

Лекция 7. Контроль выполнения управленческих решений и оценка их эффективности .

1. Контроль за исполнением УР.
2. Оценка эффективности решения.
3. Ответственность в системе принятия и реализации УР.

1. Контроль за исполнением УР.

Процесс принятия решений может считаться полностью завершенным только тогда, когда проводится контроль и оценка результатов.

Решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного постоянства проблемной ситуации.

За его пределами решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность – не способствовать решению проблемы, а

В связи с этим основная задача контроля – своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировке или принятии нового решения.

Корректировка решения не обязательно связана с возникновением неблагоприятной ситуации.

В ходе реализации решения могут открываться новые, непредвиденные возможности по улучшению результатов, что также требует внесения коррективов.

Контроль за исполнением УР.

Цели контроля :

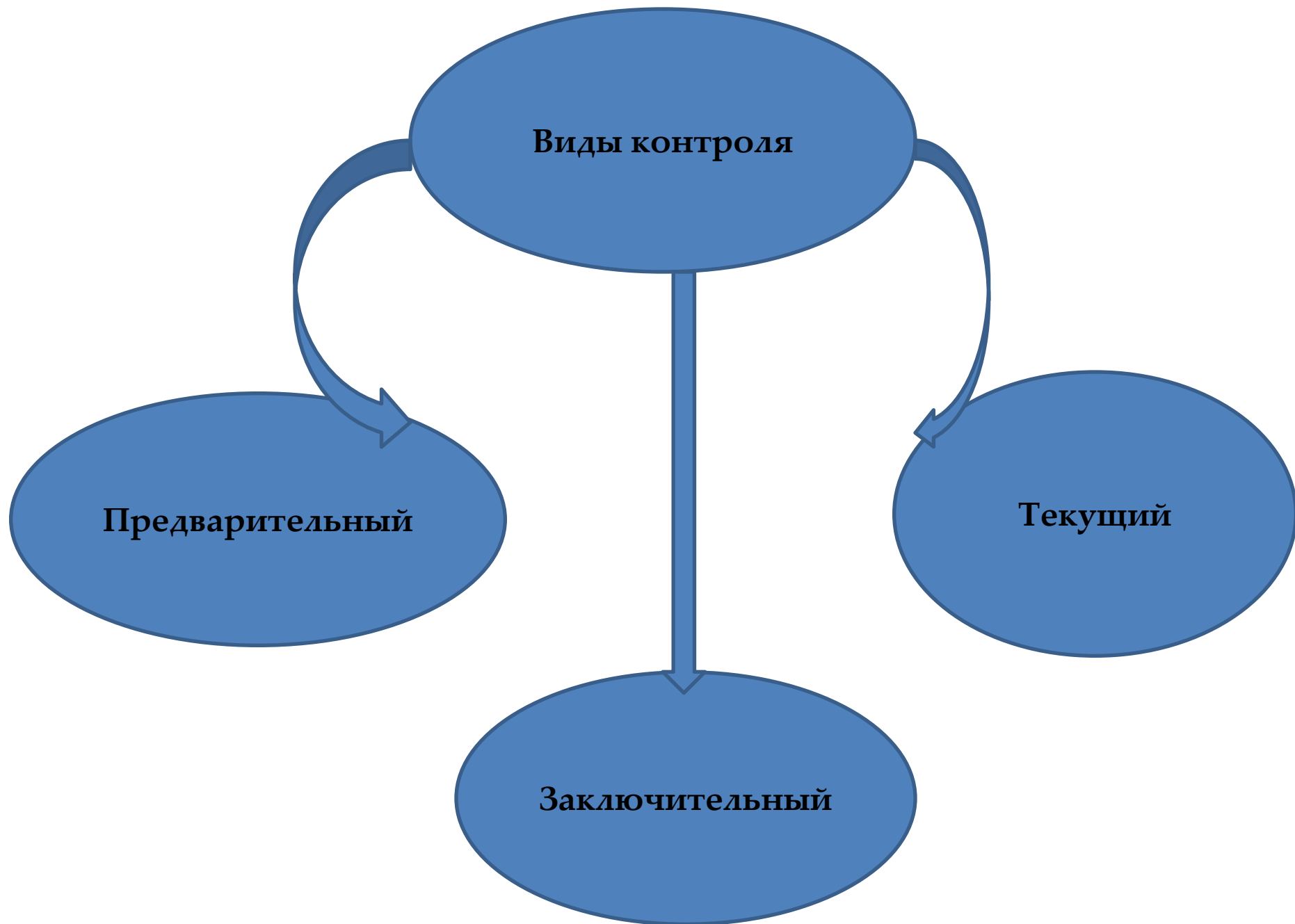
~~Этап контроля выполняет функцию обратной связи.~~

