

## Методологические подходы к разработке и принятию управленческих решений в контексте развития организации

*Искакова Гульнара Кожажуловна  
Семипалатинский государственный педагогический институт  
Семей, Республика Казахстан, gulisk@mail.ru  
Теслинов Андрей Георгиевич  
Мастерская концептуального мышления  
Москва, Россия, ananda@teslinov.ru  
Сабалакова Алуа Укошовна  
Семипалатинский государственный педагогический институт  
Семей, Республика Казахстан, alua78@list.ru*

В статье рассматриваются вопросы эффективности управленческих решений, важнейшим условием которых выступает наличие обоснованной методологии решения проблем, т. е. подходов, принципов, методов, четко определенных критериев оценки результативности принимаемых решений. С использованием теории оценивания обосновывается, что управление деятельностью может иметь разное качество.

**Ключевые слова:** управленческое решение, методология, подходы управления, методы управления, эффективность, менеджмент, результативность управления, критерии.

Современный Казахстан в ситуации исторического выбора между сырьевым и инновационным путями развития выбрал последний. От этого выбора зависят суверенитет страны, жизнеобеспечение народа, развитие интеллектуальной сферы и в конечном итоге — будущее страны. В условиях социально-экономической модернизации Казахстана необходимо создание определенных условий, способствующих преодолению существующих противоречий и проблем в системе управления, глубокой научной проработки всей совокупности вопросов, связанных с процессом управления и принятия важнейших решений (политических, экономических, социальных и др.).

Особое место занимает сфера образования, модернизация которой требует сегодня новых подходов и стратегий, в том числе в сфере управления. На сегодняшний день

менеджеры образования далеко не всегда располагают необходимым концептуальным видением и механизмами разработки и внедрения эффективных управленческих решений, что негативно сказывается на качестве образовательной деятельности и осуществляемых образовательных программ.

Эффективность и качество управленческого труда определяются, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т. е. подходов, принципов, методов.

Во многих работах рассматривается теория управления образовательными системами, компонентами которой являются определение и свойства, предметы управления, схема управленческой деятельности, критерии эффективности управления, методы (виды), условия, функции, принципы, задачи и механизмы управления.

Важнейшим условием эффективности управленческого решения выступает наличие четко определенных критериев, на основании которых можно оценить результативность принятых решений. При определении критериев эффективности решений необходимо учитывать не только алгоритм, который обобщает соответствующий опыт, но и способы практического воплощения в жизнь принимаемых решений.

В процессе разработки решения главное внимание уделяется оценке проблемной ситуации, по отношению к которой производится выбор оптимального решения. Ключевым критерием его эффективности на этой стадии является полнота в описании проблемной ситуации, адекватность средств ее определения, предворяющих выбор оптимального варианта решения проблемы. Этап непосредственного принятия решения предусматривает организацию учета всех возможных его вариантов, прогнозирование ожидаемых результатов, возможных рисков, последствий, преимуществ в случае того или иного выбора.

Оценка эффективности управленческих решений в системе высшего образования может быть представлена показателями:

- доступность качественного образования;
- качество предоставления образовательных услуг;
- ресурсное обеспечение образовательного процесса;
- результативность образовательной деятельности;
- эффективность образовательной деятельности.

Доступность качественного образования — оценка результатов деятельности вуза по созданию условий, способствующих успешному освоению обучающимися содержания образования, путем создания и использования альтернативных образовательных программ, учитывающих индивидуальные способности, социальные потребности и возможности обучающихся и их родителей.

Качество предоставления образовательных услуг — оценка эффективности управленческой деятельности и управленческих решений (УР) по организации образовательного процесса, внедрению в образовательный процесс различных форм обучения, созданию комфортных условий пребывания обучающихся, соблюдению нормативных требований к организации образовательного процесса.

Ресурсное обеспечение образовательного процесса — оценка эффективности УР по совершенствованию и эффективному использованию кадровых, финансовых, материальных ресурсов.

Результативность образовательной деятельности — оценка эффективности УР и управленческой деятельности по повышению качества обучения, сохранности и росту контингента, по обеспеченности академической свободы и академической мобильности, здоровьесберегающих условий обучения и др.

Эффективность образовательной деятельности — оценка принятых управленческих решений и управленческой деятельности по обобщению и распространению опыта работы, результатов инновационной деятельности, отчетов о состоянии и динамики развития вуза. Показатель эффективности оценивается также по результатам личностных достижений обучающихся, педагогов, достижений самого вуза (международные и национальные рейтинги и др.) [1].

Показатели эффективности управленческого решения рассматриваются во взаимосвязи с оценкой результатов деятельности вуза, устанавливается влияние показателей друг на друга.

