

Сбалансированное управленческое решение: понятие, проблемы оценки в современных условиях

© 2014 Рязанов Иван Евгеньевич

кандидат экономических наук, доцент

Ростовский государственный университет путей сообщения

филиал в г. Минеральные Воды

357203, Ставропольский край, г. Минеральные Воды, ул. Ленина, д. 126

E-mail: Rihter_SRP@mail.ru

Поднимается проблема достижения сбалансированности управленческого решения в современных условиях. Предложен подход к измерению уровня сбалансированности управленческих решений через призму системного, структурного, ресурсного, административного и функционально-стоимостного элементов. Рассмотрена методика оценки сбалансированности управленческого решения, в основе которой - синтез финансовых и нефинансовых индикаторов. Результаты исследования несут практическую значимость в процессе принятия управленческих решений, формирования и оценки сбалансированных систем показателей эффективности коммерческих организаций.

Ключевые слова: управленческое решение, сбалансированное управленческое решение, интегральный уровень сбалансированности управленческого решения, сбалансированная система показателей, бизнес-процесс.

Эффективность функционирования любых бизнес-процессов напрямую зависит от качества принимаемых управленческих решений руководством соответствующих подразделений, организации в целом. Принятие управленческих решений - самый сложный процесс и одновременно показательный с точки зрения его эффективности. В конечном счете субъект, принимающий то или иное решение, осуществляет оценку его результативности непосредственно через призму управленческого и контрольного механизмов достижения локальных целей.

В теории принятия управленческих решений используется множество подходов, технологий, методов, инструментов¹, но в недостаточной мере рассматриваются вопросы, посвященные проблемам измерения и достижения уровня сбалансированности управленческого решения.

Данное обстоятельство негативным образом сказывается на понимании эффективности управления, что, в свою очередь, препятствует эффективному проектированию сбалансированных систем показателей эффективности². Без понимания сущности “сбалансированности” затруднено управление такими системами, а тем более контроль достижения стратегии компании.

Не секрет, что термин “сбалансированность” известен в экономической практике еще из теории финансов применительно к бюджету, который означал тождество доходной и расходной частей³. Сегодня, когда речь идет о сбалансированности, например, того же бюджета, подразу-

меваются совокупность процессов по достижению оптимальной величины (баланса) между его составляющими.

Этимологическую основу термина “сбалансированный” составляет понятие “баланс”, который указывает на связь системы учета с нормированием и планированием. Применительно к теории менеджмента, так называемому балансированию, а точнее, сбалансированию, подлежат наиболее значимые составляющие производственной, организационной и финансовой структуры любой коммерческой организации: бизнес-процессы, ресурсы, цели, ключевые критерии и измерители ее деятельности, структура капитала и др.

В настоящее время нет общепринятого определения сбалансированного управленческого решения. Так, под сбалансированным управленческим решением понимается конечное решение о стратегии действий, направленных на устранение разногласий в результате воздействия среды⁴. Сбалансированные решения формируют необходимый базис стратегической устойчивости функционирования коммерческих организаций. Исходной базой принятия таких решений является стратегическая информация, получаемая по данным управленческого учета⁵. Несмотря на явный моментный характер⁶, сбалансированное управленческое решение, тем не менее, отражает достигнутое равновесие (компромисс) между средой и состоянием функционирующих в ней бизнес-процессов.

Под сбалансированным решением будем понимать взвешенное, согласованное управленческое решение, максимально сглаживающее возникающие и вероятные (потенциальные) возмущения среды, одновременно обеспечивающее поддержание текущей и перспективной устойчивости и эффективности функционирования бизнес-процессов, системы в целом. Сбалансированное управленческое решение отражает достигнутый баланс: между финансовыми ресурсами и источниками их формирования, клиентскими потребностями и возможностями по их удовлетворению, системой снабжения и производственным потенциалом, ожиданиями участников рыночных отношений, временными и ресурсными параметрами инвестиционных проектов, группами целевых показателей для оценки эффективности достигнутых результатов и др.

