

# Методы принятия управленческих решений

Цель дисциплины состоит в том, чтобы раскрыть эффективность управленческих решений.

СПбУТУиЭ, доцент Кафедры «менеджмента и гму» Ключев К.В.

# План:

Эффективность управленческого решения.

Методы оценки эффективности управленческого решения.

1. Эффективность управленческих решений и её составляющие.
2. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений (традиционные подходы).
3. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно-ориентированного управления.
4. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений.

# Эффективность управленческого решения. Методы оценки эффективности управленческого решения.

- **Эффект** (лат. *effectus* – исполнение, действие), результат, следствие каких-либо причин, действий. Эффектом системы управления в общем случае является суммарная ожидаемая величина годового роста благосостояния организации, которая достигается усилиями ее менеджеров.
- **Эффективность менеджмента** – это сотрудничество людей в последовательном движении к общей цели, ценность которой превышает затраты ресурсов, энергии или усилий. Цели ранее были определены как такое положение дел, которого бы организация желала достичь в будущем.

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- *К результатам управленческих решений* относятся: качество решения, своевременность, степень соответствия целям, критериям как индикаторам успешности, требованиям заказчика, а также устойчивость, точность, внутренняя непротиворечивость (согласованность), возможность развития, степень усовершенствования процедуры принятия решения и т.д.
- *К затратам управленческих решений* относятся: информационные за-траты, временные затраты, технические затраты, трудовые ресурсы, прочие за-траты.
- *Эффективность* представляет соизмерение ресурсов (затрат) на достижение результатов.
- Основными факторами эффективности решений являются три группы факторов: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления.

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- **Первый фактор** характеризует структуру, качество ресурсов, их экономию в процессах управления и возможность пополнения и накопления.
- **Второй фактор** отражает своевременность решений, экономию времени, использование новых технологий и потенциал персонала, способного решать проблемы достаточно оперативно и профессионально.
- **Третий фактор** отражает реальность и значительность цели, в соответствии с которой и рассматривается результат деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития. Цели и потребности системы управления определяют: ориентированность решения на пользователя, наглядность решения для пользователя, возможность многократного повторного использования.

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- **Интенсивность** представляет собой соизмерение усилий и времени, а производительность – соизмерение результата и времени.
- **Эффективность деятельности организации** – это ее свойство, связанное со способностью организации в рамках нормативной системы общественных ценностей формулировать и достигать цели в соответствии с предъявляемыми потребностями в виде результатов, соотнесенных с затратами, путем использования соответствующих средств и с учетом факторов-условий ее функционирования.

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- *Эффективность управленческого решения* – это ресурсная результативность, полученная по итогам подготовки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др. Различают организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную эффективность управленческих решений.
- *Организационная эффективность управленческого решения* - факт достижения организационных целей за счет меньшего числа работников или меньшего времени.

Организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке. Организационная эффективность и качество управленческого решения неразрывно связаны между собой.

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- *Экономическая эффективность управленческого решения* – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию.
- *Социальная эффективность управленческого решения* – это факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами.
- **Социальные цели реализуют** следующие потребности человека: потребности в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.



# ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- *Технологическая эффективность управленческого решения* – это факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за счет более короткого времени или меньших финансовых затрат.
- *Психологическая эффективность управленческого решения* – это факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Психологические цели реализуют следующие потребности человека: потребности в любви, семье, свободном времени.

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- *Правовая эффективность управленческого решения* – это степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Правовые цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности и порядке.
- *Экологическая эффективность управленческого решения* – это факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами.

**Экологические цели** реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, физиологические.

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- *Этическая эффективность управленческого решения* – это факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Этические цели реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.
- *Политическая эффективность управленческого решения* – это факт достижения политических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. **Политические цели** реализуют следующие потребности человека: потребность в вере, патриотизме, самопроявлении и самовыражении управления.