Индикаторы выступают в качестве инструмента, призванного наполнить содержанием оценку и обеспечить измерение уровня достижений результатов деятельности вуза.

Для разработки критериев эффективности важно обратиться к обоснованию облика деятельности, оценивающей процессы разработки управленческих решений. Оценивание эффективности любой, в том числе управляющей деятельности является одним из компонентов процесса оценивания, понимаемого в широком смысле, т.е. технологическим основанием оценивания эффективности управленческих решений является некий подход к оцениванию процесса разработки и принятия решений как деятельности. Этот подход существенно влияет на показатели и критерии эффективности.

Согласно теории оценивания, организацию оценивающей деятельности следует выстраивать по логике ответов на ряд вопросов по разработке и принятию управленческих решений:

- зачем оценивать эту деятельность?
- по каким показателям оценивать деятельность по принятию решений?
- какими методами оценивать?
- на каких критериях основывать решения по итогам оценивания?
- для кого оценивать?
- кто должен оценивать?

Методично выстроенные ответы на эти вопросы образуют технологию оценивания. При этом должен быть осознан взгляд на природу оценивания, который существенно повлияет на облик технологии оценки

эффективности. Речь идет о том, что оценивание любой (в том числе управленческой) деятельности в концептуальном плане содержит некий «треугольник» компонентов («треугольник оценивания»), погруженный в ситуационный контекст (рис. 1).

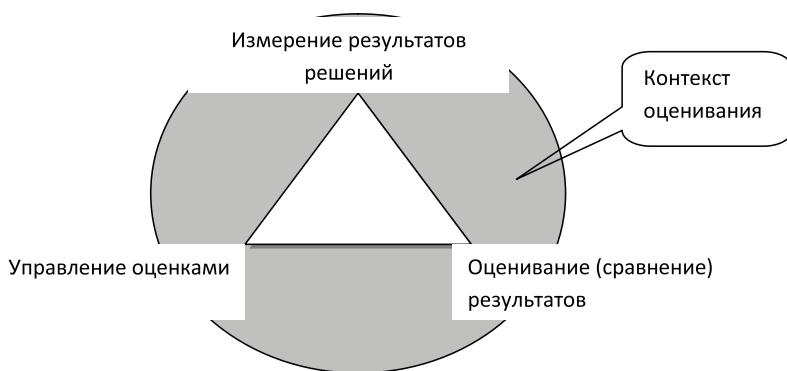


Рис. 1. «Треугольник» оценивания деятельности

В этом «треугольнике» всегда есть:

- измерение результатов деятельности — процесс определения конкретных значений неких показателей деятельности;
- оценивание результатов — процесс сравнения значений показателей по каким-то правилам, позволяющим вынести суждение о деятельности;
- управление оценками — использование оценок для развития деятельности.

Контекст оценивания — это обстоятельства, определяющие характер механизма оценивания, влияя на все компоненты «треугольника» (конкретная задача оценивания, время оценивания, ресурсы оценщиков и пр.). Чаще всего контекст оценивания определяют ожидания от результатов оценивания и состав сторон, заинтересованных в оценивании. Это означает, что облик оцениваемой деятельности определяется следующими особенностями.

- Характеристики оценщиков — качество выбора способов определения показателей деятельности, подходы к их оцениванию;
- характеристики пользователей оценок — требования к качеству и облику результатов оценивания;
- характеристики оценивания — процедуры оценивания, состав оцениваемых показателей деятельности, состав методов оценивания и другое;
- характеристики контекста — все остальное [2].

Все эти факторы должны быть учтены при построении адекватной деятельности по принятию управленческих решений так, чтобы можно

было сформировать основания для выбора того или иного подхода к ее организации в конкретных обстоятельствах. Подход к оцениванию управленческой деятельности существенно зависит от взглядов на процесс измерения и оценивания, от особенных фокусов измерения, которые при этом используются. Роль этих взглядов показана на рис. 2 как роль одной из процедур оценивания в «контуре оценивания деятельности».

