

**Методы, содействующие повышению  
эффективности  
принятия управленческих решений**

**Сидельников Юрий Валентинович,  
д.т.н., проф., г.н.с.**

**Института проблем управления РАН и  
Института проблем развития науки РАН  
Первый вице-президент Международной  
Академии исследований будущего.**

# Понятие эффективности и критерии, на основании которых ее оценивают

В экономике под эффективностью подразумевают соотношение результатов деятельности фирмы. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует поставленные цели, достигает запланированных результатов [8, с. 47].

## **Критерии:**

- своевременность;
- обоснованность;
- экономичность;
- выгодность;
- соответствие общей стратегии;
- согласованность [Трофимова Л., с. 189].

# Виды эффективности

Виды эффективности	Содержание
Организационная эффективность	Проявляется в изменении рабочих функций сотрудников, улучшение условий труда, оптимизация организационной структуры предприятия, сокращение численности сотрудников, создание нового отдела и т.д.
Социальная эффективность	Заключается в создании условий для творческой работы сотрудников, улучшение обслуживания клиентов, уменьшение текучести кадров, улучшение психологического климата в коллективе
Технологическая эффективность	Выражается во внедрении современных технологий на производстве, приобретении новой техники, улучшение производительности труда
Экологическая эффективность	Выражается в обеспечении безопасности для сотрудников, экологической безопасности работы компании
Правовая эффективность	Заключается в обеспечении безопасности, законности и стабильности работы, уменьшение штрафных санкций

Две оценки эффективности решений

Теоретическая (априорная), на основе которой делается обоснованный выбор альтернативы для реализации.

Фактическая (апостериорная) эффективности решения, определяемой по результатам его реализации [1, с. 94].

## ***Два аспекта эффективности управленческих решений***

Целевой аспект выражает меру достижения целей предприятия, а затратный – экономичность способов преобразования ресурсов в результаты производства.

Выявление целей предприятия и характера действий по их достижению является стратегической задачей, выбор же технологий преобразования ресурсов в заданные результаты представляет собой задачу тактическую.

В соответствии с этим правомерно называть целевую эффективность стратегической, а затратную – тактической.

# Основные факторы, влияющие на эффективность управленческих решений

- компетентность и опыт работы лиц, принимающих решения;
- степень информированности лиц, принимающих решения;
- 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 [5].

## **Основные методы оценки эффективности управленческих решений**

1. Метод сравнения заключается в сопоставлении плановых показателей с фактическими величинами. Позволяет обнаружить отклонения, их причины и способы для устранения отклонений.
2. Индексный метод нужен при оценке сложных явлений, которые нельзя разбить на элементы. Позволяют оценить динамику процессов.
3. Балансовый метод состоит в сравнении взаимосвязанных показателей. Дает возможность выявить влияние различных факторов на деятельность организации и изыскать резервы.
4. Графический метод применяется в случаях, когда необходима наглядная иллюстрация деятельности фирмы.
5. ФСА (функционально-стоимостной анализ) заключается в системном подходе к исследованию с целью повышения отдачи (полезного эффекта).

***Из числа известных методов  
для оценки экономической эффективности УР  
чаще используются следующие:***

- косвенный метод сопоставления различных вариантов;**
- метод по конечным результатам;**
- метод по непосредственным результатам деятельности.**



## *Косвенный метод*

Косвенный метод сопоставления различных вариантов основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации двух кадровых решений при одинаковом характере производства продукции. Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости кадровых решений использовать рыночную стоимость произведенной продукции и затраты на ее производство.

## **Формула расчета экономической эффективности косвенным методом**

Экономическая эффективность  
рассчитывается следующим образом  
(формула 1) [6, с. 145]:

$$\mathcal{E}_э = [K (П_2 / З_2 - П_1 / З_1)] 100 \% \quad \text{(формула 1)}$$

Где,  $K$  – коэффициент пропорциональности,  
учитывающий долю эффективности, приходящую  
на УР (обычно  $K = 0,4-0,5$ );

$П_1, П_2$  – прибыль от реализации продукции  
соответственно при первом и втором варианте УР;

$З_1, З_2$  – затраты на производство продукции  
соответственно при первом и втором варианте УР.

**Формула расчета экономической  
эффективности  
на основе метода по конечным результатам**

Метод по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной (статистически обоснованной) части ( $K = 0,2-0,3$ ) (формула 2):

$$Э_э = [(П K) / 3] 100 \% .$$

Этот метод целесообразен для руководителей компании. Он позволяет обоснованно выделить средства для поощрения работников аппарата управления в связи с полученной прибылью (25% общей прибыли).

## *Метод по непосредственным результатам*

Метод по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от кадровых решений при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основными параметрами в этом случае служат стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.).

**Формула расчета экономической  
эффективности  
на основе метода по непосредственным  
результатам**

Оценка осуществляется по каждому ресурсу ( $\mathcal{E}_{эi}$ ) исходя из формулы (3):

$$\mathcal{E}_{эi} = C_i P_i \cdot 100 \%$$

где,  $C_i$ , — стандарт на использование (трату)  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации УР;

$P_i$ , — реальное использование (затраты)  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации УР ( $i= 1 - m$ ).

данным путем только методом не  
**непосредственным результатам могут**  
**обрабатываться тремя путями:**

из всех эффективностей выбирается главная, она и определяет общую эффективность кадровых решений;

при равнозначности приоритетов всех ресурсов экономическая эффективность рассчитывается по формуле (4):

$$\Theta_{\varepsilon} = \sum_1^m \Theta_{\varepsilon i} / m$$

- при неравнозначности приоритетов ресурсов ( $\Pi_i$ ) экономическая эффективность рассчитывается по формуле(5):

$$\Theta_{\varepsilon} = (\sum_1^m \Theta_{\varepsilon i} \Pi_i) / m$$

## ***Важное замечание***

Поскольку одни и те же цели могут быть достигнуты при разной величине затрат, то основным критерием оценки эффективности управленческого решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку решения и его осуществление. Однако принятие многих важных решений требует не одно-, а многокритериальной оценки, так как в большинстве случаев эффект управленческого решения не может быть