

## Введение

Важность проблем, связанных с принятием решений, привлекает к ним внимание широкого круга ученых и практических работников. Принятие решений - процесс систематизированный.

Актуальность темы данной работы обусловлена тем, что принятие решений является неотъемлемой частью процесса управления, центром, вокруг которого вращается жизнь организации. Многолетний опыт принятия решений сводился лишь к интуитивному полаганию руководителя на свой опыт. Но ответственность за принятие организационных решений велика, ведь от индивидуального решения в организации может зависеть судьба самой организации и отдельных ее членов. Поэтому руководитель в сегодняшнем сложном и быстро меняющемся мире не может принимать непродуманных решений. Менеджер, принимающий те или иные управленческие решения, должен сочетать в себе определенные качества: искусство анализа ситуаций, глубокие профессиональные знания, приемы и методы принятия решений, профессиональные навыки в работе с людьми.

Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Кризис качества управленческих решений (УР) на всех уровнях власти и хозяйствования тесным образом связан со сложившимися в стране подходами к построению систем управления, уровнем подготовки управленцев и специалистов в высших учебных заведениях.

Повсеместно функционирующие системы управления на основе иерархических линейно-функциональных структур (ИЛФС), сохранившиеся еще с довоенных времен, являются одной из главных причин низкой эффективности управления государственными органами власти, крупными предприятиями и корпорациями, системами социальной защиты и т.д.

В условиях рыночной экономики с жесткой конкуренцией переход к концепции научного менеджмента, ориентированного на достижение конкурентоспособности за счет повышения качества управленческой работы обеспечивает выживание организации. Не желающие работать качественно терпят банкротство. Ежегодно от 8 до 12% фирм индустриально развитых стран терпят банкротство из-за низкого качества управления.

В современных условиях наиболее актуальным является вопрос формирования таких решений, которые были бы наиболее эффективными. Для этого разрабатываются

методические рекомендации формирования как эффективных решений, так и общей концепции принятия управленческих решений при современных условиях хозяйствования.

Цель работы заключается в исследовании показателей качества и эффективности управленческих решений.

Для достижения поставленной цели необходимо определить ряд задач:

- описать теоретические основы качества и эффективности управленческих решений,
- рассмотреть оценку эффективности управленческого решения на примере лесопильного предприятия.

Объект исследования - управленческое решение.

Предмет исследования - показатели качества и эффективности управленческих решений.

## 1. Характеристика эффективности управленческих решений

Эффект (от лат. - 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. Управленческие решения (УР) как результат управленческой деятельности менеджеров могут оцениваться простыми и сложными показателями. К первым относятся результаты, время, затраты ресурсов. Сложные показатели строятся для более подробной оценки, к ним относятся эффективность, интенсивность, производительность.

К результатам УР относятся: качество решения, обеспеченность, степень разнообразия, степень соответствия целям, критериям, требованиям заказчика, а также устойчивость, точность, внутренняя непротиворечивость (согласованность), возможность развития, степень усовершенствования процедуры принятия решения. Затраты УР составляют: информационные затраты, временные затраты, технические затраты, трудовые ресурсы, прочие затраты.

Эффективность представляет собой соотношение ресурсов (затрат) на достижение результатов. Основными факторами эффективности решений являются три группы факторов: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления.

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.

Интенсивность представляет собой соизмерение усилий и времени, 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. Соотношение эффекта (результата) и затрат характеризует эффективность какой-либо деятельности или явления. Эффективность может быть положительной и отрицательной.

Эффективность компании в целом складывается из эффективности УР, эффективности продукции, способности компании к ее производству, из высокого имиджа среди поставщиков, контрагентов и клиентов.

Эффективность УР - 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 УР - это 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 УР неразрывно связаны между собой.

Экономическая эффективность УР - это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного УР, и затрат на его подготовку и реализацию.

Социальная эффективность УР - 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.

Технологическая эффективность УР - 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 УР - 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.

Правовая эффективность УР - 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 УР - 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.

Этическая эффективность УР - 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 УР - 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 в управлении.

Эффективность УР определяется по уровням ее разработки, охватом людей и компаний. Выделяют эффективность УР на уровне производства и управления компании, группы компаний, отрасли, региона, страны.

В деятельности компании необходимым условием эффективного функционирования является баланс интересов всех участников бизнеса (собственников, менеджеров, персонала, контрагентов, клиентов и др.)