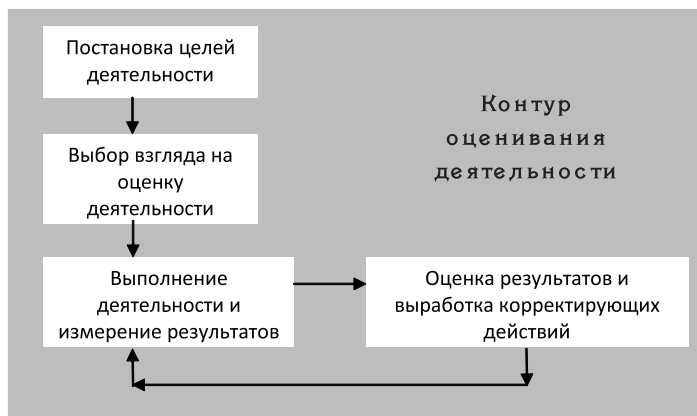


Рис. 2. Обобщенный контур оценивания деятельности

Поскольку оценивание должно включать не только оценку конечных результатов процессов принятия управленческих решений, но и оценку организации самой деятельности по принятию решений, следует опираться на идеи теории оценивания, имеющие отношение к оценке эффективности управления. Это связано с тем, что управление деятельностью может само по себе быть «хорошим» или «плохим», т. е. иметь разное качество, что определяется в основном степенью достижения целей управления и усилиями, которые требуются для этого. Для оценки качества управления деятельностью используются специальные показатели. Эти показатели и характер их использования образуют специфическую область — область оценок эффективности управления деятельностью.

Основными показателями управления деятельностью (показателями эффективности управления) являются следующие.

- Эффективность;
- результативность;
- экономичность.

Все эти показатели свидетельствуют о качестве принятия и осуществления управленческих решений. Наглядное представление об этих показателях дает так называемый «треугольник эффективности» (рис. 3):

- вход управления;

- выход управления;
- цели управления.

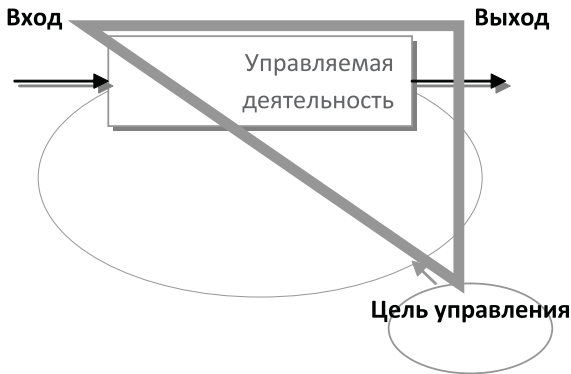


Рис. 3. Схема «треугольника эффективности» управления деятельностью

В соответствии с таким представлением основные показатели управления деятельностью (показатели эффективности управления) определяются следующим образом.

$$\text{Эффективность управления} = \frac{\text{Выход управления}}{\text{Вход управления}}$$

$$\text{Результативность управления} = \frac{\text{Выход управления}}{\text{Цель управления}}$$

$$\text{Экономичность управления} = \frac{\text{Цель управления}}{\text{Вход управления}}$$

«Местом», где должны определяться эти показатели эффективности управления, являются процессы выработки решений. Для каждого конкретного случая оценивания понятия «вход», «выход», «цель» должны иметь конкретное количественное или качественное выражение. Это позволит получать оценки эффективности, пригодные для использования в процессах улучшения качества деятельности. Все три типа оценок важны при принятии управленческих решений, поскольку опора только на какую-либо одну оценку лишает оценивание конструктивности.

Обратимся к критериям оценивания деятельности, под которыми понимается некое правило, согласно которому принимается решение о его результатах. Другие определения критерия:

- формальное основание для принятия решений;
- правило, позволяющее сопоставлять варианты, характеризующиеся различной степенью соответствия цели, и осуществлять направленный выбор;

- решающее правило, обуславливающее поведение в ситуации выбора.

При оценивании (управленческой) деятельности необходимы критерии для выработки решений о соотношении результатов, которые должны быть, с теми, которые состоялись по факту. Иными словами, речь идет о способах выработки решений по итогам сравнения оценок деятельности.

Критерии (правила) могут выбираться исходя из нескольких стратегий сравнения оценок результативности. Такими стратегиями могут быть (рис. 4):

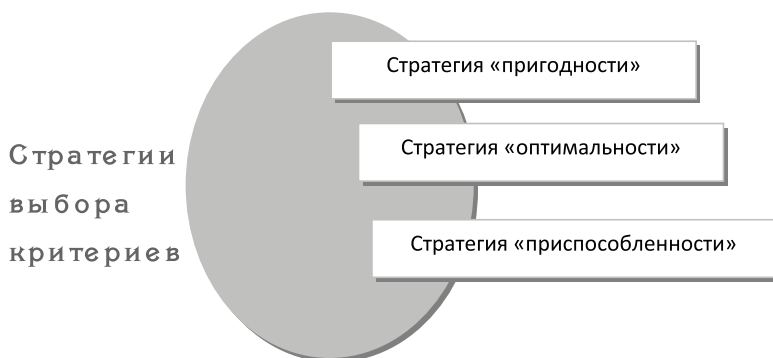


Рис. 4. Виды стратегий выбора критериев для решений по итогам оценивания деятельности и ее результативности

- стратегия «пригодности» — выбор критериев в логике принятия решения о допустимости результативности оцениваемой деятельности по отношению к некоторым уровням значений;

- стратегия «оптимальности» — выбор критериев в логике принятия решения о выборе лучших (оптимальных) значений результативности среди других;

- стратегия «приспособленности» — выбор критериев в логике принятия решения о новых возможностях по развитию деятельности в новых условиях осуществления.

