

# **Лекция 7. Контроль выполнения управленческих решений и оценка их эффективности .**

1. Контроль за исполнением УР.
2. Оценка эффективности решения.
3. Ответственность в системе принятия и реализации УР.

# *1. Контроль за исполнением УР.*

Процесс принятия решений может считаться полностью завершенным только тогда, когда проводится контроль и оценка результатов.

Решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного постоянства проблемной ситуации.

За его пределами решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность – не способствовать решению проблемы, а

**В связи с этим основная задача контроля – своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировке или принятии нового решения.**

Корректировка решения не обязательно связана с возникновением неблагоприятной ситуации.

В ходе реализации решения могут открываться новые, непредвиденные возможности по улучшению результатов, что также требует внесения коррективов.

# **Контроль за исполнением УР.**

## **Цели контроля :**

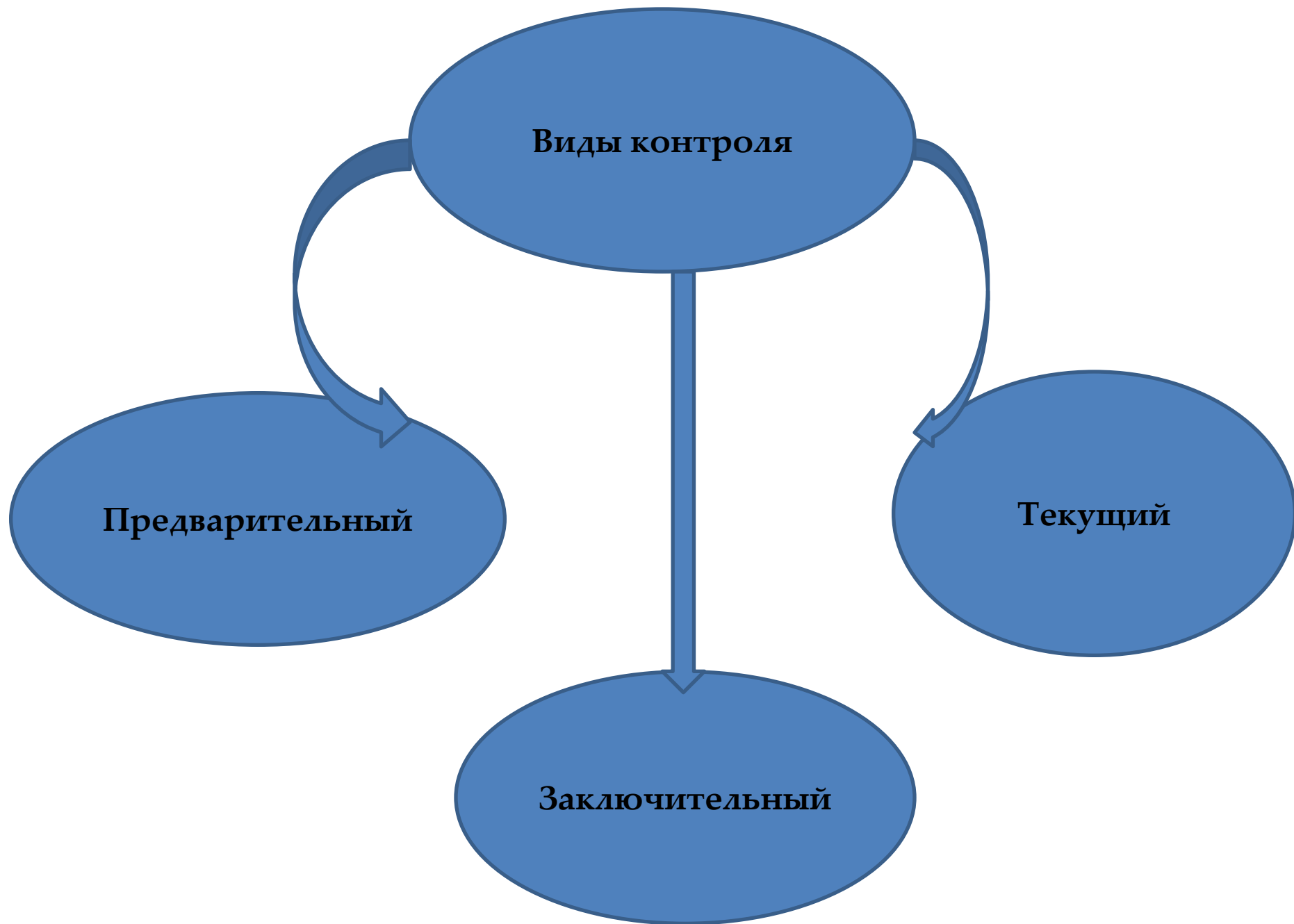
**Этап контроля выполняет функцию обратной связи.**

