

Абиллов С.М.

**Эффективность принятия
управленческих решений
в вузах: понятие и методика
оценки**

В условиях постоянной изменчивости рынка и требований к результатам деятельности вузов возникает сложность принятия эффективных управленческих решений. Поэтому здесь большую роль играют методы перспективного анализа, позволяющие принимать управленческие решения на основе оценки возможных в будущем ситуаций и выбора из нескольких альтернативных вариантов. Разработка и осуществление эффективных управленческих решений является важнейшей предпосылкой обеспечения конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг, а также создания оптимальной структуры университета, осуществления обоснованной кадровой политики и рационализации других направлений деятельности вуза. Принятие эффективного управленческого решения представляет собой результат комплексного использования экономического, организационного, технического, информационного, математического и других аспектов, что в конечном итоге приводит к достижению намеченных целей. В данной статье сделана попытка оценки эффективности принятия управленческих решений в вузах, а также создания алгоритма принятия последующих решений на основании результатов оценки.

Ключевые слова: эффективность управленческих решений, алгоритм принятия управленческих решений, методика оценки эффективности.

Abilov S.M.

**The Efficiency of Management
Decision Making in Universities:
Concept and Method of
Evaluation**

In the context of ongoing market volatility and requirements to university performance, difficulties in making effective management decisions arise. Therefore, perspective methods play an important role here that allows for making management decisions based on the assessment of possible future situations and the choice of several alternatives. The development and implementation of effective management decisions is an essential prerequisite for university competitiveness in the market of educational services, as well as creating the optimal structure of the university, the implementation of adequate personnel policy and rationalization of other areas related to university performance. Making effective management decisions is the outcome of the integral use of economic, organizational, technical, informational, mathematical and other aspects, which ultimately leads to the achievement of the set goals. In this article the author attempts to evaluate the effectiveness of management decision making in higher education, as well as the algorithm for subsequent decision making based on the evaluation results.

Key words: efficiency of management decisions, management decision-making algorithm, methods of effectiveness evaluation.

Әбілов С.М.

**Жоғары оқу орындарында
басқарушылық шешімдерді
қабылдау тиімділігі: ұғымы
және бағалау әдістемесі**

Нарықтың және жоғары оқу орындары қызметінің нәтижелеріне деген талаптардың тұрақты өзгеріп отыруы жағдайларында тиімді басқарушылық шешімдер қабылдауда белгілі бір қиындықтар туындап отырады. Сондықтан бұл жерде, болашақта орын алуы мүмкін болатын жағдайларды бағалау мен бірнеше балама нұсқалардан таңдау негізінде басқарушылық шешімдерді қабылдауға мүмкіндігін беретін келешекті талдау әдістері үлкен роль атқарады. Білім беру қызметі нарығындағы жоғары оқу орнының бәсекеге жарамды болуын қамтамасыз етудің және де университеттің оңтайлы құрылымын құрудың, тиянақты байырғы саясатты жүзеге асыру мен жоғары оқу орны қызметінің өзге де бағыттарын оңтайландырудың маңызды алғышарты болып тиімді басқарушылық шешімдерді қабылдау және жүзеге асыру табылады. Тиімді басқарушылық шешімді қабылдау, ол түпкі нәтижеде алға қойылған мақсаттарға жеткізетін экономикалық, ұйымдастырушылық, математикалық және өзге де қырларын кешенді пайдалану нәтижесі болып саналады. Бұл мақалада жоғары оқу орындарында қабылданатын басқарушылық шешімдердің тиімділігін бағалауға және де бағалау нәтижелері негізінде кейін шешімдер қабылдау алгоритмін қарастыруға талпыныс жасалған.

Түйін сөздер: басқарушылық шешімдер тиімділігі, басқарушылық шешімдер қабылдау алгоритмі, тиімділікті бағалау әдістемесі.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ В ВУЗАХ:
ПОНЯТИЕ И
МЕТОДИКА ОЦЕНКИ**

Как известно, процесс принятия управленческих решений в вузе представляет собой систематический и непрерывный процесс сбора, анализа и внедрения решения на основе данных и информации, связанных с целями и результатами деятельности вуза и разработанных для поддержки миссии цели университета. Таким образом, эффективность принятия управленческих решений в вузе ориентирована на оценку итогов измерений результатов деятельности университета, направленных на то, чтобы помочь в принятии решений, и улучшение ситуации. Оценка эффективности управленческих решений – это циклический процесс, в котором непрерывные улучшения и уточнения способов и методов достижения целей вуза осуществляются на постоянной основе.

