



# Экономическая оценка управленческих решений

Модуль 9. Оценка эффективности  
управленческих решений, контроль  
реализации управленческих решений и  
ответственность руководителя

Автор: Кузнецов Николай Васильевич – доцент кафедры экономики торговли



# ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

После изучения модуля вы сможете:



- ❑ дать определение таким понятиям как: эффективность управленческого решения, контроль, процесс контроля, функция контроля, ответственность, инструменты реализации ответственности;
- ❑ рассказать, какими факторами определяется эффективность управленческих решений;
- ❑ рассказать, какие методы оценки эффективности решений являются наиболее часто применяемыми на практике;
- ❑ назвать методы повышения эффективности управленческих решений;
- ❑ рассказать, какова основная причина необходимости контроля;
- ❑ рассказать, какие функции выполняет контроль;
- ❑ назвать виды контроля;
- ❑ рассказать, какие стадии включает процесс контроля;
- ❑ рассказать, на чем основан эффективный контроль;





# ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

После изучения модуля вы сможете:



- рассказать, в чем заключается суть масштаба допустимых отклонений;
- рассказать, в чем заключается суть принципа исключения;
- рассказать, в чем заключается суть стратегической направленности контроля.



# СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ



1. Оценка эффективности управленческих решений.
2. Методы повышения эффективности решений.
3. Контроль выполнения управленческих решений.
4. Виды контроля и процесс контроля.
5. Контроль как предупреждение возникновения кризисных ситуаций.
6. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения.
7. Стратегическая направленность контроля.
8. Управленческие решения и ответственность.