**Эффективность управленческих решений** может определяться на иерархических уровнях организации по количеству затрагиваемого персонала и организаций. В соответствии с этим выделяют эффективность управленческих решений на уровне производства и управления организации, группы компаний, отрасли, региона, страны.

## Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений (традиционные подходы)

Измерение и оценка эффективности управленческих решений необходимы для всех организаций, так как позволяют активно воздействовать на их текущее состояние и тенденции развития, устанавливать размеры и направления изменений, выявлять наиболее важные факторы роста, отслеживать и корректировать неуправляемые процессы, принимать решения об изменениях и прогнозировать их воздействие на ключевые параметры, а также планировать дальнейшее совершенствование организации и ее подразделений.

Существует несколько подходов к измерению эффективности управленческих решений организации, это традиционные подходы, включающие целевой, ресурсный, подход внутренних процессов и современные подходы измерения эффективности управленческих решений на основе концепции ценностно-ориентированного управления.

Целевой подход к измерению эффективности менеджмента привязан к выходным данным, т.к. оценивается насколько организация достигает своих целей в смысле желаемого состояния на выходе.

# Целевой подход к измерению эффективности

- **Целевой подход к измерению эффективности** состоит в выявлении целей организации и оценке того, насколько хорошо организация достигает этих целей. В целевом подходе измеряется степень приближения организации к этим целям. Показатели измерения эффективности строятся в основном на основе оперативных целей, которые оказываются более продуктивными (отражают то, чем организация реально занимается), чем показатели на основе долгосрочных целей, т.к. они довольно абстрактны и трудно измеряемы.
- На практике организации имеют множество целей (прибыльность (рентабельность); рост; доля рынка; социальная ответственность; благосостояние работников; качество товаров и услуг; научные исследования и развитие; экономичность; финансовая стабильность; экологичность и др.), которые не могут быть легко достигнуты одновременно, поэтому они образуют совокупность результатов, желательных для организации.
- Выбор и обоснование альтернатив выполняется с использованием методов сравнения различных вариантов, где альтернативы сравниваются по затратам, рискам и вероятности достижения цели (успеха).

# Ресурсный подход

**Ресурсный подход:** **эффективность** определяется путем наблюдения за началом процесса управления и оценки способности организации эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности.

При ресурсном подходе рассматривается и оценивается «вход» системы управления организацией, т.к. предполагается, что для того, чтобы быть эффективной, организация должна уметь добывать ценные ресурсы и управлять ими. С точки зрения ресурсного подхода, эффективность организации определяется как ее способность, абсолютная или относительная, добывать редкие и ценные ресурсы, успешно интегрировать их и управлять ими.

# Ресурсный подход

Показатели эффективности, согласно ресурсному подходу, включают в себя следующие характеристики:

- **покупательская позиция** – способность организации добывать из окружающей среды редкие и ценные ресурсы, включая финансовые ресурсы, сырье, человеческие ресурсы, знания и технологии;
- **способность тех**, кто в организации принимает решения, видеть и правильно интерпретировать свойства окружающей среды;
- **способность менеджеров** использовать осязаемые (например, запасы сырья, люди) и неосязаемые (например, знания, корпоративная культура) ресурсы в повседневной деятельности организации для достижения наилучших результатов;
- **способность организации** реагировать на изменения в окружающей среде.

# Анализ эффективности затрат

- **Анализ эффективности затрат** представляет собой метод осуществления выбора из нескольких альтернатив для определения предпочтительного варианта в тех случаях, когда цели далеко не столь конкретны, как те, которые выражены определенными количественными показателями такими, как сбыт, издержки или прибыль.

Основными особенностями анализа эффективности затрат являются сосредоточение внимания на результатах программы или системы, сопоставление вклада каждой альтернативы с эффективностью в отношении достижения желаемой цели и сравнение стоимости каждой из этих альтернатив на основе ее эффективности.