Кроме того, эффективность принятия управленческих решений в вузе, как и сам университет, предполагает постоянные изменения и развитие самого процесса. Таким образом, он должен постоянно пересматриваться, чтобы непрерывно гарантировать то, что потребности, цели и миссия университета выполняются.

Каждое в отдельности управленческое решение является уникальным, но процесс их формирования и реализации подчиняется внутренней логике, которую часто называют «цикл принятия решений» [1].

Управленческое решение – это нахождение определенного варианта действий посредством выявления и оценки альтернатив, осуществление этой деятельности и ее конечный результат [2].

Управленческое решение – выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации [3].

В любом случае принятие управленческого решения нацелено на определенный результат. Следовательно, существует множество подходов к моделированию процесса принятия управленческого решения, целью которого выступает эффективность.

В частности, Ран Дж., Бинг Л., Жан-Ли У. рассматривают источники различий в процессе принятия решений командой топ-менеджеров. При этом авторы выделяют факторы, оказывающие хотя и косвенное, но значимое влияние на результат принимаемого решения: состав команды топ-менеджеров, технология управления процессом, расходы на управление и т.д. [4].

Резаей Дж. предлагает новый метод, называемый best-worst method (BWM). При этом определены альтернативы лучшие (best) (например, наиболее желательные, самые главные) и худшие (worst) (например, наименее желательные, наименее важные). Данные критерии определены вначале принятия решения. Затем проводятся парные сравнения между каждой из этих двух критериев (положительные и отрицательные) и других критериев. Проблема максимин формулируется и решается для определения веса различным критериям. Веса альтернатив по отношению к различным критериям получены по той же методике. Окончательные оценки альтернативных материалов получают путем агрегирования веса из разных наборов критериев и альтернатив, на основе которых выбирают лучший вариант [5].

Г.Г. Качуляк предлагает проводить оценку эффективности принятия управленческого решения с позиции следующих параметров: своевременность, обоснованность, экономичность, выгодность, соответствие общей стратегии, согласованность [6].

Целесообразно рассматривать эффективность как совокупность результатов, полученных в процессе принятия управленческого решения, т.е. интегрированный результат компонентов управления. Тогда эффективность управленческих решений показывает, в какой мере руководство вуза реализует поставленные цели, достигает запланированных результатов.

В этой связи видов эффективности принимаемых управленческих решений в вузе тоже будет несколько:

Организационная эффективность управленческих решений – это разработка и реализация управленческого решения с привлечением наименьших ресурсов, иными словами, насколько быстро и качественно организован сам процесс принятия управленческого решения.

Экономическая эффективность управленческих решений – это соотношение полученного экономического результата, полученного за счет

реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию. Экономическим результатом может выступать прибыль, снижение затрат, получение дополнительных источников финансирования.

Эффективность реализации управленческих решений рассматривается как результат достижения целей, поставленных перед вузом.

Эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов, в том числе от процедуры принимаемых решений и их практической реализации. Вместе с тем, с целью достижения действенности и эффективности управленческих решений необходимо применение определенных методик.

Методика оценки эффективности управленческих решений базируется на четырех параметрах:

- методология разработки управленческого решения;
- организация разработки и реализации управленческого решения;
- оценка качества управленческих решений.

Методология управленческого решения представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций. Принятие управленческого решения в вузе, в свою очередь, осуществляется с помощью различного рода методов управленческих решений, которые включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке и реализации управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр.

Организация разработки и реализации управленческого решения предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и персонала в процессе принятия решения. Данный процесс осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций и т.д.

Оценка качества управленческих решений предполагает определение эффективности принятия соответствующих решений как результат реализации принятого управленческого решения в вузе.

В этой связи мы предлагаем методику оценки эффективности управленческих решений в вузе на принципах квалиметрических основ анализа.

Почему за основу мы предлагаем взять квалитетрию? В 1968 году в мире появилась новая научная дисциплина квалитетрия, спрос на использование которой существенно вырос в последнее время в связи с бурным развитием интернета и в связи с расширением областей человеческой деятельности, для которых характерна квантификация методов, средств и способов исследований [7].