### 1.1 Понятие и роль эффективности управленческих решений

Управленческие решения связаны с выполнением управленческих функций, в том числе с планированием, организацией, координацией и контролем каких-либо процессов. Эти решения реализуются в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции и др. Тем не менее, не всякое решение, разработанное и реализованное руководителем, является управленческим. Решение называется управленческим (УР), если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- \* стратегическое планирование;
- \* управление управленческой деятельностью;
- \* управление человеческими ресурсами (производительность, активизация знаний, умений, навыков);
- \* управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- \* формирование системы управления компании (методология, механизм);
- \* управленческое консультирование;
- \* управление внутренними и внешними коммуникациями.

Управленческое решение - это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.

Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: как процесс и как явление. Как процесс УР - это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация УР. Как явление - это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т.п.

Экономическая сущность УР проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого УР требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое УР имеет реальную стоимость. Реализация, эффективного УР принесет компании прямой или косвенный доход, а ошибочное решение - убытки. Организационная сущность УР состоит в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, координировать их работу.

Социальная сущность УР заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности.

Правовая сущность УР заключается в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

Технологическая сущность УР предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации УР.

Таким образом, управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Управленческие решения всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений.

Существует несколько точек зрения на место процесса РПУР в управлении организацией. Из всех подходов можно выделить два наиболее часто встречающихся, которые определяют процесс РПУР как:

\* связующее звено, важную часть для выполнения всех других функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль). В рамках каждой управленческой функции принимаются определенные решения, вытекающие из содержания этой функции; управление есть совокупность циклических действий по разработке и принятию управленческих решений.

Таким образом, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей системы на управляемую (субъект на объект управления), что в конечном итоге приводит к достижению поставленных целей. РПУР представляет собой процесс, который начинается с возникновения проблемной ситуации, либо какой-то возможности, и заканчивается выбором решения - действия по устранению проблемной ситуации либо снижением ее остроты или

использованием возможности.

## 2. Оценка эффективности управленческих решений

Целесообразно выделить некоторые принципы оценки управленческих решений. К ним относятся:

Комплексность оценки эффективности управленческих решений;

Объективность оценки управленческих решений;

Обязательность оценки эффективности управленческих решений;

Соответствие метода оценки характеру объекта управления;

Сопоставимость показателей оценки различных управленческих решений;

Учет индивидуальных особенностей предприятия, управленческой ситуации при построении модели оценки эффективности управленческого решения.

Анализ проблемы оценки экономической эффективности управленческих решений позволяет выделить следующие элементы содержания оценок эффективности:

критерии (как меры целей) экономической оценки эффективности;

эффекты как описания последствий, полученных в результате реализации управленческих решений.

В зависимости от характера, содержания и меры выражения изменений в деятельности предприятия подбирается тот или иной метод оценки эффективности управленческого решения.

С точки зрения роли методов в процессе оценки они подразделяются на:

методы учета связи социальных и политических факторов с оценкой экономической эффективности;

методы выбора критериев оценки эффективности управленческих решений;

методы выбора эффектов реализации управленческих решений;

методы определения значений критериев;

методы расчета эффектов.

По характеру выполняемых работ методы оценки можно разделить на:

методы выбора и идентификации в процессе выработки оценки эффективности;

методы расчета в процессе выполнения оценки;

методы описаний в процессе оценки.

С точки зрения роли человека в процессе оценки методы подразделяются на формальные и неформальные.

По точности достигаемых в процессе оценки результатов различают точные и приближенные методы.

С точки зрения затрат выделяют методы требующие значительных затрат времени специалистов, сложной вычислительной техники и финансовых ресурсов, и методы, не требующие значительных затрат.

По возможности реализации методы можно разделить на сложные и простые.

Многообразие методов требует включения в группу оценки различных специалистов и согласования методов, применяемых на различных этапах оценки.

Специалисты, входящие в состав группы оценки должны быть профессионалами в своей области, иметь соответствующее образование и опыт работы в данной

области. При постоянной работе в составе группы специалисты не только оттачивают имеющиеся знания и навыки, пополняют свой практический опыт, но и овладевают новыми методиками оценки эффективности. По функциональному характеру этапов процесса оценки эффективности и по содержанию применяемых на этих этапах методов можно сделать вывод, что группа специалистов по оценкам должна быть комплексной. Это соответствует комплексной природе объекта оценки. Представляется целесообразным следующий состав группы специалистов по оценкам:

1. экономисты, знакомые с экономико-математическими методами,
2. правоведы,
3. психологи,
4. социологи,
5. специалисты по общей теории организации и управления производством,
6. специалисты по методологии системного анализа,
7. математики,
8. программисты.