Как видно из вышеперечисленного, спектр так называемой сбалансированности достаточно широк, что наталкивает на определенную многогранность и комплексность данной характеристики управленческого решения. Несмотря на бросающуюся, на первый взгляд, качественную основу, “сбалансированность” может быть интерпретирована

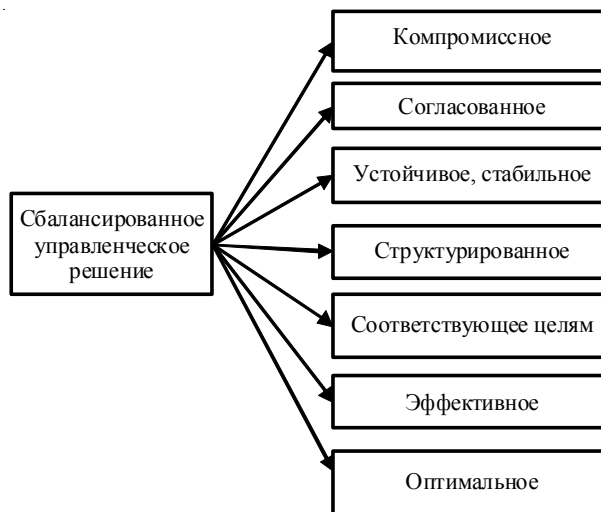


Рис. 1. Содержательные характеристики сбалансированного управленческого решения

Считаем необходимым выделить принципиальные отличия и качества, которые характерны для сбалансированного управленческого решения и отсутствуют в классическом, более-менее стандартизированном управленческом решении (табл. 1).

Таблица 1. Отличительные особенности сбалансированного управленческого решения от классического управленческого решения

Отличительный признак	Стандартное (классическое) управленческое решение	Сбалансированное управленческое решение
Уровень сложности при принятии	Низкий, средний	Высокий
Потребность в ресурсах	Минимальная	Высокая
Время на принятие решения	Стандартное количество времени	Сравнительно больше времени
Проработанность (взвешенность, содержательность и т.д.)	Низкая	Высокая
Вероятные риски в результате реализации решения	Выше	Сравнительно меньше
Условия принятия решений	Определяются конкретной ситуацией	Определяются конкретной ситуацией
Уровень согласованности (коллегиальности)	Низкий, но может отсутствовать	Высокий, но может отсутствовать
Результативность принятия решения	Ниже	Выше

и как некая совокупность количественных трансформационных характеристик бизнес-процессов под воздействием факторов внешней среды.

Наиболее типичные характеристики сбалансированного управленческого решения⁷ наглядно демонстрируют его тесную связь с другими содержательными критериями и структурными составляющими системной и организационной эффективности (рис. 1). Среди выделенных характеристик наибольшее значение заслуживают, на наш взгляд, такие, как “согласованное”, “соответствующее целям” и “эффективное”, прямо указывающие на сбалансированность, тогда как остальные являются, скорее, дополняющими.

Сбалансированное управленческое решение требует намного больше ресурсов, в том числе временных, информационных, в процессе своего принятия. Время на принятие сбалансированного решения также выше, так как наличие параметров и альтернатив, которые требуется проанализировать, соответственно, больше. Сбалансированное управленческое решение характеризуется повышенной проработанностью, оно более содержательно, в отличие от стандартного управленческого решения, соответственно число рисков, которые могут возникнуть при принятии такого решения, значительно меньше. Уровень коллегиальности, т.е. вовлеченности допол-

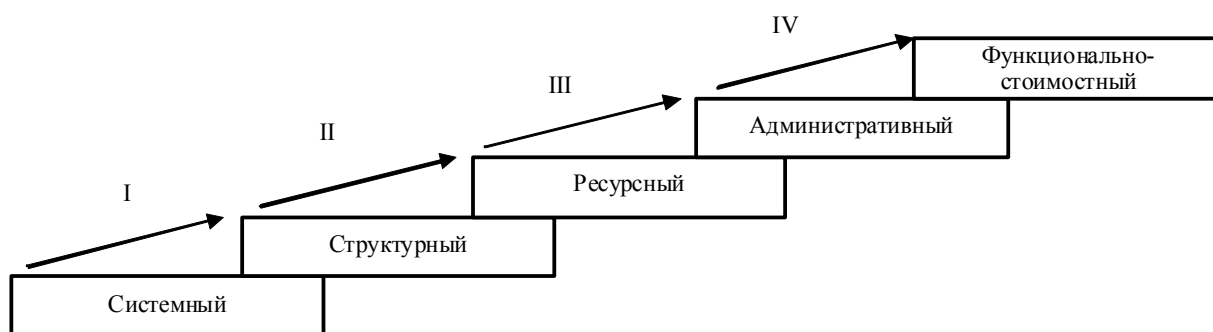


Рис. 2. Уровни и барьеры сбалансированности управленческого решения

нительного количества лиц в процессе принятия управленческого решения, изначально выше, т.е. принятие такого решения может потребовать, например, дополнительных экспертных суждений, что естественно повышает эффективность такого решения по сравнению с обычным управленческим решением.