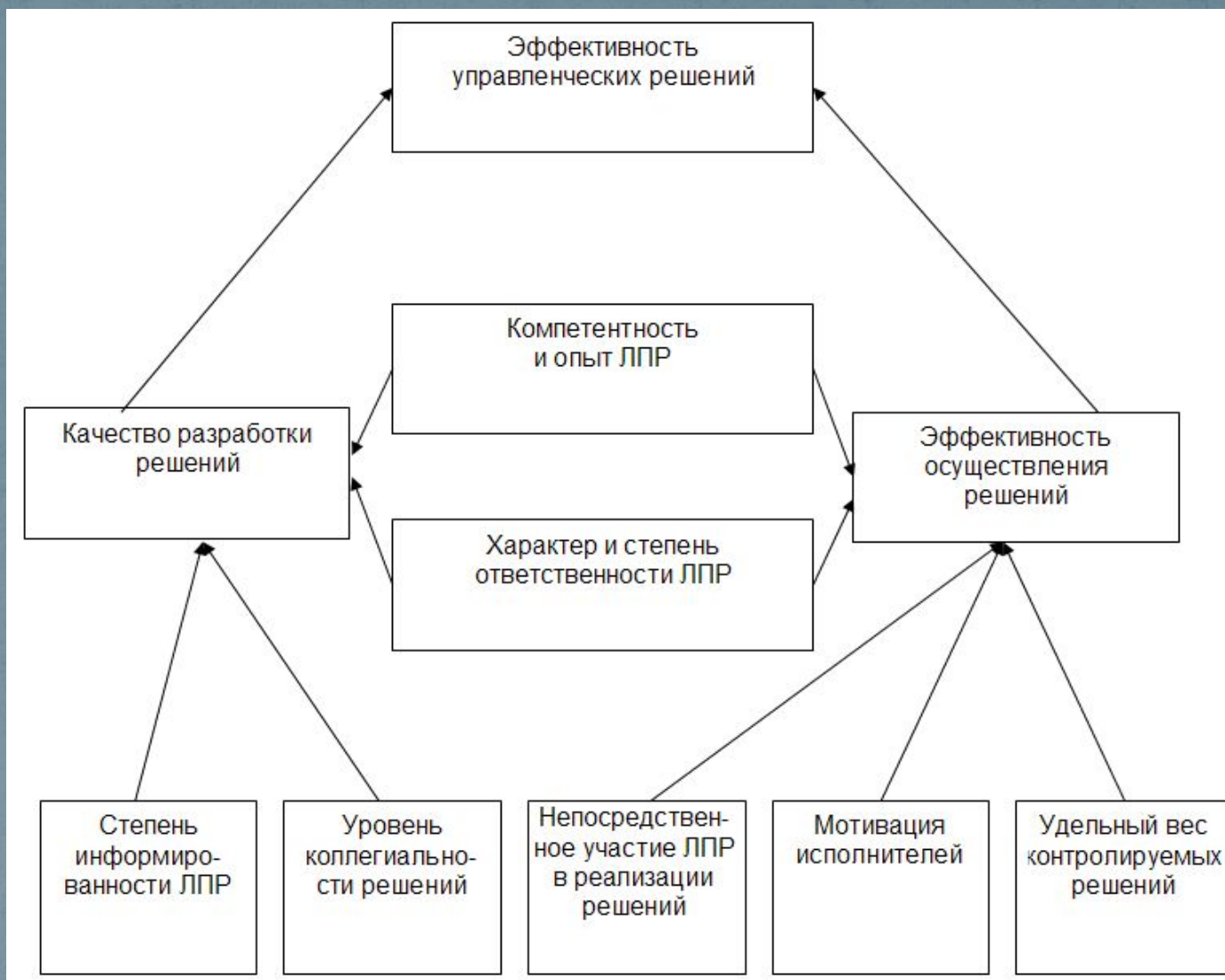


# 1. Оценка эффективности управленческих решений



Эффективность управленческих решений определяется действием множества факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, влияние которых неоднозначно и проявляется на разных стадиях процесса разработки и реализации решений. Но, в целом, можно считать, что основными из них являются:

- ❑ 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.



**Рисунок 1.1. Схема влияния факторов на эффективность управленческих решений.**





Поскольку одни и те же цели могут быть достигнуты при разной величине затрат, то 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. Дело, однако, осложняется тем, что принятие многих важных решений (например, выбор инновационных проектов, объекта инвестирования, или основных направлений НИОКР) требует не одно, а многокритериальной оценки, т.к. эффект управленческого решения не может быть выражен единственным показателем. В таких ситуациях одним из наиболее часто применяемых на практике методов оценки эффективности решения является так называемый 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. Иными словами, «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.





## 2. Методы повышения эффективности решений



Можно долго рассуждать о методах повышения эффективности управленческих решений, но по большому счету их два – улучшение разработки решения и повышение контроля за исполнением решения.

Ведь если решение не приносит желаемого результата или приносит его не в полной мере, то либо при его разработке были допущены ошибки, либо что-то напутали исполнители. А выяснить это можно только проведя подробный анализ принятия управленческого решения. Оценка, дело непростое и дорогостоящее (особенно если привлекать сторонних специалистов), поэтому необходимо внимательно относиться и к этапам разработки решения, и следить за порядком его исполнения. А также нужно уметь грамотно донести идею нововведения до сотрудников, чтобы не возникло недопонимания.





### **3. Контроль выполнения управленческих решений**



**Контроль** - это одна из основных функций управления, представляющая собой процесс обеспечения достижения целей, поставленных организацией, обеспечения реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

**Процесс контроля**, с одной стороны, - это процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценки достигнутых результатов в ходе их выполнения. С другой стороны, процесс контроля - это процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонения от установленных стандартов. Именно результаты контроля являются основанием для руководителей организации корректировать ранее принятые решения, если отклонения в ходе реализации ранее принятых решений значительны.

Отсутствие надежной системы контроля и, как следствие, эффективной обратной связи может привести организацию к кризисной ситуации. 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. Хорошо отлаженная система контроля своевременно выявляет проблемы.





Диагностическая функция контроля состоит в выявлении фактического состояния дел по выполнению принятого решения; ориентирующая направлена на указание ориентиров, т.е. тех проблем, которые в данный момент заслуживают наибольшего внимания; стимулирующая функция контроля проявляется в выявлении и вовлечении в работу всех неиспользованных резервов, и в первую очередь человеческого фактора.

*Авторский надзор* - это одна из функций контроля, в ходе которого ЛПР не только проявляет внимание к воплощению замысла, но и критически оценивает упущения, обсуждает с заинтересованными лицами сомнения, учится, повышает свою квалификацию. Контроль выполняет в этом случае педагогическую функцию.

Контроль свойственна и правоохранительная функция, так как руководитель должен стоять на позиции соблюдения и защиты существующих норм права.