Квалитетрия – это наилучший способ давать неточные оценки качества в условиях, когда любые другие способы дают еще менее точные оценки [8].

Поскольку судить о том, насколько эффективным было то или иное управленческое решение, принимаемое в вузе можно исходя из определенных характеристик полученного результата, попробуем выявить основные факторы, характеризующие эффективность принятия соответствующего управленческого решения в вузе. Таким образом, эффективность принятия управленческого решения будет базироваться на следующих факторах:

- уровень коллегиальности в принятии решений;
- соответствие решения стратегии развития вуза;
- своевременность реализации принятых решений;
- результативность принятия решений.

Тогда общая сумма баллов по всем этим параметрам будет характеризовать эффективность принятия управленческих решений в вузах.

Как показывает мировая практика в зарубежных вузах профессорско-преподавательский состав и обучающиеся принимают активное участие в процессах принятия управленческих решений, касающихся общей деятельности университета. Вместе с тем, отечественная практика менеджмента в вузах свидетельствует о том, что персонал университета практически никакого участия в процессе принятия управленческих решений не принимает. Иными словами, в мировой практике присутствует коллегиальная форма управления.

Таким образом, значимую роль в процессе принятия управленческих решений в вузе имеет степень участия персонала вуза и обучающихся в принятии решений, поскольку это, в конечном итоге, может отразиться на том, какое именно принимается решение, а следовательно, его эффективность.

В это связи возникает вопрос, какое отношение к управлению вузом имеет кто-либо еще помимо руководства, в функции которого непосредственно входит принятие управленческих решений, должен он или может участвовать в управлении вузом. Однако, интерес ППС и обучающихся в принятии решений очевиден, поскольку принимаемые решения могут существенно отразиться непосредственно на них. В результате, при коллегиальном управлении принятие решения будет учитывать интересы всех и каждого, а значит его все будут соблюдать. Одновременно возникает необходимость оценки степени влияния каждого участника на принятие того или иного управленческого решения в вузе, а также уровня коллегиальности в принятии решения в различных вузах.

Как уже было сказано, большую значимость имеет не только процесс разработки управленческого решения в вузе, но и его реализация. То есть эффективность принятия управленческого решения охватывает не только процесс разработки качественного решения, но и реализацию данного решения. Зачастую реализовать управленческое решение значительно сложнее, чем его принять. Поэтому очень важно оценить заранее реализуемость целей и целевых показателей управленческого решения.

Таким образом, на эффективность реализации управленческих решений существенное влияние оказывают следующие факторы: квалификационные, деловые и личностные качества исполнителей, их мотивация, уровень ресурсного обеспечения в вуз, а также обстоятельства внутренней и внешней среды.

Используя квалитетрические основы анализа можно оценить уровень коллегиальности принятия управленческих решений в том или ином вузе Казахстана. Следует отметить, что в качестве участников была рассмотрена иерархия, которая, в принципе, характерна практически всем вузам Казахстана: учредители или государство (в зависимости от того, является вуз государственным или частным), ректор и проректора, Ученый Совет, профком, деканаты, кафедры, обучающиеся и внешние заинтересованные лица.

Таким образом, при оценке уровня коллегиальности в принятии решений в вузах можно воспользоваться следующей шкалой (таблица 1).

Как правило, основными внешними заинтересованными лицами (потребителями) услуг

вузов являются работодатели (финансовые институты, предприятия, организации, органы государственной власти и др.), которые ожидают от выпускников владения комплексом профес-

сиональных знаний, навыков и компетенций, соответствующих современным требованиям развития экономики не только Казахстана, но и мирового рынка.

Таблица 1 – Шкала квалитметрических показателей уровня коллегиальности в принятии управленческих решений в вузах

Деятельность	Участники							
	Учредители / государство	Ректор и проректора	Ученый Совет вуза	Профком	Деканаты	Кафедры (ШПС)	Обучающиеся	Внешние заинтересованные лица
Образовательная	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)
Научно-исследовательская	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)
Учебно-методическая	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)
Финансовые результаты	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)
Кадровая политика	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)	1(0,5)
Примечание – составлено автором								

Также к внешним заинтересованным лицам можно отнести зарубежные вузы, международные ассоциации и союзы, взаимодействие с которыми позволяет развивать международное сотрудничество вуза, что позволит обеспечить учебный процесс современными программами, отвечающими инновационным требованиям мирового рынка.

