

ВЛИЯНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

С учетом рыночных тенденций развития промышленных предприятий особое значение приобретают вопросы повышения качества и эффективности систем управления, поскольку современный этап социально-экономических отношений требует развития конкурентной среды, повышения конкурентоспособности отечественных предприятий. Опыт работы промышленных предприятий показывает, что достижение высокой эффективности производства требует обеспечения необходимого уровня системы управления, чтобы принятые решения выполнялись в установленные сроки и с надлежащим качеством. При этом качество получаемых результатов является следствием качества системы управления предприятием.

Эффективность управляемого объекта рассматривается в качестве главного критерия результативности управления. «Эффективность – это способность приносить эффект, результативность процессу, проекту и др., которые определяются как отношение эффекта, результата к расходам, которые обеспечили этот результат» [1, 508]. Проблема эффективности – составная часть использования управленческого потенциала, т.е. совокупности всех ресурсов системы управления. Управленческий потенциал выступает в материальной и интеллектуальной формах: в форме затрат и расходов на управление, которые определяются содержанием, организацией, технологией и объемом работ по реализации соответствующих функций

управления; характера управленческого труда; эффективности управления, т.е. эффективности действий людей в процессе деятельности организации, реализации интересов, в достижении определенных целей.

Целевой принцип функционирования систем управления составляет методологическую основу управленческих решений. Под постановкой целей, в широком смысле слова, будем понимать определение состояния желаемых (заданных извне или устанавливаемых аппаратом управления самого предприятия) результатов поведения объектов управляемой системы. В соответствии с этой системой формируются цели и их критерии, которые обеспечивают измеримость "рассогласований" между фактическими и целевыми уровнями определенных характеристик объектов управления, что приводит к необходимости принятия управленческих решений.

Число работ по теории принятия решений, посвященных разработке научных проблем теории и ее практическим применениям, постоянно возрастает. Среди них важное место занимают исследования, результаты которых дают возможность разработать методы, модели и алгоритмы принятия решений, информационные технологии их реализации. Вместе с тем перечисленные выше проблемы этой науки изучены далеко неравномерно. Некоторым вопросам, например качеству подготовки и принятия управленческих решений, нужны новые исследования, в частности

© Лена Роман Николаевич – кандидат экономических наук.

Научно-исследовательский центр информационных технологий ИЭП НАН Украины, Донецк.

поиск новых подходов к системе поддержки принятия решений.

Исходя из этого целью статьи является раскрытие сущности и значения качества управленческих решений в процессе функционирования предприятий и повышения эффективности производства, выявления факторов и требований, обеспечивающих эффективность управляемого объекта.

В работе [2, 53-54] авторы для достижения эффективности управленческих решений предлагают следующие требования:

- реальность поставленных целей;
- организация, стимулирование, контроль реализации решений;

- устойчивость по эффективности к возможным ошибкам в подготовке и принятии управленческих решений;

- оперативность выполнения управляемых процессов с учетом возможных скоростей развития нештатных, аварийных ситуаций;

- реализуемость принятых решений;
- гибкость принятого решения к возможным изменениям цели при изменении внешних и внутренних условий;

- организация контроля исполнения решения.

Эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений, а эффективность принимаемых решений может служить средством измерения эффективности управляющей системы. Основным критерием эффективности управленческого решения является отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку и осуществление решения [3]. То есть эффективность и качество управленческого решения определяются прежде всего обоснованностью методологии решения проблем и

соблюдением параметров логико-методологической рациональности: решение проблем должно быть сориентировано на позитивные конечные результаты; разработка решений не должна ограничиваться одним вариантом; необходим учет вероятности характера наступления социально-экономических событий и элиминирование риска; комплексная оценка эффективности каждого из вариантов решения; применение современных логических приемов и компьютерной техники, а также методов активизации творческого мышления для разработки эффективных решений; использование системного, ситуационного, комплексного подходов для разработки экономически обоснованных решений и др. [4].