## 4. Виды контроля и процесс контроля





В менеджменте контроль подразделяется на **предварительный, текущий и заключительный.**

В зависимости от выполняемых функций и особенностей проведения при выборе и реализации управленческих решений выделяют контроль **предварительный, направляющий, фильтрующий и последующий.**

*Методы предварительного контроля* - исполняются до начала выполнения решения, что позволяет определить качественные, количественные и структурные характеристики оптимального варианта его реализации. Задача предварительного контроля - установить, верно ли сформированы цели, определены предпосылки и стратегии

*Направляющий контроль* - применяется от начала практического осуществления решения до завершающего этапа. Он включает измерение, сравнение, оценку объекта, выработку и исполнение корректирующего действия, направленного на достижение конечного результата.

*Метод фильтрующего контроля* - применяется в разовом порядке в ходе реализации решения. В его содержание входит приостановление выполнения решения на каком-либо участке при резких отклонениях фактических результатов от запланированных.

*Метод контроля по результатам (последующий контроль)* - применяется по исполнению решения и полезен для учета нюансов работы, ее результатов на будущее.



**Процесс контроля** - это деятельность объединенных в определенную структуру субъектов контроля (органов контроля, руководителей, контроллеров, общественных организаций), направленных на достижение наиболее эффективным способом поставленных целей путем организации определенных задач и применения соответствующих принципов, методов, технических средств и технологии контроля.

Процесс контроля включает четыре стадии:

- ❖ установление норм деятельности;
- ❖ сбор данных о фактических результатах;
- ❖ сравнение и оценка фактического и ожидаемого итогов выполнения;
- ❖ разработка и реализация корректирующих действий.

Нормы функционирования устанавливаются в ходе составления плана. На этапе организации контроля выделяются точки наблюдения - индикаторы отклонения поведения объекта контроля от нормы функционирования.

**Эффективный контроль** основан на прогнозировании результатов, должен быть ориентирован на перспективу, иначе может стать формальным и даже бесполезным. Сбор данных о фактическом исполнении решений - обеспечивающий этап контроля, наилучшая его форма - использование современных технических средств снабжения определенной информацией. Сравнение и оценка фактических и ожидаемых результатов должны осуществляться на основе качественной информации. Разработка корректирующих действий осуществляется на основе сигнальной информации. При этом вскрываются причины отклонений, предлагаются альтернативные варианты их преодоления.





## **5. Контроль как предупреждение возникновения кризисных ситуаций**



Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей.

При непонимании функции контроля допущенные ошибки накладываются и нарастают, пока не происходит банкротство фирмы или она не начинает нести серьезные финансовые потери.

Еще более распространенной является ситуация, при которой организация не гибнет, а существует, но постоянно переходит из одного кризисного состояния в другое. Причем большое количество менеджеров считает, что такое состояние неизбежно, хотя в большинстве случаев нет никакой необходимости постоянно прибегать к методам кризисного управления.

*Функция контроля* - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, пока эти проблемы перерастут в кризис.

Любая организация безусловно обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправить их до того, как они повредят достижению целей организации.





## **6. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения**



**Определение масштаба допустимых отклонений** - вопрос кардинально важный. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но, если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует мною времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится неэффективным.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами к другим работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля. В коммерческой организации, если прибыль, возникающая при осуществлении контроля, меньше затрат на него, то такой контроль неэкономичен и непродуктивен. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании **метода управления по принципу исключения**. Часто этот метод называется **принципом исключения**, и состоит он в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Развивая этот принцип, необходимо отметить, что те действия, которые изначально имеют совершенно тривиальный характер, не следует даже и измерять.





## 7. Стратегическая направленность контроля



Для того чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, т.е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Относительная сложность оценки какого-либо вида деятельности в количественном виде или измерения ее результативности по принципу затраты - эффект никогда не должна служить критерием для решения - нужно ли вводить механизм контроля. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не очень часто, и о полученных результатах можно никому и не сообщать до тех пор, пока отклонения не станут необычно большими. Абсолютный контроль над обычными операциями (такими как мелкие расходы) не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей.

Открытое неповиновение требованиям вести детальную бухгалтерскую отчетность по всем видам расходов, которое можно часто наблюдать в торговых организациях, это фактически единственный способ, с помощью которого коммивояжеры могут донести до своего руководства ту мысль, что огромные отчеты о расходах - нонсенс, а не разумный контроль.