При оценке следует подсчитать, сколько и какие участники принимают участие в принятии решений в соответствующих направлениях деятельности вуза. Если участник может принимать участие в решении данного круга вопросов лишь частично, то суммировать следует не 1, а 0,5. Поскольку участников у нас обозначено 8, то и максимальный балл будет равен 8. Чем больше участников принимает участие в принятии решений, тем больше уровень коллегиальности, тем эффективнее результат, поскольку большее количество участников будет заинтересовано в итоге данного решения, а значит будут стремиться к наилучшему его исполнению.

Итак, пусть участники будут обозначены как V_i , тогда уровень коллегиального приня-

тия управленческих решений в вузе можно оценить как:

$$УК = \frac{\sum_{i=1}^8 V_i}{8}$$

При этом максимальное значение уровня коллегиальности может быть равно 1, что означает полную коллегиальность. Характеристики значений $УК$ представлены в таблице 2.

Таким образом, показатель уровня коллегиальности в принятии решений варьирует в пределах от 0,125 до 1.

Следующим шагом следует оценить соответствие принимаемого решения стратегии развития вуза. Как правило, каждый университет разрабатывает стратегию своего развития и определяет задачи и этапы ее постепенной реализации. При этом принимаемое решение может быть направлено на достижение определенных целей данной стратегии или идти в разрез с ней. В данном случае можно воспользоваться следующей шкалой (таблица 3).

Таблица 2 – Характеристики значений уровня коллегиальности принятия решений в вузе

Значение	Уровень	Значения	Характеристика значения
0,125	нулевой	0	Решение по данному направлению деятельности принимает лишь один участник, следовательно, в вузе абсолютное единовластие в отношении решения данного вопроса. Как правило, в таких вузах по данному направлению деятельности отсутствует заинтересованность групп участников в выполнении принятого решения, что замедляет процесс его реализации, а значит и эффективность такого решения
0,126 – 0,675	средний	1	В решении данного направления принимают не одна группа участников, даже если в некоторых вопросах и частично. Следовательно, многие, хотя и не все заинтересованы в успешной реализации принятого решения. Вместе с тем, возможны несвоевременное или неполное выполнение поручений, а значит можно свидетельствовать средний уровень эффективности принятия решения
0,626 – 1	высокий	2	Большая часть или все участники принимают участие в принятии решения по данному направлению деятельности вуза. Следовательно, основная масса участников или все заинтересованы в результатах реализации данного решения. Это будет способствовать своевременной и полной реализации принятого решения, что характеризует уровень как высокий
Примечание – разработано автором			

Таблица 3 – Шкала соответствия принимаемого решения стратегии вуза

Характеристика	Уровень	Значения
Принимаемое решение идет в разрез с целями стратегии вуза	нулевой	0
Принимаемое решение способствует достижению цели стратегии, хотя и косвенно	средний	1
Принимаемое решение непосредственно влияет на эффективное достижение цели стратегии вуза	высокий	2
Примечание – разработано автором		

Таким образом, значение показателя соответствия решения стратегии вуза варьирует в пределах от 0 до 2.

Теперь нам следует оценить своевременность реализации принятых управленческих решений. Как уже было сказано, принятое решение может реализовываться вовремя или с опозданием. Точная оценка затрат времени на выполнение определенных задач один из наиболее существенных навыков управления вузом.

Исходя из этого оценка затрат времени может быть выражена только в относительных величинах, в частности в сравнении с каким-то нормативным уровнем. В этом случае затраты времени будут представлены его интенсивностью, которую можно оценить следующим образом:

$$CP = \frac{B_{н}}{B_{ф}}$$

где

CP – показатель своевременности реализации принятых управленческих решений;

$B_{н}$ – время, нормативное для выполнения задачи;

$B_{ф}$ – фактическое время, потраченное на выполнение задачи.

Эффективным будет показатель, имеющий значение 1 и выше. При значении показателя ниже 1 принятое решение реализуется с дополнительными временными затратами, что снижает эффективность принятия решения (таблица 4).

