

11. Шабашова Л.О. Планування досліджень з метою сегментації ринку на основі принципу унікальності. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. (Запоріжжя: Гуманітарний університет «ЗІДМУ») – 2007. – №3. – С.249–252.

Ячменев Е.Ф.

АДМИНИСТРИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Актуальность. Деятельность Вузов как и любых организаций требует общего управления, без которого невозможно не только его эффективное функционирование и развитие, но и само существование. Более того, рациональное управление Вузом предопределяет отношение к нему организаций, социальных учреждений, органов самоуправления и самое главное общества и в известной мере влияет на их ответные управленческие решения. Это означает, что с общим управлением связаны цели и миссия, как самого Вуза, так и всего общества.

Анализ последних публикаций. Исследованию проблем общего управления посвящены работы ученых: В.И. Данилов–Данильяна [1], А.Н. Азрилияна [2], Р.А. Коренченко [3], М.И. Крулькевича [4], И.А. Курдюмовой [4], З.П. Румянцевой [5], Г.И. Дибниса [6], К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин [7], Р. Дорф, Р. Бишоп [8], Г.Н. Смирнова, А.А. Сорокин, Ю.Ф. Тельнов [9], М.М. Горский [10], но только некоторые из них выделили администрирование как функцию внутреннего контроля по принятию и реализации управленческого решения.

Целью работы является формирование процедуры контроля принятия управленческого решения как функцию внутреннего администрирования общего управления Вузом в условиях рыночной экономики. Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- раскрыть практическую значимость контроля в процессе реализации управленческих решений;
- разработать этапы контроля;
- выявить роль заключительного контроля в деятельности организации.

Постановка проблем. По своей сути, общее управление – это управленческая деятельность и процессы, связанные с разработкой концепции и стратегии развития организации, постановкой целей, планированием, организационной деятельностью, распорядительством, координированием и контролем, а при необходимости, и корректировкой ранее принятых решений [5].

На управленческое решение воздействуют три внутрифирменные функции: внутреннее администрирование, деятельность и контроль. Внутреннее администрирование будет оказывать влияние на качество управленческого решения, а контроль на процесс принятия и процедуру реализации управленческого контроля.

Результатом взаимодействия функций внутри Вуза являются процессы управления такие как:

- процесс администрирования, соблюдение, регламентация и распорядительство на уровне предприятия в рамках корпоративной культуры;
- процесс принятия управленческого решения, комплексный подход к устранению проблемы или решения конкретной задачи;
- процесс контроля – это соблюдение процедур за протеканием процессов в объекте управления, сравнение величины контролируемого параметра с заданной программой, выявление причины и характера отклонений во времени и в пространстве.

При этом контроль, ориентированный на управленческое решение, определен в рамках внутреннего администрирования, которое устанавливает стандарты для управленческого решения.

Процесс принятия, реализации и контроля управленческих решений состоит из семи этапов (рис. 1).

Этап 1: распознавание и определение проблемы. На данном этапе производится оценка ситуации, которая требует решений, проводится анализ проблем, обосновываются решения. Осуществляется оценка ресурсов, источники их пополнения и время для реализации управленческого решения.

Выявление проблемы возможно в результате постоянно действующего контроля за текущей деятельностью Вуза и мониторингом внешней среды.

Контроль позволяет выявить проблемы и скорректировать соответствующие действия Вуза до того, как эти проблемы перерастут в не разрешимые ситуации.

Одна из причин определяющей необходимость осуществления контроля является то, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью, вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они «станут барьером» в достижении целей организации.

Этап 2: разработка вариантов альтернативных решений. На втором этапе, основываясь на результаты количественного и качественного анализа сложившейся ситуации формируется общая цель и выбираются пути для ее достижения. Предусматривается ряд альтернатив по достижению поставленной цели в зависимости от возможных вариантов развития ситуации. На данном этапе принятия и реализации управленческих решений наиболее активен самоконтроль.

Этап 3: принятие решения (оценка альтернативных решений и выбор наилучшего сценария). Из предложенных вариантов достижения цели отдается предпочтение наилучшему. Выбор наилучшего сценария осуществляется на основании анализа и оценки с помощью количественных и качественных методов принятия управленческого решения. Наилучшим считается вариант, который позволяет обеспечить максимальный уровень достижения цели при минимальных затратах ресурсов (материальных, финансовых, трудовых и т.д.).