Но если высшее руководство считает, что какие-то виды деятельности имеют стратегическое значение, то в каждой такой области обязательно должен быть налажен эффективный контроль, даже если эта деятельность с трудом поддается измерению. Естественно, что конкретные области в разных организациях будут разными, но все организации нуждаются в эффективных системах контроля.





## **8. Управленческие решения и ответственность**



В составе факторов результативности управленческих решений особую значимость имеет ответственность менеджера за их разработку и выполнение.

**Ответственность** - это способ принуждения к соблюдению, исполнению определенных требований, норм и правил. Такие требования и нормы могут быть установлены: а) государством (законом) и тогда возникает юридическая ответственность, б) руководством организации и тогда возникает административная ответственность, в) гражданским обществом - возникает социальная ответственность, г) группой людей в процессе межличностного общения - возникает моральная ответственность.

**Инструменты реализации ответственности** - подотчетность менеджера определенному субъекту, контроль деятельности менеджера. Для каждого вида ответственности установлены соответствующие механизмы контроля: для юридической ответственности - судебный контроль, административной - иерархический, социальной - контроль общественного мнения, моральной - контроль корпоративной культуры.

**Юридическая ответственность** имеет две разновидности - уголовную и гражданскую. Первая возникает, когда совершается преступление должностным лицом, вторая - когда имеет место неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств. Основным инструментом обеспечения юридической ответственности - право обращения в суд в связи с решениями и действиями руководителей (должностных лиц).

Судебный контроль имеет существенные недостатки: а) отсутствие ответственности за бездействие, б) медлительность судебной процедуры, в) высокие судебные издержки.





В управлении организациями наиболее распространена административная ответственность. Она реализуется через механизм иерархического контроля. В организации каждый менеджер является ответственным и подотчетным перед каждым вышестоящим уровнем иерархии. Таким образом, механизм иерархического контроля становится всеобъемлющим. Менеджер любого уровня должен выполнять действия надлежащим образом под угрозой санкций.

В зависимости от их характера (вида) различают дисциплинарную и материальную ответственность.

*Дисциплинарная* использует дисциплинарные санкции: замечания, выговор, перевод на низшую должность, увольнение.

*Материальная ответственность* означает необходимость возмещения работником организации имущественного ущерба, возникающего по его вине.

На возможности эффективного иерархического контроля отрицательно влияют несколько факторов.

**Первый** - рост масштабов организации, объем решаемых проблем.

**Второй фактор** - отождествление руководителя со своим структурным подразделением. Оно снижает стремление, возможности руководителя с необходимой объективностью оценить действия работников и своего подразделения.

**Третий фактор** - недостатки коммуникационного процесса. Отрицательное влияние этого фактора происходит в результате возникновения сбоев в процессе обмена информацией, например, если исполнитель недостаточно информирован о содержании принимаемых решений, их актуальности, то действенность иерархического контроля соответственно снижается.



*Моральная ответственность* - это неформальная необходимость руководителя следовать нормам, правилам, ценностям организационной, корпоративной культуры. В каждой организации формируется совокупность, комплекс групповых ценностей, норм поведения. В организациях действуют довольно мощные психологические факторы достижения соответствия принимаемых решений этим нормам, ценностям. Если параметры принятого решения не соответствуют им, то это может отрицательно отразиться на авторстве руководителя, потребовать от него трудных болезненных объяснений. Таким образом, корпоративная культура, устанавливая неписанные правила в виде моральных принципов, норм, традиций создает и применяет дополнительный сильнодействующий механизм контроля управленческой деятельности.

Все перечисленные виды ответственности действуют, используются в управлении организациями. Но масштабы, степень реализации каждого вида неодинаковы. В современных условиях наиболее значима административная и юридическая ответственность.

Степень реализации социальной и моральной ответственности значительно ниже. Но постепенно роль социальной и моральной ответственности неуклонно, объективно возрастает.





# ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

**Задание 1.** Эффективность использования оборудования (распределение ресурсов).

В вашем распоряжении имеется 3 вида современного оборудования (№ 1, 2 и 3), на котором можно осуществлять выпуск запасных частей для двух типов локомотивов: «А» и «Б». Производительность каждого из трех видов оборудования по выпуску продукции разных типов следующая:

№ 1 производит в минуту 5 изделий типа «А» или 5 типа «Б»;

№ 2 производит в минуту 6 изделий типа «А» или 2 типа «Б»;

№ 3 производит в минуту 5 изделий типа «А» или 3 типа «Б».