В рамках стратегии «пригодности» критерии могут приобретать такие формулировки по отношению к результативности оцениваемой деятельности, как «приемлемо — неприемлемо» (критерий приемлемости результативности); «допустимого уровня — недопустимого уровня» (критерий допустимости уровня результативности), «допустимой вероятности достижения — недопустимой вероятности достижения уровня» (критерий вероятностной допустимости) и пр.

В рамках стратегии «оптимальности» критерии могут принимать, например, такие виды, как критерий наибольшего значения результа-

тивности; критерий наибольшего среднего значения результативности [3]. В рамках стратегии «адаптивизации» (приспособленности) могут появляться критерии селекции оценок результативности, критерий свободы выбора и др. Наиболее распространенными для задач контроля и надзора можно считать критерии, исходящие из стратегии «пригодности».

Основные требования, предъявляемые к оценке эффективных решений:

- решение должно быть обоснованным; будучи избранным из перечня возможных альтернатив, оно должно учитывать влияние всех положенных в основу ее выбора критериев;

- реальным, т. е. способным быть реализованным; реализм решений может обеспечиваться последовательным разложением сложных решений на простые;

- своевременным, т. е. приниматься в момент, когда его исполнение особенно целесообразно;

- гибким; гибкий характер решений придается способностью изменять алгоритм его принятия при изменении внутренних и внешних условий;

- *максимально выгодным*, что может выражаться, например, в росте оказываемых образовательных услуг, сокращении времени на проведение в ее рамках работ, исполнении принятых норм и стандартов и т. п.

Оценочная система может включать:

- перечень критериев, характеризующих объект принятия управленческого решения;

- оценку сравнительной важности критериев;

- шкалы для оценки проектов по критериям;

- формирование принципа выбора.

Для создания механизма оценки эффективных программ целесообразно использовать оценочную систему, призванную заложить в процедуру оценки объективные и принципиально сравнимые друг с другом варианты решения проблемы.

### ***Литература***

1. *Теслинов А.Г.* Предисловие // Качество управления как ключевой фактор модернизации России: Сборник статей / отв. ред. А.Г. Теслинов. Ярославль: МУБиНТ, 2011. С. 6–22.

2. *Давыденко Т.М., Шамова Т.И., Шибанова Г.Н.* Управление образовательными системами. 4-е изд., стер. М.: Академия, 2007. 384 с.

3. *Теслинов А.Г., Протасова И.А.* Расширение принципа «трех сред» в профессиональном обучении менеджера среднего звена // Успехи современного естествознания. 2008. № 4. С. 54–56.



# Methodological approaches to development and taking managerial decision in the context of institution development

*Iskakova Gulnara*  
*Semipalatinsk State Pedagogical Institute*  
*Semey, Republic of Kazakhstan, gulisk@mail.ru*

*Teslinov Andrey*  
*Workshop of conceptual thinking*  
*(Masterskaya kontseptualnogo myshleniya)*  
*Moscow, Russia, ananda@teslinov.ru*

*Sabalakova Alua*  
*Semipalatinsk State Pedagogical Institute*  
*Semey, Republic of Kazakhstan, alua78@list.ru*

The paper considers issues of managerial decisions efficiency. Availability of well-founded methodology for problems resolution is the major precondition of this efficiency. This methodology should include approaches, principles, and well-defined criteria for estimation of decisions efficiency. Estimation theory is applied to demonstrate that activity management can have diverse quality.

**Keywords:** managerial decision, managerial approaches, management techniques, efficiency, management, management performance, criteria.

## **References**

1. *Teslinov A.G.* Predislovie // Kachestvo upravleniya kak klyuchevoy faktor modernizatsii Rossii: Sbornik statey / otv. red. A.G. Teslinov. Yaroslavl': MUBiNT, 2011. S. 6–22.
2. *Davydenko T.M., Shamova T.I., Shibanova G.N.* Upravlenie obrazovatel'nymi sistemami. 4-e izd., ster. M.: Akademiya, 2007. 384 s.
3. *Teslinov A.G., Protasova I.A.* Rasshirenie printsipa «trekh sred» v professional'nom obuchenii menedzhera srednego zvena // Uspekhi sovremennogo estestvoznaniya. 2008. № 4. S 54–56.