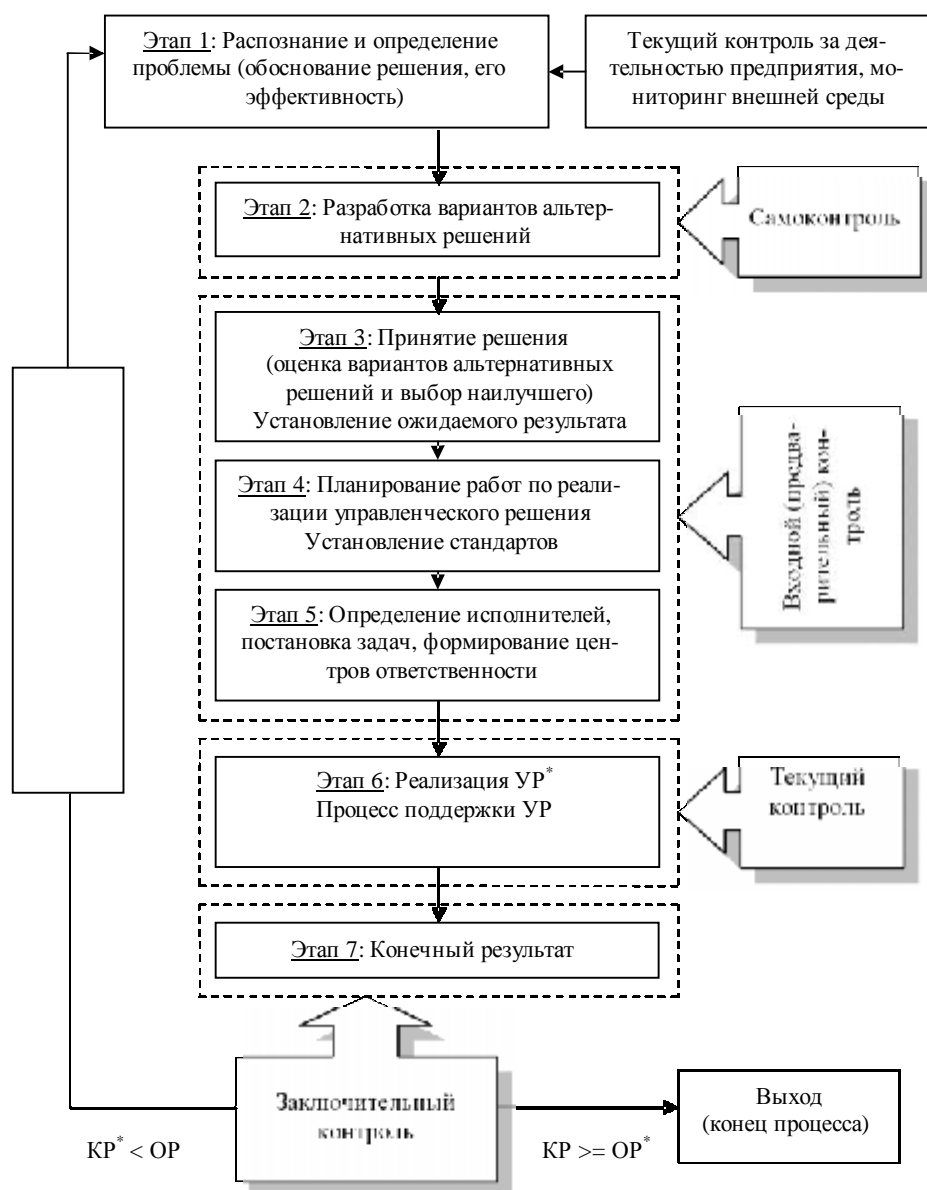


Рис. 1. Схема принятия, реализации и контроля управленческих решений

*Примечание. Сокращения на рис. 9 имеют следующий смысл:

УР – управленческое решение;

КР – конечный результат;

ОР – ожидаемый результат.