**Производятся измерения и оценка последствий решения, или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.**

**Целью контроля является своевременное обнаружение отклонений от заданной программы , слабых мест, нераспорядительности и оперативное их устранение, приведение процесса реализации УР к норме, а также их предупреждение.**

**Контроль должен быть своевременен, понятен, прост и экономичен.**

**Контроль является источником накопления и систематизации опыта в принятии решений.**



# **Виды контроля**

## **1. Предварительный контроль.**

Осуществляется до фактического начала работ. Основные средства осуществления предварительного контроля – реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

Используется в трех областях: по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

## **2. Текущий контроль.**

Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом является

**3. Заключительный контроль -**  
*выполняется после завершения работ и достижения целей.*

**Он имеет три важные функции :**

**1. Создание баз данных по следующим направлениям:**

- *изначальные, промежуточные, и конечные параметры деятельности организации;*
- *перечень критериев для оценки исходных данных и их изменении;*
- *побочные (положительные или отрицательные) результаты достижения целей;*
- *набор дополнительных решений по нейтрализации или усилению побочных явлений*

# **Функции заключительного контроля:**

- 2. Формирование статистики деятельности** организации, позволяющей принимать более эффективные решения.
- 3. Выявление инновационных технологий** (производственных или управленческих), прошедших апробацию.

Эти технологии могут стать предметом продажи как интеллектуальная собственность.

# Необходимость контроля исполнения УР обусловлена множеством причин:

**1. Неопределенность** - основная причина необходимости контроля, которая, будучи неотъемлемым элементом будущего, присуща любому управленческому решению.

Существуют следующие **факторы неопределенности**:

- **временной интервал** между принятием и реализацией решения - между прогнозировавшимся развитием ситуации при принятии УР и реальным развитием ситуации ;
- **персонал организации**. Исполнители принятых решений — люди, а не машины. Отклонения возможны в ходе выполнения принятых решений по причине:
  - неэффективности взаимодействия между различными подразделениями внутри организации;
  - недостаточно правильно понятого задания ;
  - исполнитель может заболеть, его может переманить конкурент.

## **Причина 2. Предупреждение возникновения кризисной ситуации.**

Отсутствие надежной системы контроля и, как следствие, эффективной обратной связи может привести организацию к кризисной ситуации.

Отсутствие обратной связи - причина краха многих организаций.

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.

## **Причина 3. Поддержание успеха.**

Система контроля позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились при осуществлении ее деятельности.

Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, можно определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу.

**Комплекс действий по организации контроля должен включать в себя следующие элементы:**

- Выбор концепции контроля.**
- Определение цели контроля.**
- Определение объектов контроля.**

(При планировании контрольных мероприятий необходимо определить направленность контрольных мероприятий. В качестве объектов контроля могут выступать потенциалы, методы, результаты, промежуточные и итоговые показатели деятельности предприятия).

- Определение контролируемых норм.**

В их качестве выступают объекты должностных или функциональных обязанностей, такие как этические, правовые, производственные и сравнительные нормы, цели, задачи, виды деятельности предприятия.