Таблица 4 – Шкала своевременности реализации принятых управленческих решений

Значение	Уровень	Значения	Характеристика значения
0-1	низкий	0	Временные затраты на реализацию задачи в рамках принятого решения превышают нормативный уровень, что снижает эффективность принятия решения в вузе
1	высокий	1	Поставленная задача выполнена своевременно, временные затраты соответствуют нормативным требованиям
выше 1	очень высокий	2	Возможен, если задача выполнена в сроки ранее, чем было запланировано. Однако, при этом следует обратить внимание на полноту и качество выполнения поставленной задачи. Только в этом случае присваиваются баллы.
Примечание – разработано автором			

Таким образом, значения показателя своевременности реализации принятых управленческих решений варьируют в пределах от 0 до 2.

По данному направлению зачастую при принятии управленческих решений существенное влияние на своевременность реализации принятых управленческих решений оказывает коммуникационный фактор. Отсутствие отлаженных коммуникационных связей отрицательно влияет на функционирование всей структуры, что обусловлено следующими причинами:

- отсутствие у персонала достаточной информации о деятельности вуза, планах, стратегии тормозит процессы интеграции, затрудняет выполнение распоряжений руководства и т.д.;

- распоряжения руководителей вуза часто не понимаются и не принимаются подчиненными;

- горизонтальные связи между отдельными подразделениями или персоналом вуза являются ненадежными, информация поступает хаотично, что вызывает или информационный голод, или избыток противоречивой информации.

При принятии управленческих решений в условиях неопределенности возможны искажение сообщений, информационные перегрузки, сбои в организационной структуре [9]. Информационные перегрузки возникают, когда персонал вуза вынужден отсеивать наименее важную информацию. При этом может возникнуть ситуация, когда отвергнутой окажется именно та информация, которая необходима для обеспечения эффективного функционирования вуза и его подразделений. Особенно часто информационная перегрузка наблюдается у руководителей, принимающих на себя решение

многих, подчас даже мелких, управленческих вопросов.

Недостатки организационной структуры (большое число уровней управления, отсутствие отлаженных горизонтальных связей между подразделениями) затрудняют прохождение информации, передаваемой от подчиненных к руководителю и наоборот, и могут приводить к ее искажению [10]. Наличие четких и отлаженных информационных каналов, качество распространяемых по ним сведений повышают степень своевременности реализации принятых управленческих решений.

И, наконец, оценим результативность принятия решений. Главная цель реализации принятого решения – достижение поставленной задачи своевременно и в полном объеме. То есть основным параметром оценки является качество выполнения задания.

Как правило, качество выполнения может быть низким, средним или высоким. При этом присутствует определенная субъективность в оценке результативности. Тем не менее, с нашей позиции, оценку следует производить, исходя из наличия полученного результата и его соответствия поставленной задаче (таблица 5).

Таким образом, оценка показателей результативности принятия решений варьирует в пределах от 0 до 2.

Итого, конечный показатель эффективности принятия решений в вузе будет представлять собой комбинацию значений по всем четырем параметрам. Полученный код, присвоенный итоговому индикатору принятия решений в вузе, будет информировать о том или ином решении, характерном для данного кода индикатора.

Таблица 5 – Шкала результативности принятия решений

Уровень	Значения	Характеристика значения
низкий	0	Результат выполнения задачи не соответствует поставленной цели. Можно свидетельствовать, что задача не выполнена
средний	1	Результат выполнения частично соответствует поставленной задаче или задача выполнена, но не соответствует цели. Можно констатировать частичное выполнение задачи
высокий	2	Поставленная задача выполнена в полном объеме и полностью соответствует поставленной задаче

Примечание – разработано автором

Проведем градацию данных значений. На основании присвоенных кодов итоговому индикатору можно принимать соответствующее решение именно в том направлении, которое

требует первостепенного внимания. В данном случае траекторию принимаемого решения можно отобразить в виде дерева решений (рисунок 1).