На современном этапе развития экономики предприятия ориентированы на необходимость создания таких видов продукции и услуг, которые отвечали бы в полном объеме понятию «качество». «Качество – уровень, которому совокупность собственных характеристик объекта (продукции, процесса или системы) удовлетворяет потребности» [5, 6-7]. Внимание к вопросам качества производимой продукции в Украине повышается по мере расширения участия украинских предприятий в международной торговле. Тем более что Концепция государственной промышленной политики Украины направлена на реализацию стратегии опережающего развития и евроинтеграции, одной из задач которой является ускорение процессов вступления Украины во Всемирную торговую организацию и переход к европейским и мировым стандартам. Поэтому наличие на предприятиях сертифицированной системы управления качеством дает отечественным товаропроизводителям серьезные преимущества при получении заказов, обеспечивает снижение риска

юридической ответственности за качество продукции и позволит перейти на более качественный уровень организации производства.

Внедрение системы управления качеством на основе международных стандартов ISO 9000 и 14000 требует проведения организационно-экономических мероприятий, направленных в конечном счете на повышение уровня управленческих решений. Так, в стандартах ISO 9000 используется, как правило, метод Тейлора, основанный на жестком нормировании контроля за соблюдением нормативных требований. Этот метод эффективен в организациях с высоким уровнем компетентности руководящих работников и невысокой степенью автоматизации производства. Вместе с тем следует отметить, что функционирование современных информационных систем управления позволяет использовать методологию Татути, которая, в отличие от методов Тейлора, основана на чисто допускном управлении и позволяет осуществлять управление по отклонениям. При этом значительный эффект достигается при внедрении формализованных процедур принятия управленческих решений.

В условиях развития рыночной экономики в Украине резко возрастают требования к качеству управленческих решений. Это объясняется тем, что в условиях современного производства даже небольшие погрешности в решениях могут привести к нежелательным последствиям на предприятии. В научной литературе качество управленческих решений определяется по-разному. Это объясняется, в первую очередь, тем, что категория качества является достаточно сложной с точки зрения разных аспектов. Необходимо учитывать те свойства

управляющего воздействия, которые направлены на достижение поставленной цели.

Под качеством управленческих решений понимают степень соответствия параметров выбранного решения определенной системе характеристик, удовлетворяющих его разработчиков, потребителей и обеспечивающих возможность эффективной реализации. К необходимым характеристикам качества управленческих решений относят научную обоснованность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность и реальность [3, 121]. В работе [6] под качеством управленческих решений рассматривается степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем. Иначе говоря, в какой степени управленческое решение обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений. Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения, соответствующих общей стратегии развития предприятия и обеспечивающих реальность его реализации.

То есть понятие качества управленческих решений нельзя рассматривать изолированно от его реализации. Оценить качество управленческого решения возможно лишь при условии, когда оно благодаря своей правильности достигнет поставленной цели. Следует отметить, что не все принимаемые решения реализуются в заданные сроки, по некоторым данным их удельный вес в общем числе принятых составляет около 30%. Кроме того, часть реализованных решений не дает ожидаемого результата, то есть оказывается недостаточно эффективной. Экспертные оценки самих руководителей свидетельствуют о том, что таких решений в их практике не менее 25% [3, 121].

Невысокую эффективность управленческих решений руководители объясняют:

ухудшением общей экономической ситуации в стране (50% ответов);

дефицитом финансовых ресурсов (17% ответов);

снижением спроса на продукцию (17% ответов);

Таблица 1. Факторы, определяющие изменение принятых управленческих решений в ходе их реализации

Факторы	Количество ответов в среднем, %
1. Изменение политики государства	12
2. Изменение действующего законодательства	15
3. Изменение поведения заказчиков	30
4. Изменение условий договоров поставок	11
5. Изменение ситуации на рынке	26
6. Выявление лучшего варианта решения в ходе его реализации	6

Как свидетельствуют данные, существует множество внешних причин, побуждающих руководителя менять ранее принятые решения. Это может быть связано с большими потерями, прежде всего финансового и материального характера. Только 6% решений руководители изменяют по своей инициативе в поисках лучших вариантов при наличии должной информации. Результаты такого анализа свидетельствуют о больших сложностях работы предприятий в новых условиях, их недостаточной адаптированности к рыночным условиям [7, 59].