- Определение субъектов контроля.**
- Определение методов контроля.**

Эффективный контроль невозможен без учета работы по реализации решений.

Используются все виды учета: статистический, бухгалтерский, оперативный.

### **К учету предъявляются следующие требования:**

- обеспечение полноты, то есть ведение учета по всем подсистемам системы менеджмента;
- обеспечение динамичности, то есть учет показателей в динамике и использование результатов учета для анализа;

# **К учету предъявляются следующие требования:**

- обеспечение системности, то есть учет показателей системы менеджмента и ее внешней среды;
- автоматизация учета на основе ЭВМ;
- обеспечение преемственности, применяемости и перспективности учета;
- использование результатов учета в стимулировании качественного труда

**Контроллинг** - комплексная система поддержки управления организацией , направленная на координацию систем менеджмента и контроля их эффективности.

**Современный контроллинг включает в себя :**

- управление рисками;
- систему информационного обеспечения;
- управление системой ключевых показателей;
- управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования;
- систему менеджмента качества

# **Основные виды контроля реализации УР**

- 1. Административный контроль** – проверка и постоянное наблюдение за процессами реализации УР : сроками, объемами и качеством их выполнения.
- 2. Технологический контроль** состоит в проверке и постоянном наблюдении за используемыми технологиями при реализации УР.

# Основные виды контроля реализации УР

3. **Ревизия** – это наиболее полная форма последующего финансового контроля.  
Система контрольных действий по проверке законности и обоснованности хозяйственных операций, правильности их отражения в бухгалтерском учете и отчетности.
4. **Аудит** – это документальная проверка результатов реализации УР, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам.

**Контроллинг УР**

```
graph TD; A[Контроллинг УР] --> B[Административный контроль]; A --> C[Ревизия]; A --> D[Аудит]; A --> E[Технологический контроль];
```

**Административный  
контроль**

**Технологический  
контроль**

**Ревизия**

**Аудит**

# Кадровый контроллинг и кадровое планирование



# Контроль за исполнением УР

## ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ

диагностическая

обратной связи

ориентирующая

стимулирующая

корректирующая

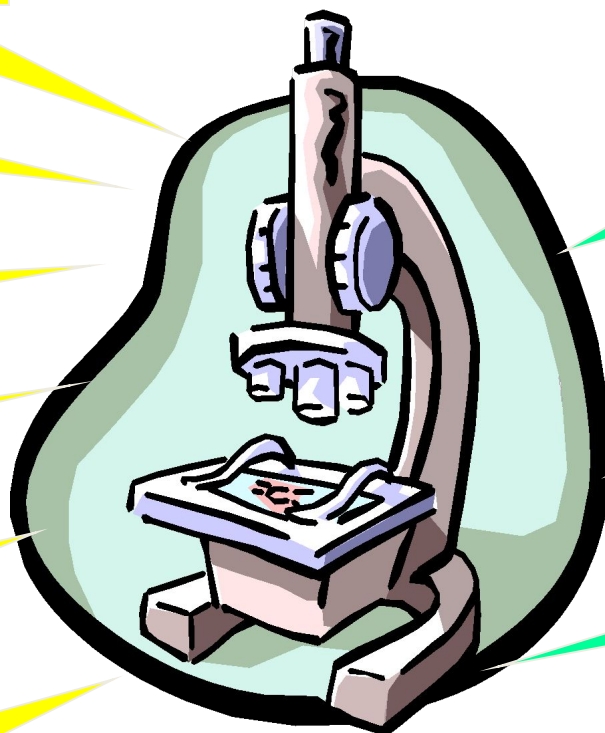
педагогическая

## ВИДЫ КОНТРОЛЯ

предварительный

текущий

заключительный



## 2. Оценка эффективности решения

**Эффективность УР** – это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс.

В качестве ресурсов могут быть новое подразделение компании, финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и т.п.