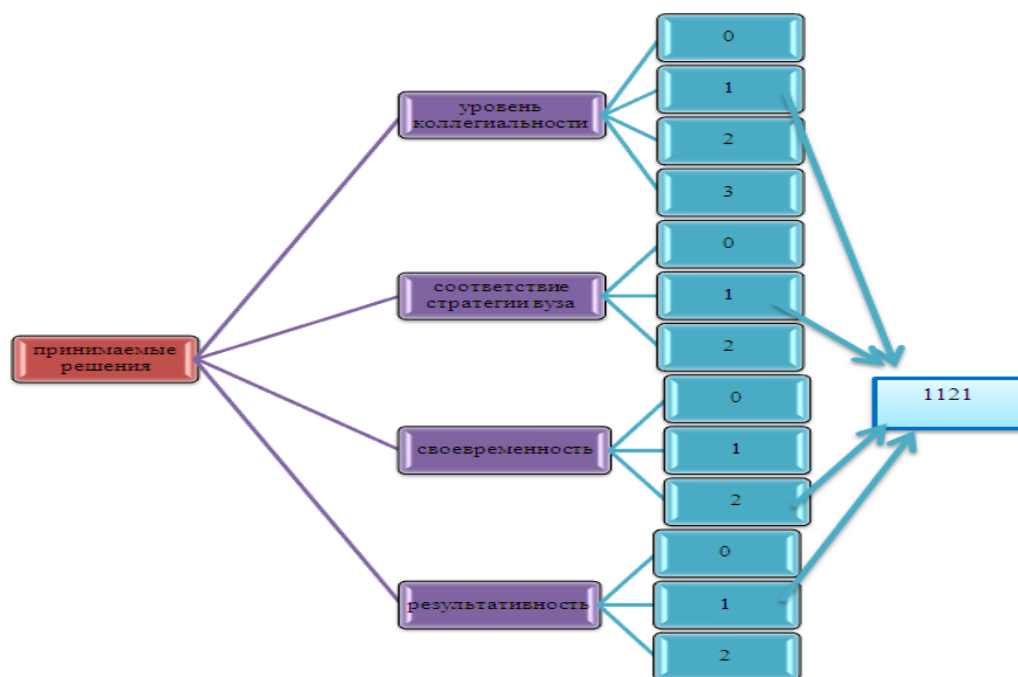


Рисунок 1 – Определение кода индикатора принятия решения

Примечание – разработано автором

Теперь следует определить комбинации значений для определения кода индикатора принятия решений. Следует обратить внимание на то, что первые два значения кода отражают характеристику процедуры принятия управленческого решения, а вторые два значения – характерис-

тику процедуры исполнения решения. В совокупности они отражают исход осуществляемого решения и позволяют на основании этого принять соответствующее управленческое решение в том или ином направлении деятельности вуза (таблица 6).

Таблица 6 – Коды индикаторов принятия решений

Первые значения кода	Характеристика		Последние значения кода	Характеристика	
	Последующие коды 0 – 1	Последующие коды 1-2		Предыдущие коды 0 – 1	Предыдущие коды 1-2
00	Необходимо пересмотреть саму процедуру принятия решения, следует привлечь и других участников вуза к принятию данного решения, что позволит учесть интересы разных сторон и ориентировать решение на достижение цели стратегии	Такая иерархическая структура вряд ли будет эффективной длительное время. Сейчас стоит пересмотреть структуру управления	00	Необходимо полностью пересмотреть структуру и процедуру принятия решений	Руководству следует обратить внимание на мотивацию персонала на выполнение заданий вовремя и на результат. Возможно имеет место наличие обстоятельств, препятствующих своевременному и эффективному достижению результата
01	Необходимо полностью пересмотреть структуру и процедуру принятия решений		01		
02	Следует пересмотреть само решение и ориентировать его на выполнение какой-либо задачи стратегии вуза		02		
10	Следует пересмотреть само решение и ориентировать его на выполнение какой-либо задачи стратегии вуза		10	Следует пересмотреть само решение и ориентировать его на выполнение какой-либо задачи стратегии вуза	Нечетко поставлена цель перед исполнителями, возможны проблемы с коммуникацией, искажение информации
11	Следует четко определить цели и усилить мотивацию персонала	Возможно упростить траекторию достижения цели	11	Следует пересмотреть процедуру принятия решения либо само решение. Возможно имеет место наличие обстоятельств, препятствующих эффективному достижению результата	
12		Достаточно эффективное принятие решения	12	Такая иерархическая структура вряд ли будет эффективной длительное время. Сейчас стоит пересмотреть структуру управления	
20	Следует пересмотреть само принимаемое решение, ориентировать на реализацию стратегии вуза		20	Возможно следует привлечь других участников вуза к принятию решения	Следует четко определить цели и траекторию реализации решения
21	Усилить дисциплину и организацию работы	Достаточно эффективное принятие решения	21	Следует пересмотреть структуру управления	Достаточно эффективное принятие решения
22			22		