Известно, например, что количество оперативных решений, принимаемых в организациях, значительно (иногда многократно) превышает количество тактических и стратегических решений, однако по затрачиваемому времени самыми ресурсоемкими являются стратегические решения. Распределение затрат времени на принятие оперативных, тактических и стратегических решений в организациях крупного, среднего и малого размера также имеет особенности: в малых

неприспособленностью предприятий к работе в быстро меняющихся условиях (8% ответов) [7].

При исследовании эффективности принимаемых решений руководителями был проведен анализ (табл. 1), как часто им приходится менять в процессе работы ранее принятые решения, а также причины, побуждающие это сделать.

предприятиях основная доля затрат времени приходится на оперативные решения, но по мере роста предприятий существенно увеличивается время, затрачиваемое на выработку стратегии развития [5].

Анализ опроса руководителей машиностроительных предприятий Украины показал, что за последние годы в связи с развитием рыночных отношений изменились методы и организация их работы. Если в 1995-1998 гг. руководители в основном занимались решением вопросов по оперативному управлению предприятием, что составляло в среднем 70-80%, то за 2003-2005 гг. ситуация коренным образом изменилась. Повышение конкуренции на рынке потребовало от руководителей заниматься в большей части вопросами стратегического развития, что требует кроме большого количества необходимой информации также и соответствующих методов подготовки решений. В фундаментальной работе И. Ансоффа «Стратегическое управление» приводится такое понятие стратегии: «По своей сути стратегия – это перечень правил для

принятия решений, которыми организация пользуется в своей деятельности» [8].

Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, – это и есть содержание эффективности как управленческой категории [9]. Анализ затрат исследуемых промышленных предприятий Донецкой области позволил выявить общую для всех тенденцию роста условно-постоянных расходов, в которых значительную долю составляют затраты на управление. Так как эти

затраты характеризуют изменение эффективности управленческих процессов, то такая тенденция соответственно ведет к снижению их эффективности. Результаты анализа динамики затрат труда ОАО «Донецкгормаш» (табл. 2) позволили рассчитать показатели структуры затрат и соответствующие индексы, характеризующие изменения в структуре затрат предприятия по сравнению с базисной величиной.

Таблица 2. Показатели уровня затрат труда в ОАО «Донецкгормаш»

Показатели	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1. Затраты труда вспомогательных рабочих, тыс. час.	1448	1369	1268	1139	1185	1255	1283	1171	1108	1208	1065
2. Затраты труда основных производственных рабочих, тыс. час.	1009	961	839	732	730	768	880	860	961	1185	1029
3. Затраты труда управленческого персонала в цехах, тыс. час.	458	435	401	350	344	379	367	346	341	343	343
4. Затраты труда управленческого персонала в отделах, тыс. час.	1043	967	871	776	803	843	852	808	744	762	749
5. Общие трудовозатраты управленческого персонала, тыс. час.	1501	1402	1272	1126	1147	1222	1219	1153	1085	1105	1092
6. Суммарные трудовозатраты, тыс. час.	3958	3732	3379	2997	3062	3245	3382	3184	3154	3498	3186
7. Доля затрат труда вспомогательных рабочих в суммарных трудовозатратах, %	0,37	0,37	0,38	0,38	0,39	0,39	0,38	0,37	0,35	0,35	0,33
8. Доля затрат труда основных производственных рабочих в суммарных трудовозатратах, %	0,25	0,26	0,25	0,24	0,24	0,24	0,26	0,27	0,30	0,34	0,32