Производятся измерения и оценка последствий решения, или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Целью контроля является своевременное обнаружение отклонений от заданной программы, слабых мест, нераспорядительности и оперативное их устранение, приведение процесса реализации УР к норме, а также их предупреждение.

Контроль должен быть своевременен, понятен, прост и экономичен.

Контроль является источником накопления и систематизации опыта в принятии решений.



Виды контроля

1. Предварительный контроль.

Осуществляется до фактического начала работ. Основные средства осуществления предварительного контроля – реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

Используется в трех областях: по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

2. Текущий контроль.

Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом является

3. Заключительный контроль - выполняется после завершения работ и достижения целей.

Он имеет три важные функции :

1. Создание баз данных по следующим направлениям:

- *изначальные, промежуточные, и конечные параметры деятельности организации;*
- *перечень критериев для оценки исходных данных и их изменении;*
- *побочные (положительные или отрицательные) результаты достижения целей;*
- *набор дополнительных решений по нейтрализации или усилению побочных явлений;*

Функции заключительного контроля:

2. **Формирование статистики деятельности** организации, позволяющей принимать более эффективные решения.
3. **Выявление инновационных технологий** (производственных или управленческих), прошедших апробацию.

Эти технологии могут стать предметом продажи как интеллектуальная собственность.

Необходимость контроля исполнения УР обусловлена множеством причин:

1. Неопределенность - основная причина необходимости контроля, которая, будучи неотъемлемым элементом будущего, присуща любому управленческому решению.

Существуют следующие **факторы неопределенности**:

- **временной интервал** между принятием и реализацией решения - между прогнозированным развитием ситуации при принятии УР и реальным развитием ситуации ;
- **персонал организации**. Исполнители принятых решений — люди, а не машины. Отклонения возможны в ходе выполнения принятых решений по причине:
 - неэффективности взаимодействия между различными подразделениями внутри организации;
 - недостаточно правильно понятого задания ;
 - исполнитель может заболеть, его может переманить конкурент.

Причина 2. Предупреждение возникновения кризисной ситуации.

Отсутствие надежной системы контроля и, как следствие, эффективной обратной связи может привести организацию к кризисной ситуации.

Отсутствие обратной связи - причина краха многих организаций.

Если принятое решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно хорошо отлаженная система контроля может позволить своевременно это установить и внести коррективы в действия организации.

Причина 3. Поддержание успеха.

Система контроля позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились при осуществлении ее деятельности.

Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, можно определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу.

Комплекс действий по организации контроля должен включать в себя следующие элементы:

- Выбор концепции контроля.**
- Определение цели контроля.**
- Определение объектов контроля.**

(При планировании контрольных мероприятий необходимо определить направленность контрольных мероприятий. В качестве объектов контроля могут выступать потенциалы, методы, результаты, промежуточные и итоговые показатели деятельности предприятия).

- Определение контролируемых норм.**

В их качестве выступают объекты должностных или функциональных обязанностей, такие как этические, правовые, производственные и сравнительные нормы, цели, задачи, виды деятельности предприятия.

- Определение субъектов контроля.**
- Определение методов контроля.**

Эффективный контроль невозможен без учета работы по реализации решений.

Используются все виды учета: статистический, бухгалтерский, оперативный.

К учету предъявляются следующие требования:

- обеспечение полноты, то есть ведение учета по всем подсистемам системы менеджмента;
- обеспечение динамичности, то есть учет показателей в динамике и использование результатов учета для анализа;

К учету предъявляются следующие требования:

- обеспечение системности, то есть учет показателей системы менеджмента и ее внешней среды;
- автоматизация учета на основе ЭВМ;
- обеспечение преемственности, применимости и перспективности учета;
- использование результатов учета в стимулировании качественного труда

Контроллинг - комплексная система поддержки управления организацией , направленная на координацию систем менеджмента и контроля их эффективности.