Такой состав, очевидно, может обеспечить не всякое предприятие или объединение. В этом случае целесообразно оценку эффективности управления поручить на договорных началах специализированным НИИ, проектным институтам или консалтинговым фирмам, специализирующимся в этой сфере бизнеса.

Определение процедуры и организации оценки экономической эффективности управленческих решений требует ответа на такие вопросы:

где производится оценка;

когда производится оценка, каков ее процесс;

с помощью каких технических и программных средств производится оценка эффективности.

Методики оценки эффективности управления предприятием

Наряду с непосредственной оценкой эффективности управленческих решений необходимо использовать методики оценки эффективности управления предприятием в целом.

Методика оценки эффективности управления, основанная на диагностическом обследовании всей системы управления предприятием. На основе последовательного анализа сгруппированных по блокам проблем управления предприятием, данная методика подводит к оценке экономической эффективности мероприятий по автоматизации и рационализации процесса управления.

Оригинальность данного подхода заключается, прежде всего, в том, что она предлагает в качестве эффекта рассматривать величину производственных потерь, которых удастся избежать благодаря совершенствованию системы управления. Данный подход был использован на автозаводе, оказавшемся в кризисной ситуации. Кризис был успешно преодолен.

Функциональный подход к оценке эффективности управления предприятием базируется на выработке частных оценок эффективности отдельных функций управления: маркетинга, планирования, организации и контроля. Этот подход

наиболее приемлем для оценки эффективности внутрифирменного управления. Он позволяет определить конкретные нарушения в функционировании системы управления предприятием.

Ресурсный подход к оценке эффективности управления предприятием заключается в определении эффективности использования имеемых на предприятии ресурсов, задействованных в достижении намеченных целей. Все ресурсы при этом можно сгруппировать следующим образом: капитал, материальные ресурсы, трудовые ресурсы и информация. Рассчитав частные значения эффективности управления данными ресурсами, мы можем, применив соответствующий экономико-математический аппарат, дать обобщающую оценку эффективности управления предприятием.

В основе целевого подхода к оценке эффективности управления предприятием лежит анализ степени выполнения поставленных перед предприятием целей. Здесь важно четко определить иерархию целей и их взаимосвязь.

Наиболее комплексной является оценка эффективности управления предприятием с точки зрения экономического механизма менеджмента, который включает внутрифирменное управление, управление производством и управление персоналом. Эта оценка позволяет учесть множество факторов, влияющих на систему управления и деятельность по ее совершенствованию, в том числе уровень стимулирования, социально-психологические, коммуникативные и т.д.

Другим нетрадиционным подходом к оценке эффективности управления может быть подход с позиций технологии менеджмента. Суть его заключается в оценке эффективности технологических этапов менеджмента: выработки целей и стратегии развития фирмы, процесса принятия и реализации управленческих решений и информационного обеспечения менеджмента.

В этом случае итоговая оценка эффективности управления может быть представлена в виде средневзвешенной арифметической величины из частных оценок эффективности отдельных технологических этапов управления предприятием.

Подобный подход позволяет учесть особенности, присущие конкретному предприятию. Это достигается установлением сугубо индивидуальных значений математических весов для каждой частной оценки эффективности технологических этапов и строго индивидуальными значениями показателей, использованных для расчета частных оценок.

Таким образом, задача оценки эффективности управления предприятием сводится к расчету частных оценок эффективности технологических этапов управления и выработке их математических весов.

Основной проблемой расчета частных оценок эффективности является выработка адекватных критериев. Наиболее приемлемой формой представления частных оценок являются коэффициентный метод представления.

Исходя из этого в качестве наиболее емкого критерия оценки эффективности этапа выработки целей и стратегии имеет смысл выбрать степень соответствия целей и стратегии фирмы ее экономической политике. Для расчета данной частной оценки целесообразно применять методы экспертной оценки, в частности - метод



номинальной группы.

