УДК 338.5 JEL J24, M54 DOI 10.26425/1816-4277-2022-11-26-32

Разработка методического подхода к процедуре оценки качества и эффективности механизма принятия решений в области управления

Строев Владимир Витальевич

Д-р экон. наук, ректор
ORCID: 0000-0003-2887-1767, e-mail: vstroev@yandex.ru

Тихонов Алексей Иванович

Канд. техн. наук, доц. каф. государственного и муниципального управления
ORCID: 0000-0002-6095-1620, e-mail: Mai512hr@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Сегодня ведутся активные разработки по внедрению стандартов управления человеческими и производственными ресурсами, появляются и дополняются новые механизмы управления, но в первую очередь оценить управленческую деятельность можно по принимаемым ответственным лицом, управленческим решениям и результатам, которые принесло это управленческое решение. Актуальность выбранной темы связана с тем, что в настоящее время и предыдущие годы наблюдается рост некоторых независимых переменных, поэтому принятие управленческих решений на предприятиях и в прочих организациях становится более трудным и требует учета бóльших критериев, чем обычно. Определено, что выбор или развитие грамотной методики по процессу принятия управленческого решения помог бы лицу, принимающему решение, не только выбрать наиболее эффективное управленческое решение, но и минимизировать возможные финансовые, социальные и прочие риски. Обозначены группы факторов, которые оказывают значительное влияние на процесс разработки решений в области управления. Предложена поэтапная методика оценки уровня эффективности механизма принятия и реализации управленческих решений. Предложено обновленный вариант структурного содержания методических компонентов, необходимых для разработки решений в области управления.

Ключевые слова

Решения в области управления, трансформация рисков, менеджмент организации, эффективность управления, адаптивное управление

Для цитирования: Строев В.В., Тихонов А.И. Разработка методического подхода к процедуре оценки качества и эффективности механизма принятия решений в области управления//Вестник университета. 2022. № 11. С. 26–32.

© Строев В.В., Тихонов А.И., 2022.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Development of a methodological approach to the procedure for assessing the quality and effectiveness of the management decision-making mechanism

Vladimir V. Stroev
Dr. Sci. (Econ.), Rector
ORCID: 0000-0003-2887-1767, e-mail: vstroev@yandex.ru

Alexey I. Tikhonov
Cand. Sci. (Tech.), Assoc. Prof. at the State and Municipal Administration Department
ORCID: 0000-0002-6095-1620, e-mail: Mai512hr@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

Currently, active developments are underway to implement human and production resource management standards, new management mechanisms are emerging and being supplemented, but first of all, management activities can be assessed by the management decisions taken by the decision-maker, and the results that this management decision has brought. The relevance of the chosen topic is due to the fact that at present and in previous years there has been an increase in some independent variables, so management decisions at enterprises and other organisations are becoming more difficult and require taking into account larger criteria than usual. Therefore, the choice or development of a competent methodology for the management decision-making process would help the decision-maker not only to choose the most effective management decision, but also to minimise possible financial, social and other risks. The groups of factors that have a significant impact on the process of developing management solutions have been identified. The authors propose a step-by-step methodology for assessing the effectiveness level of the management decision-making and implementation mechanism. An updated version of the structural content of the methodological components necessary for the development of management solutions is proposed.

Keywords

Management solutions, decision maker, risk transformation, organisation management, management efficiency, adaptive management

For citation: Stroev V.V., Tikhonov A.I. (2022) Development of a methodological approach to the procedure for assessing the quality and effectiveness of the management decision-making mechanism. *Vestnik universiteta*, no. 11, pp. 26–32.

© Stroev V.V., Tikhonov A.I., 2022.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ВВЕДЕНИЕ

Управленческое решение, процесс его разработки, принятие и конечная реализация – важный процесс в рамках функционирования организации. Именно этот процесс определяет сущность управленческой деятельности. Если говорить о процедуре оценки механизма принятия управленческого решения, то необходимо выделить определенные критерии по проведению оценки. Сама эффективность управленческого решения выражается в различных показателях и зачастую различного характера. Так, эффективность выбранного процесса по принятию управленческого решения выражается навыками работы лица, принимающего решение (далее – ЛПР), с имеющимися ресурсами компании или, при необходимости, заемными ресурсами, конечно, при условии максимальной минимизации различного рода затрат и получения максимально позитивного эффекта. Процедура принятия управленческих решений и оценка его эффективности предполагает как оценку на этапе до реализации управленческого решения, так и оценку по результатам уже реализованного управленческого решения [1]. В обоих случаях методики расчетов отличаются: если в первом возможны любые корректировки до принятия, то второй предполагает лишь наработку опыта для принятия лучшего решения.

ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ СТЕПЕНЬ ПРОРАБОТАННОСТИ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Выбор конкретного управленческого решения на практике – сложный процесс, на принятие которого неотъемлемо влияет ряд факторов. Эффективность принятия управленческий решений связана также с понятием эффекта. Сам по себе эффект – это результат, следствие чего-либо, который создает и оставляет впечатление на кого-либо. Для того, чтобы оказать эффект при принимаемом решении или при совершении той или иной операции, нужно выбрать и осуществить определенный механизм проведения операции – определить соответствующие объекты, средства и условия. Так, под эффективностью принятия управленческих решений подразумевается степень полезности для ЛПР возможного в будущем или полученного в действительности эффекта в действии. Информация о том, насколько эффективно управленческое решение, может быть оценена и сформулирована самим ЛПР, и должна отражать несколько вариаций оценки ожидаемого или полученного результата – эффекта [2]:

– полезный эффект;
– нулевой эффект;
– вредный эффект.

ЛПР – лицо, принимающее решение

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Эффективность принятия решений в области управления

Степень эффективности принятия управленческих решений в рамках одной из этих вариаций может оцениваться с помощью количественной шкалы. Следовательно, эффективность принятия управленческого решения – это градация соответствия ожидаемого эффекта для ЛПР в рамках проводимой операции к ожидаемому уровню полезности (рис.1).

Важно объективно оценить и сопоставить ожидаемый эффект и ожидаемый уровень полезности, так как любая задача имеет вероятность отклонения результата в лучшую или худшую сторону. Можно выделить в общей сложности две вариации оценок эффективности принятия управленческих решений: теоретическую и фактическую. Такая градация обусловлена тем, что любое управленческое решение совершается людьми при

сопутствующих обстоятельствах, то есть процесс принятия управленческих решений несет в себе и объективные, и субъективные составляющие [3].

Выяснив, что основными факторами принятия управленческих решений могут быть объективные и субъективные, разберем классификацию объективных факторов, влияющих на эффективность принятия управленческих решений. Объективные факторы – это факторы самой среды организации – внутренней и внешней. Факторы внешней среды организации не подчиняются влиянию ЛПР, они нестабильны и независимы, но это не значит, что эффект, причиненный внешними факторами, только негативен. Грамотные ЛПР могут использовать эти факторы и грамотно преобразовать, получив полезный результат. Сюда относят экономические, политические, технологические и социальные факторы. Наиболее популярным фактором из перечисленных является экономический. Здесь фигурируют такие объекты экономической среды, как политика финансовых и кредитных систем, импортные и экспортные составляющие и т.д. Особенно влияет это фактор на ценообразование, которое, в свою очередь, меняет стоимость производимых товаров и услуг [5]. Политический фактор неразрывно связан с социальным, поскольку группы исследователей также рассматривают их действие в неразрывной связке. Законы и указы, идеологические взгляды и ожидания, а также степень образованности и культура сегодня оказывают сильное влияние на стратегию развития существующих организаций.

Помимо стабильных вариаций культур, стандартов поведения, норм и правил, которые многие организации уже подчинили и понимают как получить полезный результат в рамках синергетического эффекта, существуют также возникающие волнения общества на фоне происходящих вокруг общества событий. Также существует технологический фактор. В настоящее время изобретения и различные результаты научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы (НИОКР) помогают многим предприятиям упрощать различные производственные процессы. Однако этот фактор может принимать и негативную форму. Например, сфера информационных технологий способна упростить работу организации и довести до минимума участие человека, таким образом лишая работы саму себя. Можно сказать, сфера информационных технологий является примером самопоглощающейся системы [4].

Таким образом, вышеуказанное свидетельствует, что ряд внешних факторов оказывает непосредственное влияние как на деятельность компании, так и на само принятие управленческого решения, что доказывает сущность влияния сторонних факторов и на конечный результат принятого решения и его эффективность. Немаловажной группой влияния на эффективность принятия управленческого решения является вторая группа факторов – субъективные факторы. На взгляд авторов, именно эта группа факторов несет большее влияние на оказываемый эффект управленческого решения. Сюда стоит отнести характеристики самого ЛПР – его личные качества, опыт, навыки. В особенности от настроения ЛПР зависят ожидаемый и полученный результат эффективного управленческого решения. К внутренним факторам можно отнести производственные мощности компании, наличие оборудования и результатов НИОКР, уровня квалификации сотрудников и прочее.

МЕТОДИКА ПОЭТАПНОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕХАНИЗМА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Для оценки эффективности в рамках применения к различным дисциплинам используются обычно качественная и количественная оценки. Минус такого метода заключается в том, что эффективность определенных этапов принятия управленческих решений не определяется. Отметим, что теоретически и методически вопрос оценки эффективности всех этапов принятия управленческих решений мало проработан. Если рассматривать количественную оценку эффективности управленческих решений, то возникает трудность в практически полном отсутствии методов из-за особенностей управленческой составляющей труда. Существует схема и способы определения эффективности принятия управленческих решений в рамках методики оценки, в которой способы объединены и сгруппированы по системе выбранных показателей (рис. 2).