В качестве затрат – старые

## Критерии эффективности

- ❑ Достигло ли решение цели?
- ❑ Вносит ли свою долю в увеличение объёма товаров?
- ❑ Было ли оно эффективно по издержкам?
- ❑ Открыло ли горизонты роста для фирмы?
- ❑ Согласны ли подчинённые, что это продуктивное решение?
- ❑ Какие трудности встретились при его реализации?

Не  
эфф

Выбрать другую альтернативу или  
создать новый список альтернатив

Эфф.

Проанализировать элементы,  
которые  
сделали его таковым

## Характеристика эффективности решения

| Виды<br>эффектив-<br>ности | Характеристика                                                                                                                                                         | Удовлетворение                                                                      |                                                                         |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                            |                                                                                                                                                                        | Для человека                                                                        | Для компании                                                            |
| Организа-<br>ционная       | Результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени                                                      | Потребность в организации жизни и безопасности, управлении, ста- бильности, порядке | Потребность в труде (спросе на продукцию), в организации и безопасности |
| Экономи-<br>ческая         | Соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного УР и затрат на его подготовку и реализацию                                     | Реализация всех экономических потребностей человека                                 | Реализация всех экономических потребностей компании                     |
| Социальная                 | Результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами | Потребность в творческом труде, любви, общении, самовыражении и самопроявлении      | Потребность в вере, взаимопомощи и саморазвитии                         |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                           |                                                                                                              |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Технологи-<br/>ческая</b> | <b>Результат достижения<br/>отраслевого, национального или<br/>мирового технологического<br/>уровня производства,<br/>запланированных в бизнес-<br/>плане, за более короткое время<br/>или меньшими финансовыми<br/>затратами</b> | <b>Потребность в<br/>творческом труде, в<br/>знаниях,<br/>информации,<br/>самопроявлении</b>              | <b>Потребность в<br/>саморазвитии и<br/>интерес в<br/>современном<br/>производстве</b>                       |
| <b>Психологи-<br/>ческая</b> | <b>Результат достижения<br/>психологических целей для<br/>большого числа работников или<br/>населения за более короткое<br/>время, меньшим числом<br/>работников или меньшими<br/>психологическими затратами</b>                  | <b>Потребность в<br/>любви, семье,<br/>свободном<br/>времени,<br/>патриотизме, вере,<br/>общении</b>      | <b>Потребность в<br/>стабильности,<br/>безопасности, вере, в<br/>развитии<br/>корпоративной<br/>культуры</b> |
| <b>Правовая</b>              | <b>Степень достижения правовых<br/>целей организации и персонала<br/>за более короткое время,<br/>меньшим числом работников<br/>или меньшими финансовыми<br/>затратами</b>                                                        | <b>Потребность в<br/>безопасности,<br/>организации и<br/>порядке</b>                                      | <b>Потребность в<br/>безопасности и<br/>управлении</b>                                                       |
| <b>Экологи-<br/>ческая</b>   | <b>Результат достижения<br/>экологических целей<br/>организации и персонала за<br/>более короткое время, меньшим<br/>числом работников или<br/>меньшими финансовыми<br/>затратами</b>                                             | <b>Потребность в<br/>безопасности,<br/>здоровье,<br/>в организации<br/>устойчивого<br/>развития жизни</b> | <b>Потребность<br/>в безопасности<br/>жизнедеятельности<br/>фирмы</b>                                        |

**Таким образом, эффективность УР проявляется в различных направлениях деятельности компании, в том числе:**

- в обобщенной деятельности всей компании;
- в результатах паблик-рилейшнс компании;
- в состоянии внешних коммуникаций;
- в степени удовлетворения потребностей и интересов персонала;
- в деятельности компании на конкретном рынке;
- в управленческой, обслуживающей и производственной деятельности;
- в результатах непосредственного производства;
- в использовании материальных и интеллектуальных ресурсов.