Для этапа принятия и реализации решений таким критерием может выступить коэффициент выполнения поставленных целей на основе принятого и реализованного решения. В целях более точной оценки могут быть введены различные поправки учитывающие, например, количество корректирующих воздействий в процессе реализации первоначального решения.

Расчет оценки эффективности информационного обеспечения управленческой деятельности целесообразно построить на основе двух показателей: экономического эффекта от информации и стоимости ее приобретения.

Необходимо отметить, что частные оценки эффективности технологических этапов также могут рассчитываться на основе средневзвешенной величины, т.к. сами этапы в свою очередь являются сложными объектами. Математические веса частных оценок эффективности необходимо вырабатывать для каждого конкретного предприятия. Это обусловлено различной значимостью тех или иных частных оценок в различных сферах деятельности: для финансовых и трастовых компаний особую значимость имеет информационное обеспечение, для производственных фирм с длительным процессом реализации принятых решений на первый план выходит оценка эффективности именно этого технологического этапа и т.п. К определению значимости частных оценок целесообразнее привлекать экспертов.

- Общая характеристика управленческих решений Управление - целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности по достижению целей организации. Достижение целей управления осуществляется путем подготовки и реализации управленческих воздействий на людей. Основной формой такого воздействия является управленческое решение, понимаемое как акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий. Управленческое решение является результатом деятельности менеджера, основные функции которого заключаются в анализе информации о внутренней и внешней среде организации, о ее сильных и слабых сторонах и принятии решений для достижения целей организации. Необходимость принятия решения вызвана тем, что предприятие подвержено воздействию со стороны окружающей его среды и вынуждено адаптироваться к ней с помощью обратных связей. В процессах управления отклонения фактического состояния от цели носят название проблем. Проблемы - это противоречия цели и ситуации, разрешение которого определяет изменения ситуации в направлении принятой цели. Под ситуацией понимают состояние объекта управления относительно выработанной цели. Задачей управления является устранение проблем через принятие управленческого решения. Другими словами, задачей управления является ликвидация противоречия, возникающего между фактическим состоянием и желаемым состоянием, описываемым целью объекта управления. 1 Управленческие решения принимаются в ситуациях: - возникновения новых условий, обстоятельств, нарушающих нормальный режим функционирования организации с целью возврата ее на оптимальный уровень; - необходимости сохранения неизменными созданные условия, если режим функционирования организации оптимален; - необходимости

перевода организации на новый режим функционирования, обусловленный новыми целями. Управленческие решения принимаются на всех уровнях иерархической структуры предприятия. При этом определяются цели, формы деятельности, ресурсы, возможности, трудности и пути их преодоления. Все эти моменты формируются в виде управленческого решения. Классификация управленческих решений отражена в приложении 1. Содержание управленческих решений выражается в следующем: - экономическая сущность УР проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого УР требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое УР имеет реальную стоимость. Реализация эффективного УР принесет компании прямой или косвенный доход, а ошибочное решение - убытки; - организационная сущность УР - в том, что к этой работе привлекается персонал компании. Для организации эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения, наделить работников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, постоянно координировать их работу; - социальная сущность УР заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. К этим рычагам относятся потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности; - правовая сущность УР - точное соблюдение законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании; - технологическая сущность УР - возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации УР. Основные свойства управленческого решения представлены в приложении 2. Управленческие решения должны удовлетворять ряду требований, из которых наиболее существенными являются: - выполнимость решения состоит в том, что для его реализации должны быть созданы все необходимые предпосылки. Выдача заданий подчиненным без учета возможностей их выполнения является довольно распространенным недостатком управления, снижающим его эффективность; - своевременность решения заключается в правильном выборе момента его принятия и реализации. Этот момент определяется, с учетом сложившейся ситуации и возможности ее изменения; - оптимальность решения обеспечивается выбором в каждой конкретной ситуации наилучшего из всех вариантов, по принятому критерию, с учетом имеющихся ограничений по времени, ресурсам, требованиям рынка и т.п.