9. Доля затрат труда управленческого персонала в цехах в суммарных трудозатратах, %	0,12	0,12	0,12	0,12	0,11	0,12	0,11	0,11	0,11	0,10	0,11
10. Доля затрат управленческого персонала в отделах в суммарных трудозатратах, %	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,25	0,25	0,24	0,22	0,24
11. Доля общих затрат управленческого персонала в суммарных трудозатратах, %	0,38	0,38	0,38	0,38	0,37	0,38	0,36	0,36	0,34	0,32	0,34

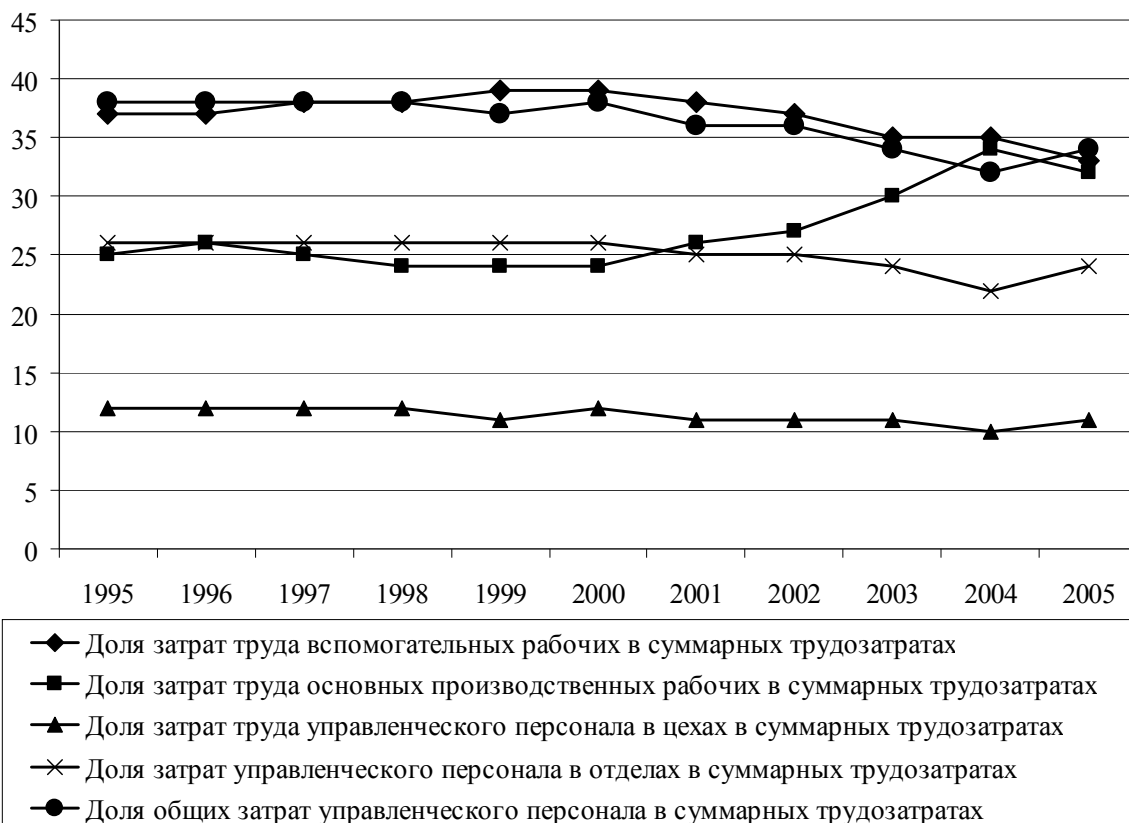


Рисунок. Динамика изменения затрат труда в ОАО "Донецкормаш", %

Проведенные расчеты показали, что за 1995-2004 гг. в ОАО "Донецкормаш" наблюдается снижение затрат на управление (см. рисунок). И только в 2005 г. по всем направлениям управленческого труда просматривается тенденция к увеличению затрат на его реализацию. Это подтверждает гипотезу об общей тенденции роста затрат системы управления предприятий [10, 85], но в сравнении с ростом затрат труда основных производственных рабочих этот показатель еще недостаточен. Уровень затрат управленческого труда зависит, в первую очередь, от активности на предприятии реорганизационных процессов, обеспечивающих повышение качества управленческих решений.