Согласно заключенному договору с потребителем вся выпускаемая продукция должна быть комплектна, т. е. количество произведенной продукции типов «А» и «Б» должно быть одинаковым.

Необходимо найти наиболее эффективное решение по использованию данного оборудования при следующих ограничениях:

- ❑ ни один из трех видов оборудования не должен простаивать в течение всей смены (8 ч);
- ❑ производительность оборудования должна быть максимальной.

Приведите решение в форме таблицы.

Дайте ответ на следующие вопросы:

- ❖ сколько решений имеет данная задача?
- ❖ какое самое простое, но не самое эффективное решение?





# ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

**Задание 2.** Оценка эффективности управленческих решений.

Имеются семь инвестиционных проектов:  $K_1, K_2, \dots, K_7$ . каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратами, руб.:

**Таблица 1. – Исходные данные**

Показатели	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, усл. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, руб.	100	90	100	120	70	60	250

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 1 500 руб.

Определить перечень наиболее эффективных проектов и порядок их выполнения.







# ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

## *Задание 3.* Управление очередностью.

Вас как квалифицированного менеджера пригласил начальник товарной станции, у которого периодически возникает очередь из ожидающих разгрузки вагонов. Сегодня, например, прибыл состав, из которого три вагона разного тоннажа должны быть разгружены на вашей станции. Их разгрузить на терминале можно за 1,5; 2 и 3 ч соответственно. Вы тут же предложили оптимальный вариант очередности разгрузки.

Только вас проводил радостный начальник, как догоняет его помощник и просит возвратиться, сопровождающие вагонов узнали о вашем приходе и, зная вашу квалификацию, просят учесть, что простой вагонов имеет разную стоимость. В данном случае это 300 руб., 450 руб. и 570 руб. в час.

Необходимо найти оптимальную очередность разгрузки вагонов без учета стоимости их простоя; уточнить оптимальную очередность разгрузки вагонов с учетом стоимости их простоя.





# ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

**Задание 4.** Управление последовательностью выполнения работ.

В ремонтную службу вашей организации поступила информация об аварийной остановке пяти станков. Предполагаемая (нормативная) продолжительность ремонта станков следующая: 1-го - 2 ч; 2-го - 1 ч; 3-го - 3 ч; 4-го - 5 ч; 5-го - 0,5 ч.

Укажите последовательность выполнения ремонта станков, которая позволит минимизировать вынужденный простой станочников.

**Задания следует выполнять в MS Word и  
высылать в СДО в раздел практические задания.**







# ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ

1. Что понимается под эффективностью управленческого решения?
2. Какими факторами определяется эффективность управленческих решений?
3. Какие методы оценки эффективности решений являются наиболее часто применяемыми на практике ?
4. Назовите методы повышения эффективности управленческих решений.
5. Что представляет собой контроль?
6. Что представляет собой процесс контроля?
7. Какова основная причина необходимости контроля?
8. Какие функции выполняет контроль?
9. Назовите виды контроля.
10. Какие стадии включает процесс контроля?
11. На чем основан эффективный контроль?
12. Что представляет собой функция контроля?
13. В чем заключается суть масштаба допустимых отклонений?
14. В чем заключается суть принципа исключения?





# ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ

15. В чем заключается суть стратегической направленности контроля?
16. Что представляет собой ответственность?
17. Что представляют собой инструменты реализации ответственности?







## ЛИТЕРАТУРА

1. Балдин, К. В. Управленческие решения: учебник для вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К, 2005. - 496 с.
2. Коробко, В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: электрон. учеб. курс / В. И. Коробко. - Электрон. дан. и прог. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
3. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: учеб. для вузов / Б.Г. Литвак. - М.: Дело, 2006. - 440 с.
4. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учеб. для бакалавров / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. - М.: Юрайт, 2013. - 335 с.
5. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учеб. для вузов, обуч. по спец. "Антикризисное управление" и др. экон. спец., спец. "Менеджмент организации" / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 383 с.
6. Юкаева, В.С. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов / В.С. Юкаева. - М.: Дашков и К, 2007. - 324 с.





*Спасибо за внимание!*

Автор: **Кузнецов Николай Васильевич** – доцент кафедры экономики торговли учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»

e-mail: [nvkuznetsov@list.ru](mailto:nvkuznetsov@list.ru)