Основными условиями достижения оптимальности решения являются компетентность лиц, подготавливающих и принимающих его, а также системный подход и конкретность; - законность решения обуславливается его соответствием действующим законодательным и нормативным актам. Решения, принятые в нарушение существующего законодательства и установленных норм, являются неправомочными и подлежат отмене; - правомочность (властность) решения характеризуется наличием у руководителя соответствующих правовых полномочий,

позволяющих принимать подобные решения. Решения, принятые субъектом управления, не обладающим необходимыми полномочиями, не имеют юридической силы и необязательны к исполнению; - справедливость выражает требования соответствия между трудом и вознаграждением, правами и обязанностями, проступком и наказанием, заслугами и поощрением и т.п.; - простота, ясность и краткость изложения позволяют придать решению официальный характер, исключить возможность неправильного его понимания, сократить время на уяснение содержания. Особой простоты, ясности и краткости требуют устные решения, передаваемые по цепочке подчиненности через несколько инстанций. 2 Основные свойства и основные требования, предъявляемые к принятию управленческих решений, необходимо учитывать при разработке и реализации управленческих решений. Понятие эффективности управленческих решений

Управленческое решение - это выбор альтернативы, осуществляемый лицом, принимающим решение (ЛПР), в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение целей организации. Качество управленческих решений - это степень соответствия управленческих решений внутренним требованиям организации. В экономической науке под эффективностью понимают соотношение между результатами финансово-хозяйственной деятельности, характеризующимися как правило прибылью, и затратами, вызвавшими получение этой прибыли. Под эффективностью управления предприятием понимают результативность управления деятельностью предприятия, которая является следствием способности менеджеров разрабатывать эффективные управленческие решения и добиваться достижения поставленных целей. Эффективность управления представляет собой функцию двух переменных: затрат на разработку управленческих решений и содержание аппарата управления, с одной стороны, и результатов управленческой деятельности, отражающихся в изменении значений показателей, которыми оценивается состояние объекта управления, - с другой. Уровень экономической эффективности служит важнейшей характеристикой системы управления и качества принимаемых управленческих решений. 4 Качественное решение должно удовлетворять его разработчиков и обеспечивать возможность эффективной реализации. Эффективность управленческих решений - это:

- 1) совокупность показателей, свидетельствующая о достижении целей организации, получении определенных результатов в ее деятельности;
- 2) основной результат деятельности управляющих по преобразованию системы управления и процессов, происходящих в организации. Различают организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную эффективность управленческих решений. Организационная эффективность управленческих решений - это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени. Выражением организационной эффективности (организационным результатом) управленческого решения может быть: - для человека - изменение рабочих функций, улучшение условий труда, соблюдение

правил техники безопасности и т.п.; - для организации - оптимизация организационной структуры, перераспределение рабочих функций, совершенствование системы стимулирования и оплаты труда, сокращение численности персонала и др. В результате может быть создан новый отдел, система стимулирования, группа успешных организаторов производства или управления, новые правила и инструкции и др. Экономическая эффективность управленческих решений - это соотношение полученного дополнительного дохода за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию. Дополнительный доход может быть представлен в виде прибыли, снижения затрат, получения кредитов. Социальная эффективность управленческих решений рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и организации, за более короткое время, меньшим числом работников. Данная эффективность может выражаться в следующем: - для работника - возможность участия в творческом труде, возможность общения, самовыражения и самореализации; - для организации - степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары и услуги, снижение текучести кадров, обеспечение стабильности, развитие организационной культуры. Результатом может быть хороший социально - психологический климат в подразделениях, взаимопомощь, позитивные неформальные отношения. Технологическая эффективность управленческих решений - это результат достижения отраслевого, национального или мирового технического и технологического уровня производства за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами. Выражением этой эффективности может быть: - для работника - снижение трудоемкости, монотонности, напряженности труда, повышение его интеллектуального содержания; - для организации - внедрение современной высокопроизводительной техники и технологии, повышение производительности труда, качества товаров и услуг. В результате могут быть внедрены современные приемы творческого труда, повышены конкурентоспособность продукции, профессионализм персонала. Правовая эффективность управленческих решений оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Эффективность выражается в следующих факторах: - для работника - обеспечение безопасности, организации и порядка, правовая защищенность труда, лучшие показатели социальной защиты; - для организации - обеспечение законности, безопасности и стабильности работы, положительных результатов во взаимоотношениях с государственными органами и партнерами. Результатом может быть более уверенная работа в правовом поле. Экологическая эффективность управленческих решений - это результат достижения экологических целей организации и персонала путем лучшей эргономики за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Она выражается в следующем: - для работника - обеспечение безопасности, охраны здоровья, санитарных норм условий труда (уровень шума, вибрации, радиоактивности); - для организации - снижение вредных воздействий на