# Коэффициент качества управленческих решений

$$K_{\kappa} = \frac{P_B - P_H}{P_{\Pi}} * 100\%,$$

где  $K_{\kappa}$  – коэффициент качества управленческих решений, %;

$P_B$  – количество выполненных управленческих решений, ед.;

$P_H$  – количество выполненных некачественных управленческих решений, ед.;

$P_{\Pi}$  – количество принятых управленческих решений, ед.

# **Значение коэффициента качества:**

0-20% - низкий уровень;

21-50% - средний уровень;

51-80% - высокий уровень;

81-100% - идеальный уровень.

# Эффективность УР -

отношение  
степени достижения поставленных задач  
к

совокупности временных,  
людских, денежных и других ресурсов,  
затраченных на принятие и реализацию УР



# **Основные условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений**

- 1) Применение научных подходов менеджмента к разработке управленческих решений ;**
- 2) Изучение влияния экономических законов на эффективность управленческих решений;**
- 3) Обеспечение качественной информацией лица, принимающего решение;**
- 4) Применение современных методов экономического обоснования каждого управленческого решения;**
- 5) Структуризация проблемы и построение дерева целей;**

# **Основные условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений**

- 7) Обеспечение сопоставимости вариантов решения;**
- 8) Правовая обоснованность принимаемого решения;**
- 9) Автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации управленческого решения;**
- 10) Разработка и функционирование системы ответственности и мотивации при разработке и реализации управленческого решения;**

### **3. Ответственность в системе принятия и реализации УР.**

Один из главных вопросов при принятии управленческих решений – вопрос об ответственности руководителя, которая возникает в случае нанесения вреда организации.

Поэтому менеджер в процессе разработки управленческого решения должен оценить возможную меру ответственности в случае выбора каждой из возможной альтернатив.

Для этого необходимо, прежде всего, определить вид ответственности и степень, в которой менеджеры ответственны перед другими людьми как внутри, так вне организации.

**Под ответственностью** понимают принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил.

Такие требования и нормы могут быть выработаны и установлены:

- государством (законом) и тогда речь идет о **юридической ответственности**;
- руководством определенной организации – в этом случае ответственность можно определить как **административную**;
- гражданским обществом – ответственность является **социальной**;
- группой людей в процессе межличностного общения – такая ответственность называется **моральной**.

Чтобы выяснить, перед кем ответствен руководитель, необходимо знать, кому и как он подотчетен.

***Подотчетность*** – это способ осуществления ответственности.

Подотчетность определяется видом, методами и процедурами контроля, под которым находится менеджер и его решения.

# Вид ответственности и механизм контроля

| Вид ответственности                                              | Механизм контроля      |
|------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Юридическая</b><br>а) уголовная;<br>б) гражданская            | Судебная система       |
| <b>Административная</b><br>а) дисциплинарная;<br>б) материальная | Иерархический контроль |
| <b>Социальная</b>                                                | Общественное мнение    |
| <b>Моральная</b>                                                 | Корпоративная культура |

# ***Юридическая ответственность***

может иметь уголовный и гражданский характер.

- ***Уголовная ответственность*** возникает в случае совершения преступления и заключается в применении к виновному государственного принуждения в виде наказания, определяемого приговором суда.
- ***Гражданская ответственность*** возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств и заключается в применении к правонарушителю установленных законом или договором мер воздействия, влекущих для него экономически невыгодные последствия имущественного характера:
  - компенсацию убытков;
  - уплату неустойки (штрафа, пени);
  - возмещение вреда.

# УСЛОВИЯМИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ЮРИДИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЯВЛЯЮТСЯ:

- совершение противоправного действия (бездействия);
- наличие вреда;
- причинно-следственная связь между противоправным действием (бездействием) и вредом;
- доказанная вина причинителя вреда.

Основной метод обеспечения юридической ответственности – право обращения в суд в связи с решениями и действиями руководителей (должностных лиц).

# Этапы разработки и реализации УР:



# 1. Получение информации о ситуации

Подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации.

## 2. Определение целей

Определение приоритетности целей;

Чёткое представление о возможных путях их достижения.