Примечание – разработано автором

Следует отметить, что при сопоставлении кодов значений индикатора принятия решений в вузе необходимо соединить оба полученных решения. Например, код значений индикатора принятия решений был получен как 1220. Если обратиться к таблице 6, то первые значения кода – 12. В графе 12 имеется два варианта решений. Поскольку последующие значения выше 1, следует рассматривать второе решение из строки 12, где указано: «достаточно эффективное принятие решения». Далее следует рассмотреть последние значения кода. В данном случае – 20. Здесь также имеется два решения. Поскольку первые значения кода выше 1, то рассматриваем второе решение строки 20, где указано: «следует четче определить цели и траекторию реализации решения». Если соединить оба варианта, то получится: достаточно эффективное принятие решения, поскольку высокая коллегиальность, решение ориентировано на достижение цели стратегии вуза, однако, следует четче определить цели и траекторию реализации решения, потому что, несмотря на преждевременное выполнение задания, результат выполнения задачи не соответствует поставленной цели. Почему такое произошло? Скорее всего руководством не были поставлены четкие цели и востребованы конкретные результаты.

Таким образом, предлагаемый нами алгоритм принятия управленческих решений, основанный на методике оценки их эффективности, является вполне применимым и может быть адаптирован под конкретные запросы определенного вуза. Вместе с тем, необходимо отметить, что решения в таблице 6 предоставляют общее направление решения, на что следует обратить внимание руководству вуза.

В целом, алгоритм принятия управленческих решений вуза состоит из следующих этапов.

Первый шаг алгоритма – мониторинг процедуры принятия решений и самой структуры управления вузом.

Второй шаг алгоритма – выбор решения и его ориентация на реализацию стратегии вуза.

Третий шаг предполагает формулирование проекта управленческих решений, определение времени и четких результатов, которые следует достичь по итогам выполнения поставленной задачи.

Четвертый шаг алгоритма – делегирование управленческих решений на различные уровни управления.

Пятый шаг алгоритма – оценка эффективности принятия решения на основании предлагаемой методики.

Следующий шаг – определение кода принимаемого решения.

Заключительный шаг – определение направления решения согласно таблицы 6.

Описанный алгоритм является циклическим, т.е. после оценки эффективности управленческих решений вновь проводится мониторинг, что обеспечивает непрерывность в осуществлении взаимодействия между руководством и внутренней и внешней средой вуза.

Хотелось бы отметить, что осведомленность персонала об основных направлениях деятельности вуза и осознание своей роли в нем способствуют принятию ценностей вуза, уверенности в себе и доверию к руководству. Утаивание информации или ее замалчивание ведут к появлению слухов, дестабилизируют работу в коллективе.

При информационном взаимодействии с сотрудниками решаются такие важные задачи, как делегирование полномочий, воспитание чувства гордости за свой вуз. Росту доверия к руководству вуза способствуют своевременная и регулярная коммуникация, демонстрация доверия к сотрудникам (распространение как хороших, так и плохих новостей), привлечение сотрудников к разрешению проблемных ситуаций, выяснение их мнений.

Для повышения качества управленческих решений можно использовать способ создания формализованной базы данных типовых решений, что и предлагается нами в алгоритме. В этом случае руководству вуза останется только выбрать наиболее оптимальное для его случая решение. Модификация типовых или известных решений также является еще одним путем сокращения затрат на разработку и принятие решений, повышение его качества [11].

Таким образом, современное руководство вуза при разработке и реализации управленческих решений сталкивается с множеством проблем, решить которые можно, развивая систему управления, модернизируя рынок информационно-коммуникационных услуг и технологий, совершенствуя корпоративную культуру, внедряя эффективную систему контроля, повышая квалификацию персонала, развивая рынок консалтинговых услуг, производственной, деловой и инновационной инфраструктуры.