окружающую среду, повышение экологической безопасности продукции. Результатом может быть производство экологически чистой продукции, благоприятные для человека условия труда, экологически безопасное производство. Кроме того 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. В качестве критериев эффективности могут быть использованы такие показатели, как прирост прибыли, объемов производства и реализации продукции, изменение сроков окупаемости капиталовложений, повышение оборачиваемости оборотных средств, прирост экономической рентабельности, сокращение затрат на содержание управленческого аппарата и т.п. В конечном итоге, почти все они приводят к увеличению прибыли предприятия.

Основные показатели оценки эффективности управленческого решения

Эффективность управленческих решений определяется тремя основными группами показателей деятельности организации: 1) Показатели экономической эффективности: - прибыль; - выручка от реализации; - доходность; - себестоимость; - рентабельность; - ликвидность; - управленческие затраты. 2) Показатели качества и результативности труда: - качество продукции или услуги; - производительность труда; - соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы; - фонд оплаты труда; - средняя заработная плата; - потери рабочего времени на одного работника; - качество труда персонала (баллы или проценты). 3) Показатели социальной эффективности: - текучесть персонала (отношение числа уволенных работников к общей численности персонала); - уровень трудовой дисциплины (отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала); - соотношение управленческого персонала, рабочих и служащих; - равномерность загрузки персонала; - коэффициент трудового участия (КТУ) или вклада (КТВ); - социально-психологический климат в коллективе.

8

Оценка эффективности управленческих решений на стадии разработки и принятия осуществляется с использованием количественных и качественных показателей, норм и стандартов. К качественным показателям эффективности разработки управленческих решений могут быть отнесены: ? своевременность представления проекта решения; ? степень научной обоснованности решений, многовариантность расчетов, применение технических средств в процессе разработки; ? ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта.

Количественная оценка эффективности управленческих решений во многом затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда. Они состоят в следующем: ? управленческий труд, включая разработку и принятие решений, преимущественно творческий, трудно поддается нормированию и учету; ? реализация решения сопряжена с определенными социально - психологическими результатами, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем экономических; ? результаты реализации решений проявляются опосредованно через деятельность коллектива предприятия в целом, в котором сложно выделить

долю затрат труда управленческого. В итоге отождествляются результаты труда разработчиков решений и исполнителей, на которых направлено управленческое воздействие; ? затрудняет оценку эффективности решений и временной фактор, поскольку их реализация может быть как оперативной (сиюминутной), так и развернутой во времени (в течение дней, недель, месяцев и даже лет); - из-за существующих трудностей нередко отсутствует текущий контроль за реализацией решений, в результате деятельность оценивается за прошедший период, устанавливается ориентация на будущее с учетом факторов, оказывающих влияние в прошлом, хотя в будущем они могут не проявиться.

9 Эффективность управленческого решения зависит не только от его абсолютной правильности, но и от того, что только будучи реализовано последовательно и в срок, оно достигнет поставленной цели. Следовательно, эффективность управленческого решения зависит как от качества самого решения, так и от качества его осуществления. Главным при оценке эффективности является конечный эффект, то есть тот результат, по которому можно определить степень достижения конечной цели деятельности организации в целом. В любом случае для определения эффективности необходимо знать три параметра: цель, затраты и результат.

4. Методы оценки эффективности управленческого решения

Оценка эффективности принятия управленческих решений играет важную роль в деятельности всего предприятия в целом. При оценке эффективности управленческих решений необходимо учитывать экономические и социальные аспекты управления. В соответствии с этим должна разрабатываться и система критериев для оценки эффективности. Можно оценивать как эффективность деятельности аппарата управления данной организации в целом, так и эффективность отдельных управленческих решений. Необходимо выделить принципы оценки управленческих решений. К ним относятся: 1) комплексность оценки эффективности управленческих решений; 2) объективность оценки управленческих решений; 3) обязательность оценки эффективности управленческих решений; 4) соответствие метода оценки характеру объекта управления; 5) сопоставимость показателей оценки различных управленческих решений; 6) учет индивидуальных особенностей предприятия, управленческой ситуации при построении модели оценки эффективности управленческого решения.