## Отличительными особенностями анализа эффективности затрат являются следующие положения:

- **цели** обычно ориентированы на выпуск продукции или на конечные результаты и, не поддаются точному определению;
- **альтернативы** обычно представляют собой целые системы, программы или стратегии, рассчитанные на достижение целей;
- **критерии эффективности** должны соответствовать целям и быть сформулированы как можно более точно;
- **оценка издержек производства**, как правило, является обычной и традиционной, но сюда могут входить как неденежные, так и денежные издержки, несмотря на то, что первые можно элиминировать, выразив их в виде отрицательных факторов эффективности;
- **критерии решений**, хотя они и являются определенными, обычно не столь конкретны, как стоимость или прибыль и могут включать в себя достижение какой-либо цели с наименьшими затратами, с наличными *ресурсами* или обеспечивать снижение издержек по отношению к эффективности, в особенности с учетом потребности в первых для достижения других целей.

# Анализ эффективности затрат

Ценность метода анализа эффективности затрат заключается в том, что он побуждает того, кто принимает решение, рассмотреть различные альтернативы с учетом их эффективности по отношению к затратам.

Этот метод нашел широкое применение при принятии инновационных решений.

# Подход внутренних процессов

- *Подход внутренних процессов* эффективность оценивается на основе внутренней активности организации и ее экономичности.

При подходе внутренних процессов эффективность оценивается с точки зрения непрерывности, рациональности, синхронности и экономичности организации производства.

Важным элементом эффективности в данном подходе является то, как организация использует свои ресурсы и возможности, и как это отражается на экономичности.

## Основные показатели эффективности менеджмента с точки зрения подхода внутренних процессов:

- оценка корпоративной культуры, в т. ч. социально-психологического климата;
- взаимовыручка, групповая лояльность и работа единой командой;
- взаимное доверие и общение между работниками и руководством;
- методы принятия управленческих решений в данной организации;
- организация горизонтальных и вертикальных коммуникаций;
- вознаграждения менеджеров;
- взаимодействие подразделений организации.

# Подход внутренних процессов

- **Подход внутренних процессов** важен, поскольку эффективное использование ресурсов и согласованное внутреннее функционирование организации являются одной из сторон общей эффективности менеджмента.
- **Подход внутренних процессов** также имеет и свои недостатки: не учитываются общий результат на выходе и взаимоотношения организации с внешней средой. Использование только подхода внутренних процессов не дает полного представления об эффективности менеджмента.

## Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно-ориентированного управления

В деятельности компании необходимым условием эффективного функционирования является баланс интересов всех участников бизнеса (собственников, менеджеров, персонала, контрагентов, клиентов и др.). В соответствии с данным требованием современным подходом к оценке эффективности управленческих решений называют подход заинтересованных сторон или его еще называют подходом акционеров.

- *Подход акционеров* иногда называемый также подходом заинтересованных сторон основан на утверждении о том, что для каждой организации существует много групп лиц, по-своему заинтересованных в результатах ее деятельности.

# Подход акционеров

- В данном подходе к измерению и оценке эффективности управленческих решений основными показателями эффективности считается **удовлетворенность этих заинтересованных групп**.
- Достоинством подхода акционеров к оценке эффективности менеджмента заключается в том, что данный подход позволяет определять **общую эффективность менеджмента** так как понятие эффективности здесь шире, чем в традиционных методах (целевой подход, ресурсный подход, подход внутренних процессов), и что при этом подходе рассматриваются факторы как окружающей среды, так и внутренние для организации.
- **Подход акционеров учитывает** важный для общества фактор корпоративной социальной ответственности, который формально не измеряется ни в целевом, ни в ресурсном подходах, ни в подходе внутренних процессов.

# Особенности оценки управленческих решений

**Критерии эффективности** представляют собой совокупность признаков, на основе которых оценивается уровень и качество управления, его соответствие потребностям и интересам общества. Показатели эффективности отражают количественные характеристики развития управляемых процессов.

