

# **Лекция 10. Оценка**

**эффективности  
управленческих  
решений.**

**Ответственность за**

---

**принятие**

**управленческих решений**

# Эффективность системы управления

---

определяется через результаты функционирования управляемого объекта, по степени достижения поставленной цели.

**Показатели:** объем производства товаров или услуг, объем продаж, полученная прибыль, производительность труда, уровень рентабельности и т. п.

**Недостатки:**

1) эффективность управления отождествляется с эффективностью производства. Между тем одинаковые технико-экономические результаты могут быть достигнуты при разных уровнях организации управления, поэтому оценить указанным способом эффективность каждой конкретной системы управления не представляется возможным.

2) при таком подходе не принимается во внимание фактор времени — определенное время между управляющим воздействием и его результатом

# Эффективность управленческого труда

---

Используются, в основном, косвенные оценки

**Показатели:** количество обрабатываемых документов в единицу времени, объем информации и скорость передачи данных, удельный вес управленческого персонала, масштаб контроля и т.п.

Такие показатели характеризуют, скорее, уровень организации труда в аппарате управления, нежели его эффективность

При оценке непосредственных результатов деятельности управляющей системы необходимо исходить из того, что **управление может рассматриваться как своеобразное производство, продуктом труда в котором является управленческое решение**

Поэтому вполне обоснованно считать, что эффективность принимаемых решений может служить

средством измерения эффективности деятельности всего аппарата управления.

Таким образом, оценивая эффективность принимаемых решений, можно следить за

# Понятие эффективности управленческого решения

---

не может быть рассмотрено изолированно от его реализации

**эффективность решения** заключается не столько в его абсолютной правильности, сколько в том, что, будучи последовательно и в срок реализовано, оно, благодаря своей правильности, достигнет поставленной цели

Следовательно, эффективность управленческих решений обуславливается как качеством самих решений, так и качеством их осуществления

# Составляющие эффективности УР:

- 
- ]**Организационная эффективность УР** – это факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время
  - ]**Экономическая эффективность УР** – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР, и затрат на его разработку и реализацию
  - ]**Социальная эффективность УР** также может рассматриваться как факт достижения социальных целей для большего количества людей и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами
  - ]**Технологическая эффективность УР** – факт достижения определенных результатов, запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами

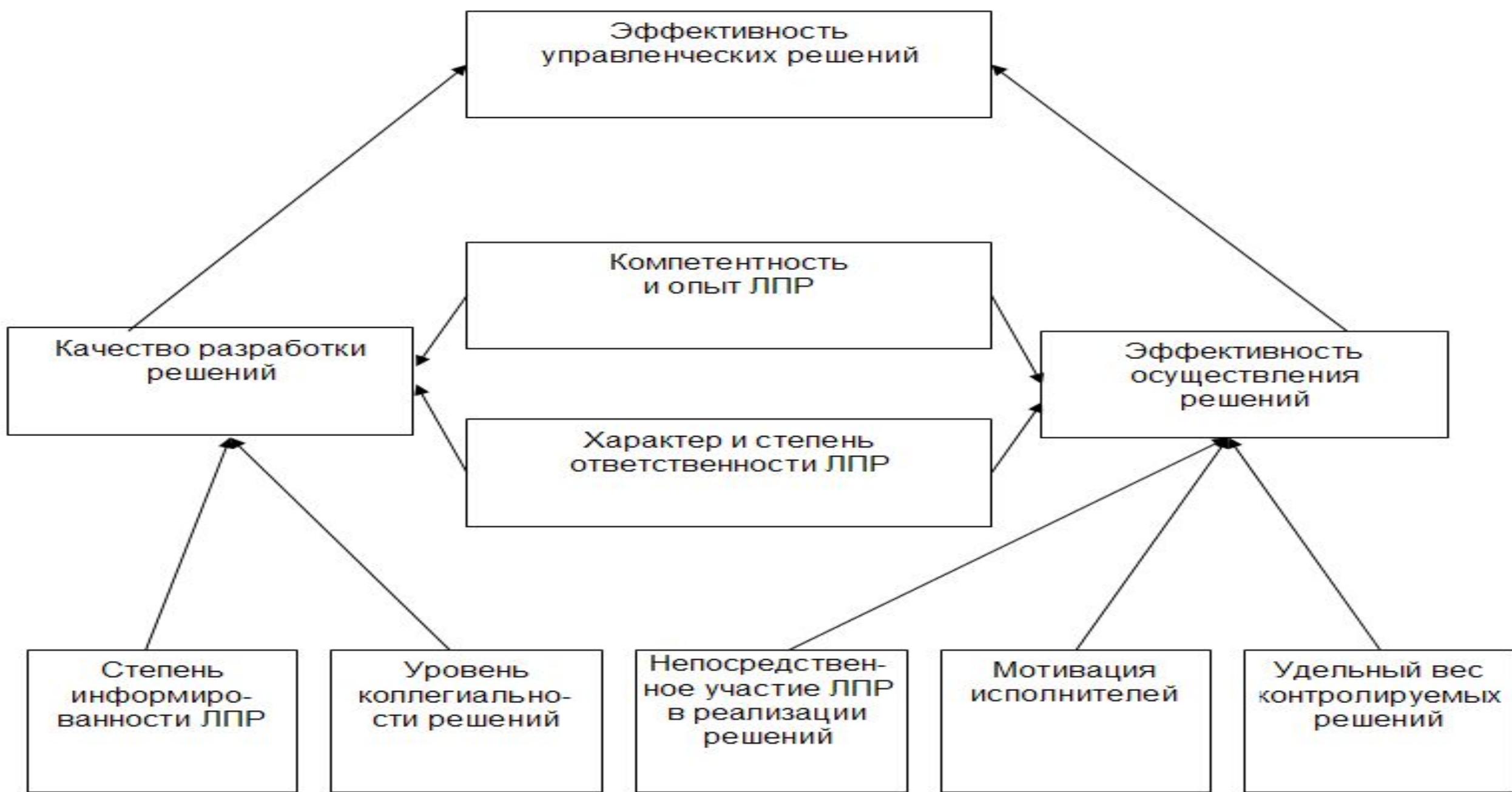
# Составляющие эффективности УР:

- ▣ **Психологическая эффективность УР** – факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами
- ▣ **Правовая эффективность УР** оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами
- ▣ **Экологическая эффективность УР** – это факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами
- ▣ **Этическая эффективность УР** – факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами
- ▣ **Политическая эффективность УР** – это факт достижения политических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами

# Основные факторы, влияющие на эффективность УР

---

- ] компетентность и опыт работы принимающего решения
- ] степень информированности ЛПР
- ] уровень коллегиальности в процессе разработки решения
- ] удельный вес контролируемых решений
- ] степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разрабатывавших решение, в его реализации
- ] мотивация исполнителей
- ] характер и степень ответственности руководителей за результаты решения



# Проблема оценки эффективности УР

---

Основным критерием эффективности решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели к величине затрат на разработку решения и его осуществление

Используются как однокритериальная, так и многокритериальная оценка управленческого решения

Наиболее часто на практике **используется метод «затраты — прибыль»**, при котором эффективность количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат

При этом под «прибылью» понимается некоторая **совокупность критериев**, характеризующих то или иное решение. В качестве таких критериев могут быть использованы как объективные показатели, например, потоки платежей, срок окупаемости, рентабельность, объем производства и др., так и субъективные оценки, например, имидж фирмы, социальная значимость проекта и т.п.

# Метод «затраты-прибыль»

---

«прибыль» — составная величина, которая образуется сложением разнородных видов эффектов, значение которых неравноценно

Поэтому главными условиями практической применимости данного метода являются:

- а) возможность суммировать различные составляющие «прибыли»
- б) нахождение числовых коэффициентов, характеризующих степень вклада каждого из составляющих «прибыль» элементов

Зная значения составной прибыли  $P_i$  и требуемых затрат  $C_i$ , можно для каждой альтернативы решения  $A_i$  рассчитать отношение  $P_i / C_i$ , характеризующее значение прибыли на единицу затрат

# Пример

Имеются 7 инвестиционных проектов  $K_1, K_2, \dots, K_7$ . Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратами в млн. руб. Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн руб. Определить перечень наиболее эффективных проектов.

Для решения этой задачи рассчитаем отношение прибыль — затраты для каждого проекта:

$$P_1 / C_1 = 2,6;$$

$$P_2 / C_2 = 2;$$

$$P_3 / C_3 = 2,3;$$

$$P_4 / C_4 = 2,25;$$

$$P_5 / C_5 = 2,86;$$

$$P_6 / C_6 = 2,67;$$

$$P_7 / C_7 = 1,2.$$

Теперь упорядочим проекты по степени предпочтительности (в порядке убывания величины прибыли на единицу затрат):

$K_5, K_6, K_1, K_3, K_4, K_2, K_7$ .

Далее, суммируя нарастающим итогом затраты на реализацию, выбираем для первоочередного финансирования проекты  $K_5, K_6, K_1$  и  $K_3$ . Их суммарные затраты  $\sum C = 3,3$  млн. руб., а составная прибыль  $\sum P = 8,5$ . Очевидно, что при любых других вариантах данное соотношение будет хуже.