10 Сложность задачи оценки управленческих решений требует привлечения к её решению специалистов из различных областей: экономистов, социологов, психологов, экологов, специалистов по системному анализу и т.п. Такой подход соответствует комплексной природе объекта оценки. Из известных методов оценки экономической эффективности управленческих решений чаще используются следующие:

1. Оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение. Основными параметрами в этом случае служат нормативы (временные, ресурсные, финансовые и др.), предварительно разработанные в организации и определяющие затраты ресурсов для подготовки и реализации управленческого решения. Оценка экономической эффективности осуществляется по каждому ресурсу.
2. Оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам. Метод основан на расчете эффективности производства в целом и

выделении из нее фиксированной (статистически обоснованной) части. Этот метод целесообразен для руководителей компании. Он позволяет обоснованно выделить средства для поощрения работников в связи с полученной прибылью. 3. Косвенное сопоставление различных вариантов управленческого решения. Метод основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации разных управленческих решений при одинаковом характере производства продукции. Данный метод позволяет использовать рыночную стоимость произведенной продукции и затраты на ее производство. 4. Оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей работы организации. Эффект коммерческих решений в общем виде количественно выражается в приросте объема товарооборота, в ускорении товарооборачиваемости и в уменьшении объема товарных запасов. В практике оценки эффективности управленческих решений используются и другие методы, учитывающие характер принимаемых решений и конкретные результаты их реализации. Необходимо отметить, что измерение и оценка эффективности управленческих решений необходимы для всех организаций, так как они позволяют активно воздействовать на их текущее состояние и тенденции развития, устанавливать размеры и направления изменений, выявлять наиболее важные факторы роста, принимать решения об изменениях и прогнозировать их воздействие на ключевые параметры, а также планировать дальнейшее совершенствование организации и ее подразделений. 11 Пути повышения эффективности управленческих решений представлены в приложении 3. Заключение Принятие управленческих решений представляет собой основной инструмент управляющего воздействия, ведь именно в разработке решений, их принятии, реализации и контроле заключается деятельность всего аппарата управления. Эффективность функционирования организации в значительной степени зависит от качества управленческих решений. Это обуславливает важность овладения всеми ответственными работниками управленческого аппарата, и прежде всего, руководителями организаций теоретическими знаниями и практическими навыками разработки и внедрения оптимальных управленческих решений. Реализованное в виде информации управленческое решение формирует условия для создания продукции (товара, услуги, информации или знания). В реализации управленческого решения участвуют, как правило, много исполнителей и подразделений, которые могут оказать как положительное, так и отрицательное влияние на конечный результат. Особенное место среди причин принятия малоэффективных управленческих решений занимает незнание или несоблюдение технологии их разработки и организации их выполнения. Управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров могут оцениваться простыми и сложными показателями. К первым относятся результаты, время, затраты ресурсов. Сложные показатели строятся для более подробной оценки, к ним относятся эффективность, интенсивность, производительность. 12 Эффективность управленческих решений зависит от уровня неопределенности внешней среды и характера деятельности лица, принимающего решения. К эффективным

управленческим решениям относятся решения обоснованные, выполняемые и легко принимаемые к исполнению. На качество и эффективность управленческого решения могут влиять следующие факторы: - структурированность проблемы, по которой предстоит разработать и принять решение; - время, которым располагает лицо, принимающее решение; - источники информации, которыми располагает лицо, принимающее решение; - степень неопределенности и формализованности информации; - ресурсы, технологии, технические средства, которые могут быть использованы при разработке и реализации решения; - последствия, которые может повлечь решение; - число и типы объектов, попадающих в сферу принятия решений; - организационная культура организации и принятая процедура согласования решения в процессе его подготовки; - квалификация и специальная подготовка разработчиков управленческого решения и др. 13 Эффективность представляет соизмерение ресурсов (затрат) на достижение результатов. Основными факторами эффективности решений являются три группы факторов: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления. Таким образом, чтобы обеспечивать эффективность менеджмента путем принятия эффективных управленческих решений необходимо их оценивать. Оценка вносит определенность, показывает тенденции, позволяет делать анализ менеджмента по критериям эффективности и определять основные факторы, от которых зависит эффективность менеджмента.

## 2.1 Эффективность управленческих решений на предприятии

Наряду с непосредственной оценкой эффективности управленческих решений необходимо использовать методики оценки эффективности управления предприятием в целом.