Литература

- 1 Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ. – ДАНА, 2000. – 271 с.
- 2 Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», – 2008. — 556 с.
- 3 Понятие управленческого решения [Электрон. ресурс] // URL: <http://managment-study.ru/ponyatie-upravlenskogo-resheniya.html>
- 4 Ran, G., Bing, L., Zhan-Li, Y. Research on decision-making effectiveness factors of top management team (Conference Paper) // International Conference on Management Science and Engineering – Annual Conference Proceedings 2011. – article no. 6069985. – pp. 348-354.
- 5 Rezaei, J. Best-worst multi-criteria decision-making method // Omega (United Kingdom) – Volume 53. – June 01, 2015. – pp. 49-57 ISSN: 03050483
- 6 Качуляк Г.Г. Структурные принципы оценки эффективности реструктуризационных управленческих решений // Российский экономический интернет-журнал. – 2009. – № 4. – С. 358-364.
- 7 Azgaldov, G.G. and Kostin, A.V. Applied qualimetry: its origins, errors and misconceptions – Benchmarking: An International Journal – 2011 – Vol. 18 Iss: 3 – Pp. 428 – 444.
- 8 Костин А.В., Азгальдов Г.Г. Квалиметрия – способ количественной оценки различных интеллектуальных продуктов // Доклад на 18-й Методической конференции по созданию новых интеллектуальных и творческих продуктов (21-23 июня 2012, г. Москва) [Электрон. ресурс] // URL: http://www.treko.ru/show_article_2325
- 9 Омаров М.М. Концепция реализации управленческих решений в предпринимательских структурах // Российское предпринимательство. – 2011. – №1. – Вып. 2. – С. 147-152.
- 10 Менеджмент. Управленческие решения: учеб. пособие // под ред. В.Д. Кулиева, В.Л. Сендерова. – М.: Изд-во МГОУ, 2006. – 344 с.
- 11 Асаул А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. [Электрон. ресурс] // URL: http://www.aup.ru/books/m8/2_3.html

References

- 1 Smirnov E.A. (2000), «Razrabotka upravlencheskikh reshenii: Uchebnik dlya vuzov», M.: YuNITI, DANA, 271 p. (In Russian)
- 2 Semenov A. K., Nabokov V. I. (2008), «Osnovy menedzhmenta: Uchebnik», M.: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i K°», No. 5, 556 p. (In Russian)
- 3 «Ponyatie upravlencheskogo resheniya», available at: <http://managment-study.ru/ponyatie-upravlenskogo-resheniya.html> (In Russian)
- 4 Ran, G., Bing, L., Zhan-Li, Y. (2011), «Research on decision-making effectiveness factors of top management team», *International Conference on Management Science and Engineering*, Annual Conference Proceedings, Article No. 6069985, pp. 348-354
- 5 Rezaei, J. (2015), «Best-worst multi-criteria decision-making method», *Omega (United Kingdom)*, Vol. 53, pp. 49-57 ISSN: 03050483
- 6 Kachulyak G.G (2009), «Strukturnye printsipy otsenki effektivnosti restrukturyzatsionnykh upravlencheskikh reshenii», *Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal*, No. 4, pp. 358-364 (In Russian)
- 7 Azgaldov, G.G. and Kostin, A.V. (2011), «Applied qualimetry: its origins, errors and misconceptions», *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 18 Iss: 3, pp.428 – 444.
- 8 Kostin A. V., Azgal'dov G. G. (2012), «Kvalimetriya – sposob kolichestvennoi otsenki razlichnykh intellektual'nykh produktov», *Doklad na 18-i Metodicheskoi konferentsii po sozdaniyu novykh intellektual'nykh i tvorcheskikh produktov (21-23 iyunya 2012, g. Moskva)*, available at: http://www.treko.ru/show_article_2325 (In Russian)
- 9 Omarov M. M. (2011), «Kontseptsiya realizatsii upravlencheskikh reshenii v predprinimatel'skikh strukturakh», *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, No. 1. Vyp. 2, pp. 147-152 (In Russian)
- 10 Pod red. V.D. Kulieva, V.L. Senderova (2006), «Menedzhment. Upravlencheskie resheniya: ucheb. Posobie» / M.: Izd-vo MGOU, 344 p. (In Russian)
- 11 Asaul A.N. «Teoriya i praktika prinyatiya reshenii po vykhodu organizatsii iz krizisa», available at: http://www.aup.ru/books/m8/2_3.html (In Russian)