Практика доказательно демонстрирует, что общепринятых, универсальных, единых критериев сбалансированности управленческих решений не существует. Все потому, что это нестандартные решения, требующие порой индивидуальной оценки ситуации. Отсутствуют и общепринятые методики оценки сбалансированности управленческих решений, что в определенной степени подогревает исследовательский интерес к этой области менеджмента.

В частности, эффективность принятия такого решения во многом зависит от субъекта, своевременности оценки ситуации, накопленного опыта, релевантности информации и др. В этом заключается его основная сложность. Если добавить то обстоятельство, что лицо, принимающее решение, в силу своего «рамочного мышления» устанавливает свои целевые параметры эффективности, которые не согласовываются с системными ограничениями, достичь заданного уровня сбалансированности достаточно сложно.

Не следует также забывать, что соотношение рационального и иррационального в сбалансированном решении изначально не в пользу последнего. Однако по мере возрастания сложности условий принятия такого решения, при одновременном недостатке информации доля иррациональной компоненты возрастает.

Следует особо подчеркнуть, что сбалансированности подлежат наиболее сложные управленческие решения, а не стандартные решения с заранее или приблизительно известным набором процедур.

Отталкиваясь от существующих исследований в области сбалансированности управленческих решений, попытаемся концептуально рас-

смотреть модель принятия сбалансированного решения через призму системной, структурной, ресурсной, административной и функционально-стоимостной сущностей. В общей совокупности взаимосвязка этих элементов позволяет комплексно взглянуть на проблему сбалансированности (рис. 2).

С точки зрения организационной иерархии системный уровень является фундаментальным, характеризующим в целом условия протекания бизнес-процессов коммерческой организации. Структурный определяет внутреннюю стабильность системы; ресурсный меняет состояние протекающих бизнес-процессов; административный обеспечивает их распределение и контроль в системе; функционально-стоимостный охватывает вопросы измерения эффективности.

Последовательный переход по так называемым «ступеням сбалансированности» сопряжен с преодолением следующих барьеров: системно-структурного, структурно-ресурсного, ресурсно-административного, административно-функционального.

Системно-структурный барьер возникает на первоначальной стадии сбалансированности управленческого решения, когда лицо, принимающее решение, сталкивается с проблемой оценки факторов внешней среды, их влиянием на систему (коммерческую организацию) в целом и отдельные ее составляющие (структуру). Преодоление данного барьера зависит, в первую очередь, от степени интеграции организации в среду, ее связи с ней, стабильности структуры, в том числе анализируемого бизнес-процесса, в отношении которого принимается сбалансированное управленческое решение.

Структурно-ресурсный барьер предполагает выбор соответствующего объема ресурсов, поиск поставщиков, их привязку к возможностям производственной системы в соответствии с заданными целевыми параметрами.

Наибольшее количество конфликтов при принятии сбалансированного решения возника-

ет при преодолении ресурсно-административного барьера, так как распределение ресурсов всегда сопряжено с поиском оптимального удовлетворения интересов всех заинтересованных сторон.

Последний, административно-функциональный, барьер является не менее значимым по сравнению с предыдущими. Основная сложность в его преодолении заключена в выборе эффективного метода оценки финансового результата управленческого решения.

Могут возникнуть ситуации “барьерного перепрыгивания”, когда лицо, принимающее решение, будет вынуждено форсировать анализ текущей проблемы по разным причинам (временные ограничения, отсутствие дополнительной информации, невозможность использовать тот или иной метод и т.д.) В таких случаях уровень сбалансированности естественным образом будет ниже ожидаемого.

Достаточно трудно выделить какие-либо четкие временные рамки на преодоление каждого из четырех рассмотренных барьеров. В зависимости от условий принятия управленческого решения, состояния внешней среды, других факторов возникают естественные затруднения, препятствующие достижению сбалансированности.

Существенным является то обстоятельство, что именно последовательная оценка сложностей по всем уровням, взвешенное устранение препятствий на каждой ступени сбалансированности способствуют достижению максимальной эффективности управленческого решения.

Как было отмечено выше, универсальных методик оценки уровня сбалансированности управленческого решения не существует. В то же время комплексное рассмотрение сбалансированности с позиции достижения отдельных целевых параметров и выбора соответствующих альтернатив позволит с определенной долей условности вести речь о качестве оценки.

Полагаем, что оценка уровня сбалансированности управленческого решения может быть частично измерена, например, с помощью интегрального коэффициента, включающего следующие составные компоненты: коэффициент плотности вариантов решения, коэффициент эффек-

тивности и коэффициент гармоничности управленческого решения.