Следует отметить, что нет однозначного подхода и к определению

факторов, влияющих на качество разработки и реализации управленческих решений. В большей части подразделяют факторы внешней и внутренней среды:

законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией управленческих решений;

четкую формулировку цели, для чего принимается управленческое решение, какие реальные цели должны быть достигнуты, как измерить, соотнести поставленную цель и результаты;

объем и ценность располагаемой информации – для успешного принятия не объем информации, а ценность, определяемая уровнем профессиональной интуиции кадров;

время разработки управленческого решения – как правило, управленческое

решение всегда в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств (деактивности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательности политиков);

организационные структуры управления;

формы и методы осуществления управленческой деятельности;

методы и методики разработки и реализации управленческих решений (например, если фирма одна, если следует за другими – иная);

субъективность оценки варианта выбора решения;

состояние управляющей и управляемой систем (психологический климат, профессионально-квалификационный состав кадров);

систему экспертных оценок уровня качества и эффективности управленческого решения [6].

В работе [11] к факторам, которые влияют на качество управленческих решений, относят:

степень информированности лица, принимающего решения;

компетентность и опыт работы лица, принимающего решения;

уровень коллегиальности в процессе разработки решения;

характер и степень ответственности лиц, принимающих решения, за результаты решения.

В работе [2, 55-56] показано, что качество управленческого решения определяет в значительной мере конечный результат и эффективность выполнения задач управления и зависит от ряда факторов:

качества исходной продукции 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);

оптимального или рационального характера принимаемого решения;

своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;

соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления;

квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;

готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

То есть качество управленческих решений зависит в основном от уровня информационного обеспечения, квалификации и уровня подготовки менеджмента предприятий. Информационное обеспечение является базой, на которой строится вся управленческая деятельность, и определяющим фактором обоснованности принимаемого решения, что в конечном счете сказывается на эффективности функционирования системы управления в целом. Главное условие принимаемых качественных решений – исчерпывающая осведомленность [12, 45].

Таким образом, качество управленческих решений является одним из основных факторов эффективности деятельности промышленных предприятий и зависит от большого числа субъективных и объективных факторов, которые требуют учета в исследовании и разработке методов подготовки и принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики.

Литература

1. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видав. Центр “Академія”, 2000. – 864 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

3. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2000. – 178 с.

4. Ранняя Н.А. Система принципов обеспечения качества управленческих решений // Материалы VIII региональной конф. «Вузовская наука – Северо-Кавказскому региону». Том третий. Экономика. – Ставрополь: СевКавГТУ, 2004.

5. Міжнародний стандарт ISO 9000: 2000, ІДТ “системи управління якістю. Основні положення та словник” (ДСТУ ISO 9000: 2001) (Видано ISO у 2000 р.). – К.: Держстандарт України, 2001. – 27 с.

6. Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений // <http://www.referat.ru/document/4636>.

7. Пелых А.А. Роль управленческих решений в деятельности предприятия // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – С. 53-64.

8. Игнатъева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.

9. Воронкова Т.В. Основные направления оценки эффективности управленческих решений // Вестник СевКавГТУ. Серия «Экономика». – 2004. – №2 (13).

10. Денисов В.Т., Грищенко О.В. Процессное управление машиностроительным предприятием:

методологические положения и практика: Монография / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2005. – 188 с.

11. Жихарь О.В. Условия и факторы качества управленческих решений органов местного самоуправления // www.lib.csk.ru/vch/7/2005-01/006.pdf.

12. Дибирдеев В.И. Информационное обеспечение и управленческие решения // Вопр. статистики. – 2002. – №10. – С. 45-49.