Методика оценки эффективности управления, основанная на диагностическом обследовании всей системы управления предприятием. На основе последовательного анализа сгруппированных по блокам проблем управления предприятием, данная методика подводит к оценке экономической эффективности мероприятий по автоматизации и рационализации процесса управления.

Оригинальность данного подхода заключается, прежде всего, в том, что она предлагает в качестве эффекта рассматривать величину производственных потерь, которых удастся избежать благодаря совершенствованию системы управления. Данный подход был использован на автозаводе, оказавшемся в кризисной ситуации. Кризис был успешно преодолен.

Функциональный подход к оценке эффективности управления предприятием базируется на выработке частных оценок эффективности отдельных функций управления: маркетинга, планирования, организации и контроля. Этот подход наиболее приемлем для оценки эффективности внутрифирменного управления. Он позволяет определить конкретные нарушения в функционировании системы управления предприятием.

Ресурсный подход к оценке эффективности управления предприятием заключается в определении эффективности использования имеемых на предприятии ресурсов,



задействованных в достижении намеченных целей. Все ресурсы при этом можно сгруппировать следующим образом: капитал, материальные ресурсы, трудовые ресурсы и информация. Рассчитав частные значения эффективности управления данными ресурсами, мы можем, применив соответствующий экономико-математический аппарат, дать обобщающую оценку эффективности управления предприятием.

В основе целевого подхода к оценке эффективности управления предприятием лежит анализ степени выполнения поставленных перед предприятием целей. Здесь важно четко определить иерархию целей и их взаимосвязь.

Наиболее комплексной является оценка эффективности управления предприятием с точки зрения экономического механизма менеджмента, который включает внутрифирменное управление, управление производством и управление персоналом. Эта оценка позволяет учесть множество факторов, влияющих на систему управления и деятельность по ее совершенствованию, в том числе уровень стимулирования, социально-психологические, коммуникативные и т.д.

Другим нетрадиционным подходом к оценке эффективности управления может быть подход с позиций технологии менеджмента. Суть его заключается в оценке эффективности технологических этапов менеджмента: выработки целей и стратегии развития фирмы, процесса принятия и реализации управленческих решений и информационного обеспечения менеджмента.

В этом случае итоговая оценка эффективности управления может быть представлена в виде средневзвешенной арифметической величины из частных оценок эффективности отдельных технологических этапов управления предприятием. Подобный подход позволяет учесть особенности, присущие конкретному предприятию. Это достигается установлением сугубо индивидуальных значений математических весов для каждой частной оценки эффективности технологических этапов и строго индивидуальными значениями показателей, использованных для расчета частных оценок.

Таким образом, задача оценки эффективности управления предприятием сводится к расчету частных оценок эффективности технологических этапов управления и выработке их математических весов.

Основной проблемой расчета частных оценок эффективности является выработка адекватных критериев. Наиболее приемлемой формой представления частных оценок являются коэффициентный метод представления.

Исходя из этого в качестве наиболее емкого критерия оценки эффективности этапа выработки целей и стратегии имеет смысл выбрать степень соответствия целей и стратегии фирмы ее экономической политике. Для расчета данной частной оценки целесообразно применять методы экспертной оценки, в частности - метод номинальной группы.

Для этапа принятия и реализации решений таким критерием может выступить коэффициент выполнения поставленных целей на основе принятого и реализованного решения. В целях более точной оценки могут быть введены различные поправки учитывающие, например, количество корректирующих

воздействий в процессе реализации первоначального решения.

Расчет оценки эффективности информационного обеспечения управленческой деятельности целесообразно построить на основе двух показателей: экономического эффекта от информации и стоимости ее приобретения.

Необходимо отметить, что частные оценки эффективности технологических этапов также могут рассчитываться на основе средневзвешенной величины, т.к. сами этапы в свою очередь являются сложными объектами. Математические веса частных оценок эффективности необходимо выработать для каждого конкретного предприятия. Это обусловлено различной значимостью тех или иных частных оценок в различных сферах деятельности: для финансовых и трастовых компаний особую значимость имеет информационное обеспечение, для производственных фирм с длительным процессом реализации принятых решений на первый план выходит оценка эффективности именно этого технологического этапа и т.п. К определению значимости частных оценок целесообразнее привлекать экспертов.

2.2 Выводы по эффективности управленческих решений...