Рассмотрим подробнее каждый из коэффициентов, положенных в основу методики оценки.

Коэффициент плотности вариантов решения проблемы ($K_{плр}$):

$$K_{плр} = \frac{A_i - N}{A_i}, \quad (1)$$

где N - отсеянные варианты решения проблемы как бесперспективные;

A_i - потенциальное число вариантов.

Коэффициент эффективности управленческого решения ($K_{эвр}$):

$$K_{эвр} = \frac{\Delta\phi}{\Delta_o}, \quad (2)$$

где $\Delta\phi$ - фактический эффект в результате принятия решения;

Δ_o - ожидаемый эффект от реализации управленческого решения.

Коэффициент гармоничности управленческого решения ($K_{гпр}$):

$$K_{гпр} = \frac{T}{T_{max}}, \quad (3)$$

где T - количество решенных целей (локальных задач) в результате реализации данного управленческого решения;

T_{max} - потенциальное число целей (локальных задач), охваченных решением.

Интегральный коэффициент сбалансированности управленческого решения ($K_{иср}$)

$$K_{иср} = K_{плр} \cdot K_{эвр} \cdot K_{гпр}. \quad (4)$$

Чем больше значение $K_{иср}$, тем более сбалансированным будет управленческое решение в текущих условиях. Указанный коэффициент может существенно варьироваться. Составим условную шкалу измерения уровня сбалансированности управленческого решения (табл. 2).

Рассмотренная выше методика оценки является в достаточной степени условной, но в то же время позволяет измерить уровень сбалансированности управленческого решения и, что самое главное, в некоторой степени связать финансовую и нефинансовую компоненты.

В дополнение к рассмотренному выше подходу считаем целесообразным выделить следую-

Таблица 2. Шкала значений интегрального коэффициента сбалансированности управленческого решения

Значение интегрального коэффициента сбалансированности ($K_{иср}$)	Оценка уровня сбалансированности управленческого решения
До 0,4	Низкий
От 0,4 до 0,8	Средний
Свыше 0,8	Высокий

щие признаки, которые, как нам кажется, могут дополнительно символизировать об уровне сбалансированности управленческого решения:

- система функционирует эффективнее, производительнее, т.е. степень достижения поставленных целей возрастает;

- решение потребовало меньше ресурсов для своей реализации, чем ожидалось;

- управленческое решение требует изначально большей согласованности по причине анализа значительного количества альтернатив, учета множества рисков;

- нет необходимости принятия повторного управленческого решения;

- значительно понизился уровень рисков бизнес-процессов либо ключевые риски устранены;

- после принятия такого решения система достигла сбалансированного состояния и может находиться в нем какое-то количество времени без активного вмешательства;

- система готова к новому потреблению ресурсов с заданной производительностью.

В заключение необходимо отметить, что оценка сбалансированности управленческого решения должна осуществляться в комплексе с другими методиками для достижения максимальной эффективности в управлении бизнес-процессами, системой в целом.

Таким образом, предложенный подход и методика оценки уровня сбалансированности в некоторой степени расширяют исследовательские рамки в области методологии принятия управленческих решений и формирования сбалансированных систем показателей.

¹ См.: Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: учебник. 2-е изд. М., 2006; Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М., 2002; Орлов А.И. Теория принятия решений: учеб. пособие. М., 2005; Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Управленческие решения: учеб. пособие М., 2009; Дульзон А.А. Разработка управленческих решений: учебник. Томск, 2009; Лукичёва Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения: учеб. по специальности "Менеджмент организации"; под ред. Ю.П. Анискина. 5-е изд., перераб. и доп. М., 2009.

² Каплан Р.Н., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. М., 2004.

³ Финансы: учебник / под ред. А.Г. Грязновой, Е.В. Маркиной. М., 2004.

⁴ Харитонова А.В. Взаимосвязь адаптации и адаптивного управления // Управление экономическими системами: электрон. журн. 2011. № 9. URL: <http://www.uecs.ru>.

⁵ Саранцева Е.Г., Давыдова В.В. Информационная база поддержки стратегических управленческих решений // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 2. Доступ из справ.-правовой системы "КонсультантПлюс".

⁶ Коршунова Е.Д. Методология адаптивного управления организационным развитием промышленного предприятия : автореф. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 М., 2004.

⁷ См.: Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Указ. соч.; Фатхутдинов Р.А. Указ. соч.; Орлов А.И. Указ. соч.; Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Указ. соч.; Дульзон А.А. Указ. соч.; Лукичёва Л.И., Егорычев Д.Н. Указ. соч.

Поступила в редакцию 01.06.2014 г.