Современный контроллинг включает в себя :

- управление рисками;
- систему информационного обеспечения;
- управление системой ключевых показателей;
- управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования;
- систему менеджмента качества

Основные виды контроля реализации УР

1. **Административный контроль** – проверка и постоянное наблюдение за процессами реализации УР : сроками, объемами и качеством их выполнения.
2. **Технологический контроль** состоит в проверке и постоянном наблюдении за используемыми технологиями при реализации УР.

Основные виды контроля реализации УР

- 3. Ревизия** – это наиболее полная форма последующего финансового контроля. Система контрольных действий по проверке законности и обоснованности хозяйственных операций, правильности их отражения в бухгалтерском учете и отчетности.
- 4. Аудит** – это документальная проверка результатов реализации УР, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам.

Контроллинг УР

```
graph TD; A[Контроллинг УР] --> B[Административный контроль]; A --> C[Технологический контроль]; A --> D[Ревизия]; A --> E[Аудит];
```

Административный контроль

Технологический контроль

Ревизия

Аудит

Кадровый контроллинг и кадровое планирование



Контроль за исполнением УР

ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ

диагностическая

обратной связи

ориентирующая

стимулирующая

корректирующая

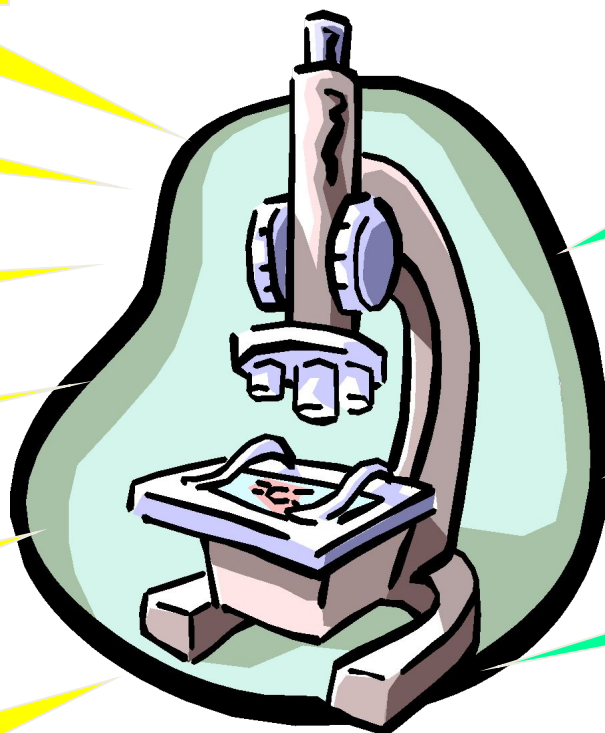
педагогическая

ВИДЫ КОНТРОЛЯ

предварительный

текущий

заключительный



2. Оценка эффективности решения

Эффективность УР – это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс.

В качестве ресурсов могут быть новое подразделение компании, финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и т.п.

В качестве затрат – старые

Критерии эффективности

- ❑ Достигло ли решение цели?
- ❑ Вносит ли свою долю в увеличение объёма товаров?
- ❑ Было ли оно эффективно по издержкам?
- ❑ Открыло ли горизонты роста для фирмы?
- ❑ Согласны ли подчинённые, что это продуктивное решение?
- ❑ Какие трудности встретились при его реализации?

Не
эфф

Выбрать другую альтернативу или
создать новый список альтернатив

Эфф.

Проанализировать элементы,
которые
сделали его таковым

Характеристика эффективности решения

Виды эффективности	Характеристика	Удовлетворение	
		Для человека	Для компании
Организа- ционная	Результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени	Потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке	Потребность в труде (спросе на продукцию), в организации и безопасности
Экономи- ческая	Соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного УР и затрат на его подготовку и реализацию	Реализация всех экономических потребностей человека	Реализация всех экономических потребностей компании
Социальная	Результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами	Потребность в творческом труде, любви, общении, самовыражении и самопроявлении	Потребность в вере, взаимопомощи и саморазвитии

