на первых этапах его подготовки, то есть на стадии постановки научно обоснованных целей и задач, и продолжается до юридического и организационного его оформления. Важнейшие свойства управленческого процесса наиболее четко проявляются на последующих этапах и получают конкретное выражение в конечных результатах деятельности управляемой системы.

При анализе управленческих решений по ряду предприятий, в том числе приказов по вопросам капитального строительства, было обнаружено, в частности, что основная масса причин невыполнения решений (приказов) кроется в самом решении: то нечетко сформулировали цель и ее неправильно поняли исполнители; то были не полностью учтены какие-то внешние связи с поставщиками; то определили не тех исполнителей и установили не те сроки и т.д. (табл. 2).

Если в приведенной таблице решения, которые невозможно проконтролировать, отнести к решениям низкого качества (а это нам представляется правомерным), то раскрывается следующая кар-

Таблица 2.

Причины невыполнения решений

Всего проанализировано приказов	Из них:		Причины невыполнения приказов						
	Выполнено и возможно проконтролировать	Невозможно проконтролировать	Не доведены до исполнителей	Не обеспечили техническим снабжением	Не обеспечили финансированием	Не обеспечили проектно-сметной и другой документацией	Определены не-реальные сроки	Нарушение трудовой дисциплины (срыв сроков)	Прочие причины
260/100%	84%	16%	6%	36%	11%	11%	4%	18%	14%

тина: каждое шестое из принятых решений ожидаемого эффекта не дали. За этим стоят большие экономические и социальные потери общества. Если эти недочеты, порою, трудно уловить в процессе организации выполнения решения, то конечный результат их, как правило, обнажает.

Во многих случаях очень трудным является установление степени важности отдельных показателей по их влиянию на сложный критерий качества. Поэтому в каждом конкретном случае необходимо глубоко исследовать истинную сущность каждого частного показателя, чтобы быть в состоянии оценить «вес», вносимый каждым из них в общий критерий качества управленческого решения. Следует иметь в виду и тот факт, что относительная важность того или иного показателя может меняться или со временем, или в связи с изменением задач и условий функционирования управляемой системы.

При выборе критериев необходимо, чтобы критерии, используемые для решения проблем на уров-

не предприятий, логически совпадали с критериями, используемыми на более высоких уровнях управления: объединениях, отраслях, народном хозяйстве в целом. Процесс формирования критериев должен идти от высших звеньев управления к низшим, при условии, что снизу вверх постоянно поступает необходимая для этого информация.

Рассмотренный выше инновационный подход к оценке качества управленческих решений позволяет сделать попытку обоснования основных направлений повышения качества принимаемых управленческих решений. Например, не вызывает сомнений, что одним из таких направлений является совершенствование информационного обеспечения процесса выработки управленческого решения. Поэтому нам представляется необходимым несколько подробнее остановиться на информационном обеспечении процесса выработки управленческих решений.

Продолжение в следующем номере

Савин С. Л. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки и техники, ректор Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС» (Университет)

Savin S. L. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Merited Scientific Worker; Rector, Moscow International Higher School of Business (MIRBIS University)

e-mail: evgenii.zhukov@mail.ru