Этап 4: планирование работ по реализации управленческого решения, установление стандартов. На данном этапе составляется график работ, т.е. временной параметр на решение поставленных задач, устанавливаются промежуточные временные границы в рамках одного сценария. Данная процедура осуществляется в соответствии с установленными внутренними стандартами, которые имеют качественное и (или) количественное выражение. Определяя стандарты, устанавливаются предельно допустимые значения отклонений, которые служат ориентиром для текущего контроля за процессом по достижению намеченного результата.

Этап 5: определение исполнителей, постановка задач, формирование центров ответственности. Создается рабочая группа, с соответствующей квалификацией и навыками в проблемной области. Разъясняется последовательность и цели выполнения структурными подразделениями поставленных задач, порядка их

взаимодействия между собой и администрацией в процессе реализации управленческого решения. Формируются центры ответственности, в качестве которых могут быть как целые отделы, так и отдельные работники. Например, в ВУЗе центрами ответственности выступают деканаты, планово–финансовый отдел, приемная комиссия и другие структурные подразделения.

На третьем, четвертом и пятом этапах системы принятия, реализации и контроля управленческих решений осуществляется предварительный (входной) контроль. Он осуществляется непосредственно руководителем предприятия или структурного подразделения. Контролируются правила, процедуры, материальные, финансовые, трудовые и др. ресурсы, чтобы подтвердить готовность, что все готово к реализации управленческого решения, и действия будут осуществляться в заданном направлении.

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях в результате тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для обеспечения качества контроля необходимо обеспечить качество персонала по уровню образования, соответствие выполняемым функциям, опыт работы в данной предметной области и получить документальное подтверждение.

К методам предварительного контроля ресурсов можно отнести:

- проверку на соответствие стандартам минимально допустимых значений качества и проведения визуальной проверки;
- обеспечение запасов или резервов по всем видам ресурсов в организации на достаточном уровне, чтобы избежать дефицита.

В области финансовых ресурсов важнейшим средством предварительного контроля является выполнение бюджета.

Этап 6: реализация управленческого решения (процесс, направленный на достижение поставленных целей), процесс поддержки управленческого решения. На этом этапе осуществляется деятельность по решению проблемы, идет процесс выполнения поставленных перед исполнителями задач, при условии полной обеспеченности всеми ресурсами.

Следовательно, такая деятельность по достижению намеченных целей организации не осуществима без процесса поддержки управленческого решения: информационной, ресурсной, финансовой, технической и технологической.

Важное значение при разработке, реализации и контроле управленческих решений имеет администрирование, направленное на документальное отображение и закрепление информации – это бухгалтерские отчеты, трудовые договора, должностные инструкции, приказы и распоряжения, а так же документальное отображение управленческого решения (приказы, распоряжения и т.д.). Администрирование устанавливает правила и процедуры проведения различных операций, определяет качественные и количественные границы ожидаемого результата. Это позволяет работнику четко уяснить свои обязанности и реально представлять, чего от него хотят, и что он должен делать, чего достичь и к чему стремиться.

Все ранее описанная процедура этапа 6 является текущим контролем. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей (для чего и устанавливаются промежуточные цели).

Текущий контроль ориентирован на установленные стандарты, которые в свою очередь является внутренним администрированием.

Таким образом, качество реализации управленческого решения обеспечивается благодаря текущему контролю, который позволяет на основании обратной связи между руководителем и исполнителями выявлять отклонения, и в процессе выполнения работ корректировать принятые решения.

При работе с большими объемами информации (огромным документооборотом) процесс контроля затруднен и сложно говорить о его эффективности, так как вероятность допустить ошибки значительно выше.

С развитием современных информационных технологий все большую популярность стали приобретать автоматизированные системы управления, позволяющие значительно сократить время обработки информации и документооборота, организовывать текущий контроль и оценку результатов деятельности «в режиме реального времени».

Этап 7: получение конечного результата. Получение ожидаемого результата по решению проблем, возможно по нескольким сценариям развития ситуации:

- поставленные задачи решены и соответствуют ожидаемому результату;
- поставленные задачи решены и соответствуют ожидаемому результату, но временной ресурс, отведенный на решение проблемы, исчерпан;
- поставленные задачи не решены, в процесс вмешались форс–мажорные обстоятельства.

