

УДК 658(075)

## СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПОЭТАПНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

<sup>1</sup>Асаул А.Н., <sup>2</sup>Коваль О.С.

<sup>1</sup>Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет,  
Санкт-Петербург, e-mail: asaul@yandex.ru;

<sup>2</sup>Санкт-Петербургский университет управления и экономики,  
Санкт-Петербург, e-mail: blok-monolit@yandex.ru

На основании результатов опроса руководителей авторы статьи пришли к убеждению, что большей части опрошенных присуща неадекватная модель поведения, вызванная отсутствием анализа и контроля. Поскольку решение – это выбор альтернатив, который проходит с соблюдением конкретной последовательности этапов, авторы предлагают применить показатели эффективности принятия управленческих решений. Так же уделено внимание важности использования методов принятия управленческих решений, оценки предпочтительности вариантов и обратной связи. Приведены характеристики поэтапной эффективности принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** управленческие решения, эффективность принятия управленческих решений, методы принятия решений, поэтапная эффективность, предпринимательские структуры, показатели эффективности

## THE SYSTEM OF INDICATORS PHASED DEVELOPMENT EFFICIENCY AND DECISION-MENT OF THE ADMINISTRATIVE DECISION

<sup>1</sup>Asaul A.N., <sup>2</sup>Koval O.S.

<sup>1</sup>St. Petersburg State Architecture and Civil Engineering University,  
St. Petersburg, e-mail: asaul@yandex.ru;

<sup>2</sup>St. Petersburg State University of Management and Economics,  
St. Petersburg, e-mail: blok-monolit@yandex.ru

Based on the results of the survey leaders of the authors came to the conclusion that most of the respondents characterized by an inadequate model of the behavior caused by the lack of analysis and control. Since the solution – it is a choice of alternatives, which is in compliance with a specific sequence of stages, the authors propose to use performance indicators management decisions. Also paid attention to the importance of using of methods of decision making, evaluation options of preference and feedback. The characteristics of phase-effectiveness decision-making.

**Keywords:** management decisions, the effectiveness of managerial decision making, decision-making methods, phasing efficiency, business structures, performance indicators

В определении эффективности управленческого решения существует серьезный пробел в виде отсутствия показателей поэтапной эффективности разработки и принятия управленческого решения. На основании выявленных основных отклонений от процедурной рациональности менеджеров отечественных и зарубежных предпринимательских структур в настоящей работе предлагается система показателей, которые могли бы восполнить этот пробел:

*1. Имеется ли видение проблемы, как возможности для предпринимательской структуры?*

Множество ошибок в принятии управленческих решений, вызывающих в компании самые серьезные последствия, осуществляется на этапе постановки проблемы. Наши исследования показали, что для людей, выросших в отечественной культуре, характерно непонимание того, что такое проблема. Обычно, когда идет речь о проблеме, по которой требуется принять решение, – имеется в виду либо тяжелое положение, из которого нужно выйти, либо

ситуация, в которой надо сделать выбор. В таком случае принятие решения сводится к ответу на вопрос «что делать?» без его предварительной увязки с вопросами «как видится проблема и почему (на каких основаниях)?» и «как можно действовать (какие методы и средства разрешения формулируемой проблемы имеются в распоряжении и почему они работают)?»

*2. Наличие четкого понимания причин проблемы.*

Отсутствие должного анализа проблемной ситуации в процессе принятия управленческих решений сильно снижает вероятность принятия эффективного решения. Но все-таки даже в отсутствии четкой формулировки проблемы, часто представление о ней у лица, принимающего решение (ЛПР) имеется на интуитивном уровне. То есть изъян в таком случае заключается в том, что человек не совсем отдает себе отчет, какую проблему он решает. Когда же проблемная ситуация возникает в коллективе людей, и она четко не анализируется, у многих членов коллектива может

быть разное интуитивное представление о проблеме. В результате люди, полагая, что они вместе решают одну и ту же проблему, в действительности руководствуются каждый своим безотчетным представлением о том, чего им надо добиться. Таким образом, изъян индивидуального принятия решений – недопонимание проблемной ситуации отдельным человеком, при коллективном принятии решений радикально усугубляется еще и взаимным недопониманием. В целом это уже не просто недопонимание, а общее непонимание, которое в сложных ситуациях вовсе блокирует принятие решения. Неизбежно возникают разногласия, которые кажутся неустранимыми несмотря на то, что люди искренне стремятся разрешить возникшую проблемную ситуацию на благо коллективу. На самом деле эти разногласия могли бы даже и не возникнуть, если бы члены коллектива знали, что им необходимо изначально достичь общего понимания проблемной ситуации, которую они стали пытаться разрешить вместе.