<p>Технологи- ческая</p>	<p>Результат достижения отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства, запланированных в бизнес- плане, за более короткое время или меньшими финансовыми затратами</p>	<p>Потребность в творческом труде, в знаниях, информации, самопроявлении</p>	<p>Потребность в саморазвитии и интерес в современном производстве</p>
<p>Психологи- ческая</p>	<p>Результат достижения психологических целей для большого числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими психологическими затратами</p>	<p>Потребность в любви, семье, свободном времени, патриотизме, вере, общении</p>	<p>Потребность в стабильности, безопасности, вере, в развитии корпоративной культуры</p>
<p>Правовая</p>	<p>Степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами</p>	<p>Потребность в безопасности, организации и порядке</p>	<p>Потребность в безопасности и управлении</p>
<p>Экологи- ческая</p>	<p>Результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами</p>	<p>Потребность в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни</p>	<p>Потребность в безопасности жизнедеятельности фирмы</p>

Таким образом, эффективность УР проявляется в различных направлениях деятельности компании, в том числе:

- в обобщенной деятельности всей компании;
- в результатах публик-релейшнс компании;
- в состоянии внешних коммуникаций;
- в степени удовлетворения потребностей и интересов персонала;
- в деятельности компании на конкретном рынке;
- в управленческой, обслуживающей и производственной деятельности;
- в результатах непосредственного производства;
- в использовании материальных и интеллектуальных ресурсов.

Коэффициент качества управленческих решений

$$K_k = \frac{P_B - P_H}{P_{II}} * 100\%,$$

где K_k – коэффициент качества управленческих решений, %;

P_B – количество выполненных управленческих решений, ед.;

P_H – количество выполненных некачественных управленческих решений, ед.;

P_{II} – количество принятых управленческих решений, ед.

Значение коэффициента качества:

0-20% - низкий уровень;

21-50% - средний уровень;

51-80% - высокий уровень;

81-100% - идеальный уровень.

Эффективность УР -

отношение

степени достижения поставленных задач

к

совокупности временных,

людских, денежных и других ресурсов,
затраченных на принятие и реализацию УР



Основные условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений

- 1) Применение научных подходов менеджмента к разработке управленческих решений ;**
- 2) Изучение влияния экономических законов на эффективность управленческих решений;**
- 3) Обеспечение качественной информацией лица, принимающего решение;**
- 4) Применение современных методов экономического обоснования каждого управленческого решения;**
- 5) Структуризация проблемы и построение дерева целей;**

Основные условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений

- 7) Обеспечение сопоставимости вариантов решения;**
- 8) Правовая обоснованность принимаемого решения;**
- 9) Автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации управленческого решения;**
- 10) Разработка и функционирование системы ответственности и мотивации при разработке и реализации управленческого решения;**

3. Ответственность в системе принятия и реализации УР.

Один из главных вопросов при принятии управленческих решений – вопрос об ответственности руководителя, которая возникает в случае нанесения вреда организации.

Поэтому менеджер в процессе разработки управленческого решения должен оценить возможную меру ответственности в случае выбора каждой из возможной альтернатив.

Для этого необходимо, прежде всего, определить вид ответственности и степень, в которой менеджеры ответственны перед другими людьми как внутри, так вне организации.

Под ответственностью понимают принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил.

Такие требования и нормы могут быть выработаны и установлены:

- государством (законом) и тогда речь идет о **юридической ответственности**;
- руководством определенной организации – в этом случае ответственность можно определить как **административную**;
- гражданским обществом – ответственность является **социальной**;
- группой людей в процессе межличностного общения – такая ответственность называется **моральной**.

Чтобы выяснить, перед кем ответствен руководитель, необходимо знать, кому и как он подотчетен.

Подотчетность – это способ осуществления ответственности.

Подотчетность определяется видом, методами и процедурами контроля, под которым находится менеджер и его решения.

Вид ответственности и механизм контроля

Вид ответственности	Механизм контроля
Юридическая а) уголовная; б) гражданская	Судебная система
Административная а) дисциплинарная; б) материальная	Иерархический контроль
Социальная	Общественное мнение
Моральная	Корпоративная культура

Юридическая ответственность

может иметь уголовный и гражданский характер.