Заключительный контроль управленческих решений это процедура сравнения, конечного результата с ожидаемым результатом.

Дальнейшие действия могут развиваться по одному из трех сценариев:

- если конечный результат совпадает с ожидаемым результатом, то работа считается выполненной, а цели достигнуты;

- если конечный результат больше или выше ожидаемого, то это так же говорит о конце процесса, но на будущее нужно пересмотреть (повысить) стандарты и нормативы;
- если конечный результат меньше или ниже ожидаемого результата, требуется проанализировать действия и выявить причины, по которым не достигнут ожидаемый результат.

При этом невыполнение намеченных целей характеризуется возникновением следующей проблемы, которая так же требует от руководителя принятия управленческого решения.

Таким образом, нами установлен тот факт, что чем точнее определена проблема, тем правильнее может быть принято управленческое решение. Но необходимо еще учесть и влияние ситуативных факторов на процесс принятия управленческих решений. Условия ситуации и другие факторы оказывают влияние на саму технологию принятия решения и предопределяют ее. Руководство, сталкиваясь с различными проблемами, в первую очередь обращается к базе знаний, которая представляет собой совокупность альтернативных сценариев по развитию ситуаций с определенными параметрами и совокупностью мероприятий, вытекающих обоснованием принятия управленческого решения.

В соответствии с ситуацией отдается предпочтение наиболее подходящему сценарию, и в соответствии с ним реализуются мероприятия способствующие достижению цели. Но так как Вуз функционирует в динамично изменяющейся внешней среде, то выбранный сценарий требует корректировки, как до начала процедуры по его реализации, так и во время непосредственной реализации.

Не исключаются ситуации, когда скорректировать сценарий не удастся или учреждение сталкивается с проблемой впервые, тогда используются интуитивные решения, которые в последствии пополняют имеющуюся базу знаний.

Корректировка имеющихся сценариев и разработка альтернативных вариантов решения проблем в соответствии с требованиями внешней среды это возвращение по алгоритму во второй этап системы принятия, реализации и контроля управленческих решений, то есть повторение цикла начинается отсюда.

Выводы:

во-первых, на уровне принятия управленческого решения задействованы следующие функции: внутреннее администрирование, деятельность, контроль и соответствующие им процессы

во-вторых, мы установили, что существует разница между процессом принятия управленческого решения и процедурой его реализации, так как процедура реализации обязательно включает в себя поддержку, то есть обеспечение;

в-третьих, со сменой экономической формации мы наблюдаем трансформацию образа администрирования из бюрократического инструмента в демократический инструмент.

Перспективой дальнейшего исследования является то, что возникает потребность в оценке эффективности администрирования, в основе которого находится эффективный контроль, при этом, критерии оценки внешнего администрирования будут, существенно отличаться от внутреннего администрирования, так как по своей сути внешний контроль отличается от внутреннего контроля, но при этом связи между ними исключать нельзя.

Источники и литература

1. Экономико–математический энциклопедический словарь / Гл. ред. В.И. Данилов-Данильян. – М.: Большая Российская энциклопедия: Издательский Дом «Инфра-М», 2003. – 688 с.
2. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. – 5-е изд. доп. И перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
3. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2003. – 286 с.
4. Крулькевич М.И., Курдюмова И.А. Методы эффективного контроля в системах управления // Экономика Крыма. – 2002. – №4 – с. 26–28.
5. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА–М, 2003. – 304 с.
6. Дибнис Г.И., Адонина В.В. Проектирование административно–оперативного управления на предприятии // Культура народов Причерноморья. Симферополь, 2006. – №88 т.3. – С.88 – 92. (0,4).
7. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. – М.: Издательство – торговая корпорация «Дашков и К^о», 2005. – 496 с.
8. Дорф Р., Бишоп Р. Современные системы управления. – М.: Лаб. Базовых Знаний: Юнимедстайл, 2002. – 832 с.
9. Смирнова Г.Н., Сорокин А.А., Тельнов Ю.Ф. Проектирование экономических информационных систем: Учебник / Под ред. Ю.Ф. Тельнова – М.: Финансы и статистика, 2001. – 512 с.
10. Горский М.М. Информационные системы управления. – СПб.: Питер, 2004. – 266 с.