*3. Разрабатывается ли как можно большее число вариантов решения?*

На этапе генерирования вариантов решения для отечественных руководителей характерно отсутствие восприятия множественности вариантов решения как самоценности. Лицо, принимающее решения «хватается» за первый же оказавшийся у него в распоряжении вариант решения, не желая тратить время, силы и средства на поиски и изучение других возможных вариантов.

*4. Происходит ли переход к оценке, а затем к выбору управленческого решения, только после завершения предыдущего этапа; обладает ли ЛПР необходимыми знаниями и навыками использования методов принятия управленческих решений?*

Для принятия правильного решения важна оценка предпочтительности вариантов во всех важных аспектах. Если проблемная ситуация реализуется в условиях неопределенности будущего, оценка предваряется прогнозированием последствий принятия каждого из вариантов. В то же время в отечественных предпринимательских структурах встречается незнание ни методов прогноза развития событий при выборе того или иного варианта решения, ни случаев, когда их уместно применять, ни того, где и какую информацию с их помощью можно получить. Зачастую происходит так, что менеджеры попросту пренебрегают прогнозированием, имея обыкновение принимать решения «на авось».

*5. Наличие четкой программы реализации решения по вопросам: кто, какими средствами, в какие сроки будет выполнять решение,*

понимают ли исполнители задачу, не противоречит ли она данным ранее указаниям.

*6. Наличие четких каналов обратной связи.*

Серьезной ошибкой при принятии управленческих решений, свойственной многим отечественным предпринимателям, является опускание такого этапа в принятии решений как обратная связь. Даже самые остроумные и эффективные решения имеют высокую вероятность погрешности. К тому же в современной предпринимательской среде посылки, на основании которых было принято решение, быстро устаревают. Если при проверке выясняется, что они не соответствуют изменившимся условиям, их необходимо пересмотреть.

Практика показывает, что сохранение неадекватной модели поведения вызвано отсутствием анализа и контроля. Это верно и по отношению к субъектам предпринимательской деятельности, и по отношению к решениям, принимаемым на высшем правительственном уровне.

Как известно, решение – это выбор альтернатив, который проходит с соблюдением конкретной последовательности этапов. Этапы рационального разрешения проблемы, – это постановка проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, выявление альтернатив, оценка и выбор альтернативы, реализация, обратная связь, определение эффективности принятия управленческого решения. Методы выявления альтернатив (рис. 1) базируются на использовании индивидуальных или коллективных интеллектуальных усилий [3 с. 189]. Методы оценки и выбора альтернатив [3, с. 191] представленная на рис. 2. В то же время, новые и сложные ситуации требуют незапрограммированных, неординарных решений, так как не существует готовых рекомендаций, и руководитель сам выбирает процедуру принятия решения. Но наличие определенной процедуры необходимо, поскольку только это позволит не только направлять, но и контролировать процесс принятия управленческого решения [9].

Нами был проведен опрос руководителей, работающих в Ленинградской области Российской Федерации.

Объем выборки был рассчитан на основе доверительных интервалов по формуле:

$$n = \frac{\delta^2 \cdot Z^2 \cdot N}{q^2 \cdot N + \delta^2 \cdot Z} = 95,4,$$

где  $Z$  – нормированное отклонение, для доверительного интервала 95% = 1,96 (таблица «Значение интегралов вероятностей»);  $\sigma$  – среднеквадратическая дисперсия  $\sigma = p \cdot q$ , при максимальной вариации при-

знака  $= 0,5 \cdot 0,5 = 0,25$ ;  $N$  – объем генеральной совокупности – число организаций в области  $= 14733$ ;  $q = 1 - 0,95$  (доверительный интервал)  $= 0,05$ .

Объем выборки был определен по этой формуле при использовании доверительного интервала 95% и ошибки репрезентативности 5%, что достаточно для получения

достоверного результата в экономических исследованиях. Результат был округлен до 100 организаций. Для опроса были выбраны организации методом случайных чисел. В выборку попали 15 микропредприятий, 30 малых предприятий, 34 средних организаций, 21 крупная компания. На основании данных опроса рассчитаны необходимые показатели.