Кроме того, методы оценки эффективности управленческого решения обычно разработаны в совокупности с качественной оценкой. К качественным показателям оценки можно отнести:

– соблюдение сроков выполнения и демонстрацию проекта по принятию того или иного управленческого решения;

– степень обоснованности;
– различные расходы по разработке проекта ЛПР для принятия управленческого решения;
– степень риска в рамках реализации принимаемых решений и получаемого эффекта;
– изучение, применение опыта;
– число вовлеченных лиц для разработки или реализации эффективного управленческого решения;
– использование экспертного мнения или внешних консультантов при разработке проекта управленческого решения и другие [5].

НИР – научно-исследовательская работы; ОКР – опытно-конструкторская работа; PLM – Product Lifecycle Management; CSRP – Customer synchronised resource planning; ERP II – Enterprise Resource & Relationship Processing; HRM – Human Resource Management; MES – Manufacturing Execution System; CRM – Customer Relationship Management; SCM – Supply Chain Management; FRM – Financial Risk Manager; MRP – Material Requirements Planning; PDM – Product Data Management.

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Структурное содержание методических компонентов разработки решений в области управления

Понятие социальной эффективности принимаемого управленческого решения также предполагает наличие показателей, основные составляющие которых – это численность и доля принятых решений в рамках предложений трудового коллектива. Несмотря на то, что существует много трудов по принятию решений, почти готовых рекомендаций по их реализации и оценке, каждую проблему и, следовательно, принятие управленческого решения необходимо рассматривать единично в рамках существующих обстоятельств и условий, и поэтому каждая теория оценки эффективности принятия управленческого решения подлежит коррекции. Принятие управленческих решений – основа управления грамотного ЛПР. Важным моментом в рамках структуры принятия управленческих решений является соблюдение рационального порядка принятия решений. Предполагается рассмотрение наибольшего числа факторов и устранение многих альтернатив.

Существует следующая методика преобразования ситуации принятия управленческих решений:
– формулирование цели;
– составление максимально полного списка альтернатив с применением творческих и изобретательских способностей ЛПР;
– составление наиболее полного списка факторов;
– составленный список факторов работает как инструмент уменьшения перечня альтернатив с указанием причины исключения. Данный процесс субъективен, поэтому требует от ЛПР высоких профессиональных навыков, опыта, наличия ценностей;

– получившейся список альтернатив используется в обратную сторону – для уменьшения списка оставшихся факторов [6].

Решение, как алгоритм принятия управленческих решений, осуществляется поэтапно. Чтобы принять правильное решение, необходимо использовать не только методы экономического анализа, но и интуитивные способности. Правильное решение – решение, которое предполагает выбор такой альтернативы, которая представляет наибольшую ценность с учетом факторов. Так как ЛПР несет полную ответственность за выбор и принятие решения, то, соответственно, конечный выбор альтернативы остается за ним. Система управления предполагает соблюдение принципа выбора из определенного числа альтернатив. Основные требования, которые предъявляются к ЛПР в рамках принятия управленческого решения, следующие: краткость и ясность; оптимальность; адресность; оперативность; обоснованность; правомочность [7].

Сама процедура принятия решения (алгоритм) предполагает следующий инструментарий ЛПР.

1. Логическая организация процесса разработки эффективного управленческого решения, которая включает формулирование цели, выборку методов разработки и критериев оценки, а также разработку и обоснование логических схем по выполнению операции.

2. Способы и методы выполнения операций, которые участвуют в разработке решений – анализ, обработка информации, выбор альтернатив и т.д. [8].

3. Упорядочивание подразделений и сотрудников в целом, которые участвуют в процессе принятия управленческих решений, для чего используются регламенты, нормативы или инструкции.

4. Последовательность операций по разработке управленческого решения в рамках соблюдения критериев рациональности, выбранной техники, конкретных условий работы [9].

Структура принятия управленческих решения является, в частности, примером итеративного подхода к процессу, обусловливая проявление навыков адаптации к появляющейся информации, факторам или результатам. Переоценка в рамках осуществления или возвращения к пройденным этапам не является показателем нерационального использования рабочего времени и труда. Именно тщательное исследование в рамках подготовки, принятия и реализации управленческого решения позволяет грамотному ЛПР выполнять свою главную управленческую обязанность – принимать важные управленческие решения, которые оказывают как прямое, так и косвенное влияние на работу подразделений и организацию в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Механизм принятия управленческих решений занимает одно из главных мест в управленческой деятельности любого ЛПР, являясь значимым показателем его работы. Выбор подходящего механизма, соблюдение его этапов или его коррекция в зависимости от условий вокруг организации и во внешнем мире является результатом влияния различных факторов. Многие неэффективные управленческие решения непосредственно связаны с совершаемым ошибками. Так, требование эффективности по отношению к управленческому решению предполагает существование предпосылок к созданию новых механизмов для работы ЛПР. Развитие технологий, появление новых трендов оказывает влияние как на процесс работы, так и на принятие ключевых решений. Поэтому выбор оптимального управленческого решения, формирование и соблюдение выделенных этапов его реализации являеюся важными задачами каждого ЛПР.