### 3. Разработка оценочной системы

#### **Состав оценочной системы:**

- Критерии, характеризующие объект оценки;
- Шкалы, с использованием которых оценивается объект по каждому из критериев;
- Принципы выбора, по которым для объекта определяется общая оценка или производится сравнительная оценка предпочтительности альтернативных вариантов.

## 4. Анализ ситуации

**Основная задача:** выявление факторов, определяющих динамику развития ситуации.

Следует использовать количественные представления факторов в виде переменных, значения которых могут изменяться в зависимости от внешних или внутренних воздействий.

## 5. Диагностика ситуации

**Цель:** Выявление ключевых проблем, решение по которым необходимо принять в первую очередь.

Выбираются направления решения на основе предварительной ресурсной оценки.

## 6. Разработка прогноза развития ситуации.

Оценка ожидаемого развития анализируемой ситуации;

Количественная и качественная оценка необходима для разработки прогноза.

# 7. Генерирование альтернативных вариантов решений

- Непосредственно
- С помощью специальных экспертных процедур

## 8. Отбор основных вариантов решений

Предварительный анализ с целью отсева заведомо нежизнеспособных, неконкурентоспособных, уступающих другим вариантов

## 9. Разработка сценариев развития ситуации

- Необходимо определить факторы, характеризующие ситуацию и тенденции её развития, а также альтернативные варианты динамики их изменения.
- Преимущественно используются технологии ситуационного анализа и экспертного оценивания.

## 10. Экспертная оценка основных вариантов решений

Осуществляется, если отобранные альтернативные варианты решений нуждаются в адекватной сравнительной оценке и более глубокой проработке.

# 11. Коллективная экспертная оценка

Целесообразно использовать при  
принятии важных УР, т.к. обеспечивает  
большую обоснованность и  
эффективность принимаемых УР.

## 12. Принятие решения ЛПР

- Лицо, принимающее решение, делает окончательный выбор наиболее приемлемого варианта решения проблемы.
- В основе УР лежат результаты экспертизы и дополнительная информация об объекте принятия решения, которая доступна ЛПР как руководителю.
- Личность ЛПР (степень риска, опыт, интуиция)

## 13. Разработка плана действий

Определить состав действий,  
последовательность их осуществления,  
сроки, ресурсы, исполнителей.

# 14. Контроль реализации плана

- Непрерывный или промежуточный контроль хода реализации плана позволяет своевременно фиксировать отклонения.
- Причиной необходимости корректировки может стать изменившийся прогноз развития ситуации.
- **Результат:** адекватная корректировка плана, обеспечивающая более полное достижение целей.

## 15. Анализ результатов развития ситуации после реализации УР

Цель: оценка эффективности принятых УР и их реализации.

**Анализ должен определить:**

- ✓ Сильные и слабые места УР и планов,
- ✓ Возможности и перспективы,
- ✓ Дополнительные риски.

По результатам анализа возможно изменение стратегии организации.

Практика принятия УР показала, что чаще всего приходится возвращаться к предыдущим этапам, некоторые процедуры выполнять одновременно или параллельно.

Происходит возврат к предыдущему этапу, а затем проработка изменённой альтернативы.

# Заключение

1. Решение — это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.
2. На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер.
3. Комплексный характер проблем современного менеджмента требует и комплексного, всестороннего их анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов, что приводит к расширению коллегиальных форм принятия решений.
4. Принятие решения — не одномоментный акт, а

# Заключение

5. Даже после того как решение принято и реализовано, ППР не может считаться полностью завершенным.

Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер, поэтому необходим этап контроля и оценки результатов решения.

6. Для повышения обоснованности и объективности принимаемых решений менеджеры могут применять различные методы их разработки и оптимизации, основные из них — методы моделирования (модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, статистические модели) и методы экспертных оценок.

Область их применения определяется в основном характером решаемых проблем и условиями принятия решений.

7. Решение обязательно фиксируется в определенной форме (записывается документально).