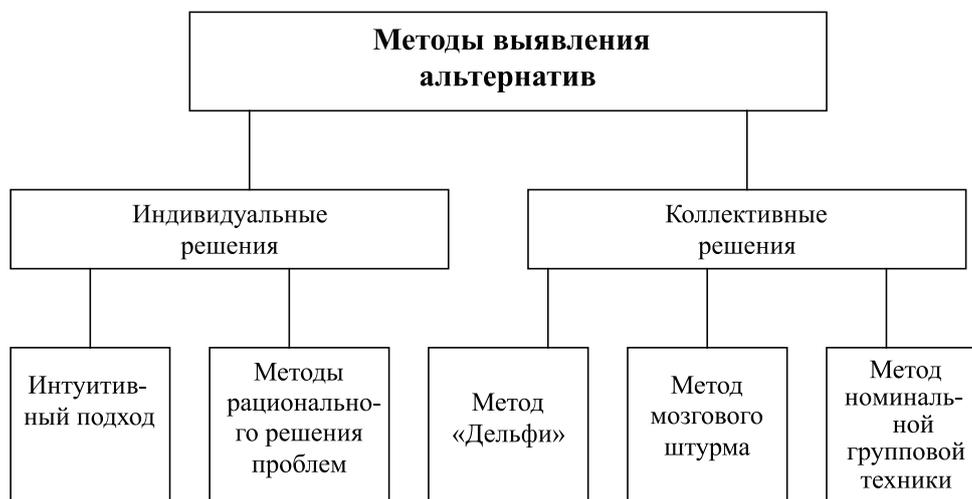


Рис. 1. Классификация методов выявления альтернатив

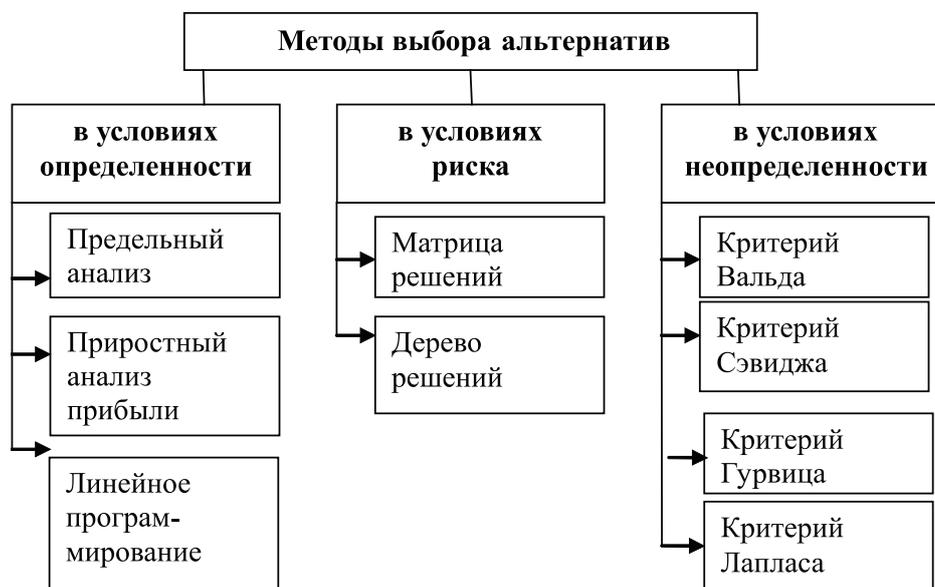


Рис. 2. Классификация методов оценки и выбора альтернатив

Качественные показатели в большинстве случаев не могут быть выражены количественно, они оцениваются опрошенными в баллах, либо берется процент ответов.[7] В систему качественных показателей эффективности нами включены показатели отражены в таблице, а значения этих показателей рассчитаны на основе анкетного опроса.

Из таблицы видно, что своевременность предоставления управленческих решений респондентами оценивается, как достаточно высокая (8,8 баллов), а вот ориентация на изучение и использование передового опыта и научная обоснованность решений значительно меньше – 5,9 и 3,8 соответственно. Степень риска в реализации управленческих решений в большинстве случаев

невысока: 25,9% принимаемых решений характеризуются низкой степенью риска, 43,5% средней степенью риска. Высокая степень риска присуща только 17,4% управленческих решений. Показатель степени риска является двояким: с одной стороны, чем меньше риск, тем лучше. С другой сто-

роны амбициозные проекты, которые дают высокую степень конкурентоспособности и высокие прибыли не бывают безрисковыми. В случае с предпринимательскими структурами этот показатель нельзя назвать положительным, учитывая общий характер их целей.