По итогам реализации управленческие решения стоит также проверить на эффективность и соответствие ожиданий реальности. Делать это необходимо не только для того, чтобы удостовериться в правильности выбора наиболее эффективного решения, но и для закрепления полученного опыта, который поможет в дальнейшем реализовать подобные решения с меньшими затратами финансов, производственных, человеческих и прочих ресурсов, а также сократит временные затраты на формирование и реализацию эффективного управленческого решения.

Библиографический список

1. Строев В.В. Анализ нормативной базы цифровизации управления разработкой и производством высокотехнологичной продукции. *Естественно-гуманитарные исследования.* 2022;(40):269–275.
2. Аренков И.А., Смирнов С.А. Шарафутдинов Д.Р. Трансформация системы управления предприятием при переходе к цифровой экономике. *Российское предпринимательство.* 2018;19(5):1711–1722. https://doi.org/10.18334/rp.19.5.39115
3. Бахман Д.А. Перспективы развития цифровой экономики. *Новые технологии.* 2019;(2):149–157. https://doi.org/10.24411/2072-0920-2019-10214

4. Веселовский М.Я., Измайлова М.А., Абрашкин М.С. Приоритеты и главные инструменты развития цифровой экономики России. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2018;9(2):192–199. https://doi.org/10.18184/2079-4665.2018.9.2.192-199
5. Галимова М.П. Готовность российских предприятий к цифровой трансформации: организационные драйверы и барьеры. *Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика*. 2019;(1):27–37.
6. Новикова С.К. Креативная экономика как драйвер роста: мировой и российский опыт. *Новые технологии*. 2019;(2):175–184. https://doi.org/10.24411/2072-0920-2019-10217
7. Сазонов А.А. Методические основы развития современных экономических систем на основе определения влияния инновационных факторов. *Вестник университета*. 2020;(6):47–54. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-6-47-54
8. Строев В.В. Разработка методических рекомендаций для определения уровня эффективности проведения мероприятий в сфере цифровых преобразований на наукоемких предприятиях. *Вестник Академии знаний*. 2022;(49):285–291.
9. Савина Т.Н. Цифровая экономика как новая парадигма развития: вызовы, возможности и перспективы. *Финансы и кредит*. 2018;24(3):579–590. https://doi.org/10.24891/fc.24.3.579

References

1. Stroev V.V. Analysis of the regulatory framework for digitalization of management of development and production of high-tech products. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*. 2022;(40):269–275.
2. Arenkov I.A., Smirnov S.A. Sharafutdinov D.R. Transformation of the enterprise management system in the transition to the digital economy. *Rossiyskoe predprinimatelstvo*. 2018;19(5):1711–1722. https://doi.org/10.18334/rp.19.5.39115
3. Bakhman D.A. Prospects for the digital economy development. *Novye tehnologii*. 2019;(2):149–157. https://doi.org/10.24411/2072-0920-2019-10214
4. Veselovsky M.Ya., Izmailova M.A., Abrashkin M.S. Priorities and main tools for the development of the digital economy of Russia. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2018;9(2):192–199. https://doi.org/10.18184/2079-4665.2018.9.2.192-199
5. Galimova M.P. Readiness of Russian enterprises to digital transformation: organizational drivers and barriers. *Bulletin USPTU. Science, education, economy. Series economy*. 2019;(1):27–37.
6. Novikova S.K. Creative economy as a growth driver: world and Russian experience. *Novye tehnologii*. 2019;(2):175–184. https://doi.org/10.24411/2072-0920-2019-10217
7. Sazonov A.A. Methodological foundations of the development of modern economic systems based on determining the impact of innovative factors. *Vestnik universiteta*. 2020;(6):47–54. https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-6-47-54
8. Stroev V.V. Development of methodological recommendations for determining the level of effectiveness of measures in the field of digital transformation at knowledge-intensive enterprises. *Vestnik Akademii znanii*. 2022;(49):285–291.
9. Savina T.N. Digital economy as a new paradigm of development: Challenges, opportunities, and prospects. *Finance & Credit*. 2018;24(3):579–590. https://doi.org/10.24891/fc.24.3.579