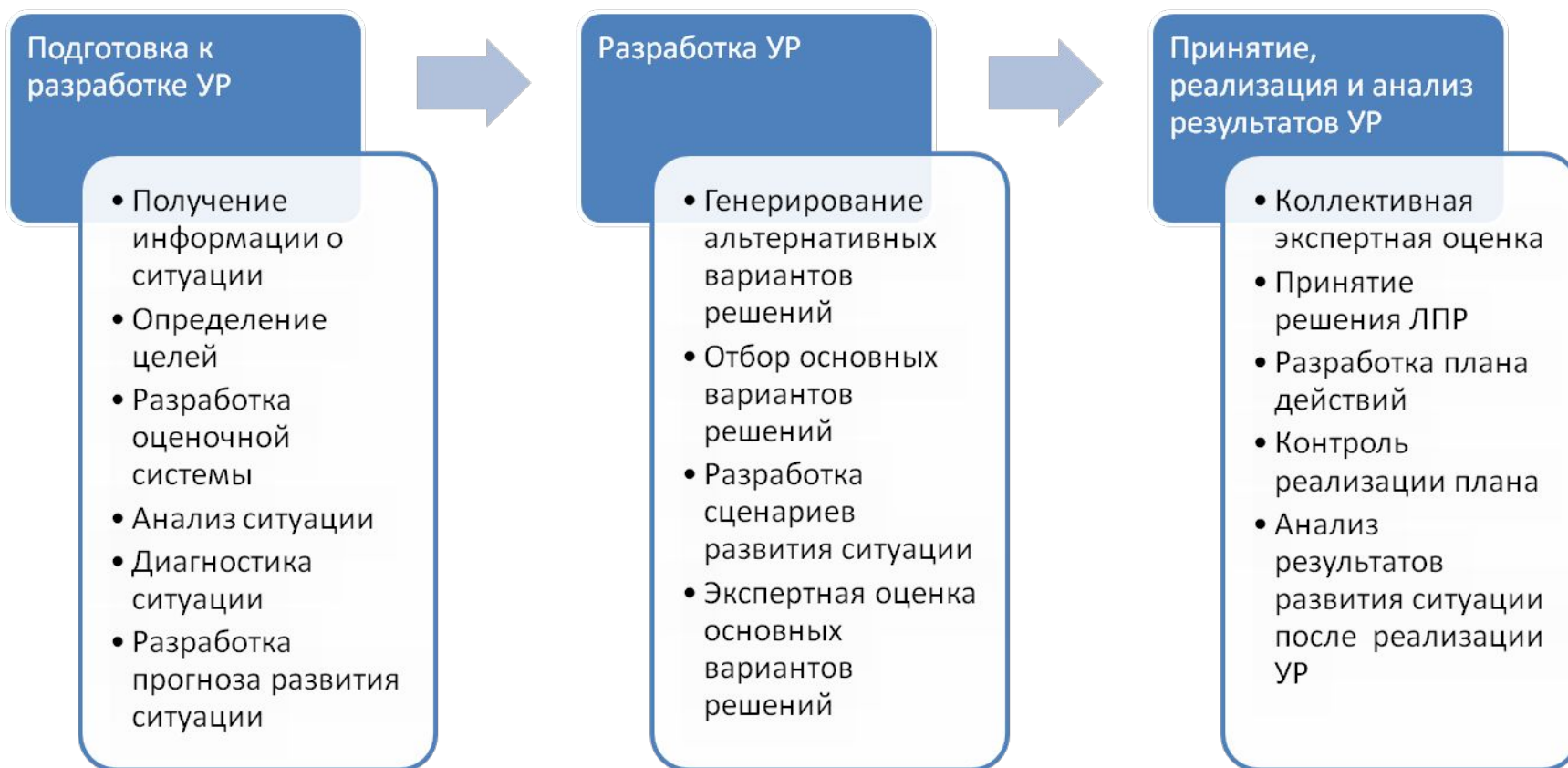
- **Уголовная ответственность** возникает в случае совершения преступления и заключается в применении к виновному государственного принуждения в виде наказания, определяемого приговором суда.
- **Гражданская ответственность** возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств и заключается в применении к правонарушителю установленных законом или договором мер воздействия, влекущих для него экономически невыгодные последствия имущественного характера:
 - компенсацию убытков;
 - уплату неустойки (штрафа, пени);
 - возмещение вреда.

УСЛОВИЯМИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ЮРИДИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЯВЛЯЮТСЯ:

- совершение противоправного действия (бездействия);
- наличие вреда;
- причинно-следственная связь между противоправным действием (бездействием) и вредом;
- доказанная вина причинителя вреда.

Основной метод обеспечения юридической ответственности – право обращения в суд в связи с решениями и действиями руководителей (должностных лиц).

Этапы разработки и реализации УР:



1. Получение информации о ситуации

Подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации.

2. Определение целей

Определение приоритетности целей;

Чёткое представление о возможных путях их достижения.

3. Разработка оценочной системы

Состав оценочной системы:

- Критерии, характеризующие объект оценки;
- Шкалы, с использованием которых оценивается объект по каждому из критериев;
- Принципы выбора, по которым для объекта определяется общая оценка или производится сравнительная оценка предпочтительности альтернативных вариантов.

4. Анализ ситуации

Основная задача: выявление факторов, определяющих динамику развития ситуации.

Следует использовать количественные представления факторов в виде переменных, значения которых могут изменяться в зависимости от внешних или внутренних воздействий.

5. Диагностика ситуации

Цель: Выявление ключевых проблем, решение по которым необходимо принять в первую очередь.

Выбираются направления решения на основе предварительной ресурсной оценки.

6. Разработка прогноза развития ситуации.

Оценка ожидаемого развития анализируемой ситуации;

Количественная и качественная оценка необходима для разработки прогноза.

7. Генерирование альтернативных вариантов решений

- Непосредственно
- С помощью специальных экспертных процедур

8. Отбор основных вариантов решений

Предварительный анализ с целью отсева заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных, уступающих другим вариантов

9. Разработка сценариев развития ситуации

- Необходимо определить факторы, характеризующие ситуацию и тенденции её развития, а также альтернативные варианты динамики их изменения.
- Преимущественно используются технологии ситуационного анализа и экспертного оценивания.

10. Экспертная оценка основных вариантов решений

Осуществляется, если отобранные альтернативные варианты решений нуждаются в адекватной сравнительной оценке и более глубокой проработке.

11. Коллективная экспертная оценка

Целесообразно использовать при принятии важных УР, т.к. обеспечивает большую обоснованность и эффективность принимаемых УР.

12. Принятие решения ЛПР

- Лицо, принимающее решение, делает окончательный выбор наиболее приемлемого варианта решения проблемы.
- В основе УР лежат результаты экспертизы и дополнительная информация об объекте принятия решения, которая доступна ЛПР как руководителю.
- Личность ЛПР (степень риска, опыт, интуиция)

13. Разработка плана действий

Определить состав действий,
последовательность их осуществления,
сроки, ресурсы, исполнителей.

14. Контроль реализации плана

- Непрерывный или промежуточный контроль хода реализации плана позволяет своевременно фиксировать отклонения.
- Причиной необходимости корректировки может стать изменившийся прогноз развития ситуации.
- **Результат:** адекватная корректировка плана, обеспечивающая более полное достижение целей.

15. Анализ результатов развития ситуации после реализации УР

Цель: оценка эффективности принятых УР и их реализации.

Анализ должен определить:

- ✓ Сильные и слабые места УР и планов,
- ✓ Возможности и перспективы,
- ✓ Дополнительные риски.

По результатам анализа возможно изменение стратегии организации.

Практика принятия УР показала, что чаще всего приходится возвращаться к предыдущим этапам, некоторые процедуры выполнять одновременно или параллельно.

Происходит возврат к предыдущему этапу, а затем проработка изменённой альтернативы.

Заключение

1. Решение — это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.
2. На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер.
3. Комплексный характер проблем современного менеджмента требует и комплексного, всестороннего их анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов, что приводит к расширению коллегиальных форм принятия решений.
4. Принятие решения — не одномоментный акт, а

Заключение

5. Даже после того как решение принято и реализовано, ППР не может считаться полностью завершенным.

Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер, поэтому необходим этап контроля и оценки результатов решения.

6. Для повышения обоснованности и объективности принимаемых решений менеджеры могут применять различные методы их разработки и оптимизации, основные из них — методы моделирования (модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, статистические модели) и методы экспертных оценок.

Область их применения определяется в основном характером решаемых проблем и условиями принятия решений.

7. Решение обязательно фиксируется в определенной форме заданного документа