Качественные показатели эффективности принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, в среднем на одну компанию

Показатель	Значение
Своевременность предоставления проектов управленческих решений, балл	8,8
Степень научной обоснованности, балл	3,8
Ориентация на изучение и использование прогрессивного опыта в принятии управленческих решений, балл	5,9
Расходы, связанные с разработкой проектов управленческих решений, тыс. руб.	728,75
Численность занятых в разработке управленческих решений, чел.	15,7
Использование внешних консультантов в ходе разработки управленческих решений, % ответов	8,4
Степень риска в реализации управленческих решений, % ответов	
Низкая	25,9
Средняя	43,5
Высокая	17,4
Затруднились ответить	13,2

Для количественной оценки эффективности разработки и принятия управленческих решений в процессе исследования взяты такие показатели, как выход валовой добавленной стоимости и прибыли до и после налогообложения на 1 рубль управленческих затрат. Целесообразно взять валовую добавленную стоимость и прибыль до налогообложения, поскольку в сочетании эти показатели показывают весь результат деятельности субъекта предпринимательской деятельности, компенсируя для анализа последствия перераспределения.

Частные показатели отражают долю ресурсов, затрачиваемых на разработку, принятие и реализацию управленческих решений, и включают долю административно-управленческих расходов в общих затратах и долю управленческого персонала в общей численности занятых и нагрузку управляемости [10]. Частные показатели эффективности принятия управленческих решений показывают, что доля ресурсов затрачиваемых на управление невысока: по расходам 6,4%, по задействованному в управлении персоналу 11,3%. При этом нагрузка управляемости находится в оптимальных пределах (8,5 чел.). С одной стороны, низкие управленческие расходы сокращают себестоимость и увеличивают прибыль организации, расширяют возможности для ценовой конкуренции. С другой стороны, на сегодняшний день ориентация на квалифицированное управление, без из-

лишней экономии на управленческих расходах, является на сегодняшний день общемировой тенденцией среди передовых компаний за рубежом [1, 2, 5, 6].

Социальные показатели эффективности разработки и принятия управленческих решений отражают степень причастности трудового коллектива к принимаемым управленческим решениям и включают долю решений, принятых по предложению работников и долю работников, привлеченных к разработке управленческих решений [4].

Социальная эффективность принятия управленческих решений в предпринимательских структурах Ленинградской области является крайне низкой: доля решений, принятых по предложению трудового коллектива 2,4%, доля работников, привлеченных к разработке управленческих решений 3,7%.

Крайне важной так же является поэтапная эффективность, поскольку исходя их теории процедурной рациональности именно четкость технологии разработки и принятия управленческого решения и качество каждого из его этапов определяет в конечном итоге качество управленческого решения.

В ходе опроса выяснилось, что лишь незначительная часть руководителей (в основном это крупные и средние организации) – 9,8% используют рациональную процедуры принятия управленческих решений. Остальные решения принимают интуитивно.

При принятии управленческих решений у большинства ЛПР возникают проблемы

с информационным обеспечением (подробнее см. [8]): ненадежность информации (71,2% респондентов), помехи в ходе передачи информации (48,4%), недостатки в организации коммуникаций (42,1%), неопределенность во взаимоотношениях организационных структур (36,8%), нечеткое видение проблемы (36,7% респондентов), информационная перегрузка (24,2%). Несколько меньше объективной оценке ситуации мешают дублирование информации (17,8% опрошенных), наличие конфликтов в организации (12,3%). Таким образом, объективность постановки проблемы и установления критериев и ограничений ставится под угрозу.

Для принятия правильного управленческого решения важна оценка предпочтительности вариантов во всех важных аспектах (если проблемная ситуация реализуется в условиях неопределенности будущего, оценка предваряется прогнозированием последствий принятия каждого из вариантов). В то же время лишь 21,2% руководства предпринимательских структур разрабатывают наибольшее число вариантов управленческого решения, большинство же (78,8% опрошенных) останавливаются на первом приемлемом варианте. На этапах разработки, оценки и выбора управленческого решения процедурную рациональность соблюдают только 38,2% предпринимателей, которые переходят к следующему этапу только после завершения предыдущего. Большая часть предпринимателей (61,8%) это правило нарушают.

Большинство ЛПР знают и используют достаточно небольшой арсенал методов принятия управленческих решений. Методами экономического анализа данных пользуются 93,4% опрошенных, оперативными приемами принятия управленческих решений (анализ «разрывов», шансов и рисков, портфеля, оценки по системе баллов и др.) – 62,3%, статистическими методами анализа и прогнозирования – 45,4%, экспертными методами – 22,3%. По ответам респондентов, современными методами принятия управленческих решений пользуется незначительная их часть – методами линейного программирования 4,2%, моделированием 1,9%, методами анализа конфликтных ситуаций 1,8%. Учитывая тот факт, что ошибка репрезентативности составляет 5%, мы не можем считать, что менеджеры предпринимательских структур пользуются современными методами принятия управленческих решений.