Например, к критериям эффективности относятся: прибыль, затраты, рентабельность и др., а показатели эффективности указывают на их количественные характеристики.



# разработки и реализации управленческих

- Существенным признаком управления является возложение (принятие и передача) ответственности за операции по подготовке и реализации принимаемых решений. Ответственность означает при этом обязанность (долг) и готовность менеджеров действовать определенным образом по отношению вышестоящему руководству, к самим себе, а также общественности, т.е. к различным лицам и группам лиц в организации и за ее пределами.
- Определенная часть управленческих решений может делегироваться полностью или частично руководителями или менеджерами на более низкие уровни управления. Однако собственно, принятие управленческих решений, отдача распоряжений по их реализации и связанная с этим ответственность являются неотъемлемыми сущностными признаками руководства и поэтому не делегируются. В процессе постановки проблемы, контроля ее решения и реализации решения могут делегироваться только отдельные задачи (задача – как предписанная работа).

# Ответственность

- Ответственность в процессе управления можно нести либо только за собственную руководящую деятельность (ответственность за себя), либо за делегированную (ответственность за других).
- Ответственность с позиции управленческих решений есть форма зависимости в *условиях* разделения деятельности, определяющая меру порицания при невыполнении или недостаточном выполнении функций и обязательств, полномочий и ожиданий.
- Ответственность должна соответствовать полномочиям за принятие решений. Существует понятие меры ответственности и формы ответственности.
- Ответственность менеджера за принятие решения проявляется в том случае, если исполнение или неисполнение прямого управленческого решения привело к убыткам фирмы или ущербу, вреду элементам внешней среды.

# Ответственность

- Ответственность менеджера за принятие решения может быть внутри-фирменной или внешней.
- Внутрифирменная ответственность может быть **дисциплинарной** (выговор, перевод на другую работу и т.д.) и **материальной** (материальной – возмещение ущерба организации). Внешняя ответственность может быть юридической, социальной, моральной.
- Юридическая ответственность может иметь уголовный и гражданский характер.
- Уголовная ответственность – обязанность виновного лица держать в установленном порядке ответ за совершенное им преступление: подвергнуться правоограничениям, вытекающим из уголовно-процессуального порядка, быть осужденным и понести соответствующее наказание.
- Гражданская ответственность возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств из договоров, причинения вреда. Это принудительная мера, выражающаяся в имущественном воздействии на право-нарушителя. Она состоит в компенсации убытков или возмещении причиненного вреда.

## Ответственность руководителя при принятии управленческого решения. Ответственность руководителя за результаты принятого решения.

Разнообразие сфер деятельности формирует следующий набор видов ответственности: профессиональная, юридическая, социальная, экологическая, экономическая, этическая, дисциплинарная, административная, материальная.

- **Профессиональная ответственность** и обязанность руководителя находят отражение в должностных инструкциях.
- **Юридическая ответственность** связана с регламентами, входящими в состав государственных законов и норм государственного регулирования.
- **Дисциплинарная ответственность** наступает при бездействии или ненадлежащем выполнении задания. Исполняется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения.
- **Административная ответственность** устанавливается за совершение административного правонарушения, нарушения прав и свобод граждан. Нормативно-правовой основой для реализации административной ответственности является административное и гражданское право и другие регламенты.

## Ответственность руководителя при принятии управленческого решения. Ответственность руководителя за результаты принятого решения.

- **Экономическая ответственность** восполняет ущерб от разработки и реализации управленческого решения в материальной или денежной форме.
- **Этическая ответственность** приходит в случае нарушения этических норм, общих ценностей и правил этики, соблюдение которых обязательно для всех работников организации.
- **Материальная ответственность** — обязанность возместить ущерб в пределах и порядке, установленном законодательством. Может наступить наряду с дисциплинарной ответственностью.
- **Социальная ответственность** — свойство характера личности, наряду с чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью, настойчивостью, гордостью приобретаемая в результате воспитания и учета моральных норм общества.