Показатель	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, условн. ед	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн руб.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

# Ответственность руководителя

---

Один из главных вопросов при принятии управленческих решений — это вопрос об ответственности руководителя, которая возникает в случае причинения вреда организации или элементам ее внешней среды

Ответственность за результаты принятого решения и его исполнения — весьма важный фактор управленческой деятельности, поэтому менеджер в процессе разработки управленческого решения должен оценить возможную меру ответственности в случае выбора каждой из возможных альтернатив.

Необходимо определить вид ответственности и степень, в которой менеджеры ответственны перед другими людьми или группами как внутри организаций, так и вне их

Под **ответственностью** понимается 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 **корпоративную**

гражданским обществом — тогда ответственность является **социальной**

группой людей в процессе межличностного общения — такая ответственность называется **моральной**

# Виды ответственности и механизмы контроля

Виды ответственности	Механизм контроля
Юридическая а) уголовная б) гражданская в) административная	Судебная система  Органы исполнительной власти
Корпоративная а) дисциплинарная б) материальная	Иерархический контроль
Социальная	Общественное мнение
Моральная	Организационная культура

# Юридическая ответственность

---

может иметь *уголовный, гражданский и административный характер*

**Уголовная ответственность** предусмотрена Уголовным кодексом в отношении физических лиц, возникает в случае совершения преступления и заключается в применении к виновному государственного принуждения в виде наказания, определяемого приговором суда

**Гражданская ответственность** предусмотрена Гражданским кодексом в отношении физических и юридических лиц, 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

**Административная ответственность** предусмотрена Кодексом об административных правонарушениях, возникает в случае совершения физическими и юридическими лицами административных правонарушений и заключается в применении к ним административных наказаний (как правило, штрафов)

# Условия возникновения юридической ответственности:

---

- ] совершение противоправного действия (бездействия)
- ] наличие вреда
- ] причинно-следственная связь между противоправным действием (бездействием) и вредом
- ] доказанная вина лица, причинившего вред

Основным **методом** обеспечения юридической ответственности является право обращения в суд в связи с решениями и действиями руководителей (должностных лиц)

# Административная ответственность

---

**Административное право** призвано регулировать общественные отношения, возникающие в процессе реализации исполнительной власти, поэтому его часто называют также управленческим правом, т.к. содержанием деятельности органов исполнительной власти и органов местного самоуправления является именно «публичное» управление

**Административное право** призвано регулировать отношения между личностью и государством, между гражданином и органами исполнительной власти, обеспечивая реализацию и охрану прав и свобод граждан в сфере государственного управления, их защиту от произвола, ущемления или ограничения со стороны того или иного чиновника государственного аппарата

# Отношения, определенных Кодексом РФ об административных правонарушениях

---

- отношения, связанные с охраной здоровья
- санитарно-эпидемиологическое благополучие населения
- общественная нравственность
- охрана собственности, окружающей среды
- природопользование, промышленная безопасности
- отношения в области строительства и энергетики, движения и эксплуатации промышленного и железнодорожного транспорта, безопасности дорожного движения, связи и информации
- отношения в области предпринимательской деятельности, финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг, таможенного дела и др.

К административной ответственности могут быть привлечены должностные лица, в случае совершения ими административных правонарушений в связи с выполнением организационно-распорядительных или административно-хозяйственных функций руководителя, а также лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица

# Корпоративная ответственность

---

Ответственность и подотчетность в организации невозможны без авторитета, выраженного в праве руководить. Это право осуществляется с помощью скалярной цепи — канала отдачи команд, идущих сверху вниз, и обратного канала ответственности и подотчетности, идущего снизу вверх (т.н. «властная вертикаль»). Если высший руководитель организации может назначать и отстранять своих заместителей, те — своих подчиненных и т.д., то таким образом каждый менеджер в организации является ответственным и подотчетным перед каждым вышестоящим уровнем иерархии и механизм иерархического контроля становится всеобъемлющим

Корпоративная ответственность в зависимости от вида санкций может быть дисциплинарной и материальной

# Моральная ответственность

---

необходимость следовать нормам человеческих отношений, механизмом реализации которой является организационная культура

Под **организационной культурой** понимается вся совокупность групповых ценностей, норм поведения и способов деятельности, разделяемых членами организации. Организация, существующая достаточно долго, формирует в себе определенную культуру. В соответствии с ней развивается комплекс правил и традиций, которые соединяют прошлое и настоящее, нынешние решения согласуются с прошлыми, а прошлые и нынешние — с будущими

В организации действуют довольно мощные психологические факторы, обеспечивающие соответствие принимаемых решений организационной культуре, ее ценностям, традициям, нормам поведения

Устанавливая неписанные правила, организационная культура ограничивает принимаемые решения еще и определенным кругом моральных принципов, норм и традиций и тем самым заполняет бреши, неизбежно оставляемые механизмами формального контроля