Существенной ошибкой в принятии решений, свойственной многим ЛПР (28,2% опрошенных), является отсутствие обрат-

ной связи при принятии управленческих решений. Даже самые эффективные решения имеют высокую вероятность погрешности. К тому же в современной предпринимательской среде посылки, на основании которых было принято решение, быстро устаревают. Если при проверке выявляется их несоответствие новым реалиям, их следует пересматривать.

В ходе анализа результатов исследования выяснилось, что для эффективности разработки и принятия управленческих решений характерно следующее:

- своевременность принятия управленческих решений достаточно высокая – опрошенные оценили в 8,8 баллов, ориентация на передовой опыт и научная обоснованность средняя – были оценены респондентами в 5,9 и 3,8 балла;

- количественная эффективность (выход валовой добавленной стоимости прибыли до и после налогообложения на 1 руб. управленческих расходов) стабильно росла до 2008 г. хорошими темпами (в 2007 г. к 2003 г. добавленная стоимость на 1 руб. управленческих затрат выросла на 9%, прибыль до налогообложения 387%, чистая прибыль на 596%), после чего серьезно сократилась (по добавленной стоимости на 57%, по прибыли до налогообложения на 99,2%, по чистой прибыли на 99,8%);

- доля расходов на управление в предпринимательских структурах невысока – 6,4% по затратам на управление, 11,3% по используемым в управлении трудовым ресурсам;

- социальная эффективность (причастность трудового коллектива к разработке управленческих решений) низкая;

- качество разработки управленческих решений в предпринимательских структурах невысоко.

*Основные характеристики поэтапной эффективности принятия управленческих решений* в предпринимательских структурах, выявленные на основе исследований:

- около 60% управленческих решений принимаются не путем рационального просчета альтернатив, а под воздействием субъективных факторов;

- множество ошибок в принятии управленческих решений, вызывающих для организаций самые серьезные последствия, осуществляется на этапе постановки проблемы: лишь 32,6% опрошенных воспринимают проблему не только как неудовлетворительную ситуацию в организации, но как нереализованную возможность. При таких исходных посылках трудно предполагать, что решение будет эффективным;

- довольно часто ЛПР мешает принять правильное решение ненадежность инфор-

мации, плохая организация коммуникаций, помехи, возникающие в ходе передачи информации. Основная проблема коммуникаций между элементами организационной структуры обусловлена неопределенностью во взаимоотношениях между отдельными структурными единицами организации;

– значительная часть ЛПР не знают и не используют весь арсенал методов принятия управленческих решений; пренебрегают этим, имея обыкновение принимать решения «на авось»;

– для многих ЛПР характерна такая непростительная ошибка в принятии управленческих решений, как опускание последнего этапа в принятии решений – обратной связи.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что в процессе принятия управленческих решений в предпринимательских структурах присутствует еще достаточно проблем. Такая ситуация сложилась не смотря на достаточно высокий уровень образования ЛПР. Так, 86,3% опрошенных имеют высшее образование, 9,6% среднее профессиональное, 4,3% начальное профессиональное или общее. В то же время, проблемы в области управления частично можно объяснить тем, что только 10,3% опрошенных имеют образование по специальности менеджмент, и 25,6% по специальности экономика, где достаточно развернуто преподают курс менеджмента. Большая часть опрошенных имеет образование других специальностей: 23,7% – техническое,

14,9% – сельскохозяйственное, 12,1% – юридическое, 13,4% – другое. Все это говорит о том, что большинство ЛПР не знает современной науки принятия управленческих решений, или не умеет применять на практике ее достижения.

#### Список литературы

1. Анисимов В.Г., Асаул А.Н., Тузов В.А. Управление в экономических и социальных системах // Экономическое возрождение России. – 2007. – № 1(11). – С. 79–82.
2. Асаул А.Н., Князь И.П., Коротаева Ю.В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса // Современные наукоемкие технологии. – 2010. – № 2. – С. 141.
3. Интегративное управление в инвестиционно-строительной сфере / А.Н. Асаул, В.П. Грахов. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 248 с.
4. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул и др. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 216 с.
5. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул и др. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 328 с.
6. Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А.Н. Асаул и др. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2008. – С. 606.
7. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности / А.Н. Асаул, Х.С. Абаев, Д.А. Гордеев. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2007. – 271 с.
8. Создание знания и информационной инфраструктуры субъектов предпринимательства / А.Н. Асаул и др. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2010. – 254 с.
9. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева; – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.
10. Управление затратами в строительстве: учеб. пособие / А.Н. Асаул, М.К. Старовойтов, Р.А. Фалтинский. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 392 с.