

Вопрос 14. Эффективность решений.

Сущность эффективности управленческого решения и ее функциональные виды (организационная, экономическая, социальная, технологическая, психологическая, правовая, экологическая, этическая, политическая). Эффективность управленческого решения определяется как результативность ресурсов, полученная в результате разработки и реализации управленческого решения. В качестве ресурсов выступают финансы, материалы, здоровье и квалификация персонала, организация труда.

По аналогии с классификацией общей эффективности эффективность управленческого решения подразделяется на организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую, этическую и политическую.

Организационная эффективность управленческого решения связана с достижением организационных целей по привлечению меньшего числа работников в более короткие сроки. Организационные цели связаны с потребностями человека в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке.

Экономическая эффективность определяется как соотношение финансовых преимуществ, полученных в результате реализации управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию.

Социальная эффективность управленческого решения связана с фактом достижения социальных целей общества в более короткие сроки меньшим числом работников с меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют потребности человека в получении знаний, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

Технологическая эффективность управленческого решения подразумевает достижение запланированных результатов в более короткие сроки и с меньшими финансовыми тратами.

Психологическая эффективность управленческого решения связана с достижением психологических целей персонала в более короткие сроки, меньшим числом исполнителей или с меньшими финансовыми затратами. Психологические цели реализуют потребности человека во взаимопонимании, свободном времени.

Правовая эффективность управленческого решения характеризуется уровнем достижения правовых целей за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Правовые цели связаны с потребностями человека в безопасности и порядке.

Экологическая эффективность управленческого решения характеризуется степенью достижения экологических целей за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Экологические цели реализуют потребности человека в безопасности, здоровье, организации устойчивого развития жизни.

Этическая эффективность управленческого решения связана с достижением нравственных целей, которые реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими.

Политическая эффективность управленческого решения характеризуется степенью достижения политических целей, которые связаны с потребностями человека в вере, патриотизме, управлении.

Эффективность управленческого решения определяют на уровнях управления подразделения, муниципалитета, региона, страны.

Управление эффективностью управленческого решения реализуется посредством системы количественных и качественных показателей, норм и стандартов качества. К ней относятся данные:

- о деятельности управляемой системы в целом;
- о степени удовлетворения потребностей персонала;
- об управленческой деятельности;

о применении материальных и интеллектуальных ресурсов.

Условия и система оценок эффективности управленческого решения. Довольно сложно определить стоимость разработки и реализации конкретного управленческого решения. Разработанное в виде информации управленческое решение не выражается явно в материально-вещественной форме продукта, услуги или знаний, а создает условия для их реализации. Примерами методик оценки эффективности являются: косвенный метод сопоставления различных вариантов; метод определения по конечным результатам.

Косвенный метод заключается в анализе стоимости управленческого решения путем сопоставления вариантов, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях. Поскольку управленческое решение проходит ряд этапов перед непосредственной реализацией, необходимо исключить влияние субъективного фактора, тормозящего процесс его принятия.

Косвенный метод позволяет вместо стоимости управленческого решения использовать стоимость результатов его внедрения. При реализации двух вариантов относительную экономическую эффективность для первого решения вычисляют следующим образом: она определяется как разность между отношением прибыли к затратам при втором варианте УР и отношением прибыли к затратам при первом варианте, умноженная на 100%.

Метод определения по конечным результатам позволяет вычислить эффективность как отношение произведения полученной прибыли и доли управленческого решения в эффективности деятельности к общим затратам.

Принятие супероптимального решения. Оптимальными решениями являются те, которые наилучшим образом удовлетворяют заданным критериям для достижения намеченных целей, при условии, что все заинтересованные стороны достигают запланированных результатов. Обычно на уровне одной организации или ее подразделений отсутствует противоречие целей. Однако бывает, что в систему организационных, экономических и технологических целей вторгаются политические, социальные и иные цели. Супероптимальное решение (СОР) - набор мероприятий, одновременно и наилучшим образом обеспечивающий достижение двух отдельных групп целей: либеральных и консервативных. Супероптимальное решение представляет собой такое решение, которое превосходит то, которое обычно считалось наилучшим для проблем данного типа.

Существуют следующие способы разработки СОР:

- ориентация на более крупные цели, включение в перечень целей, связанных с международными программами устойчивого развития, создания информационных технологий, что обуславливает новое качество глобального мышления и информационного пространства;

- разработка мероприятий, при которых преимущества одной стороны по результатам переговоров не потребуют убытков для другой;

- привлечение к переговорам заинтересованных партнеров;

- поиск общих черт в диаметрально противоположных, но не взаимоисключающих проблемах.

При формировании СОР часто используются дискуссии. При обсуждении противоположных точек зрения нельзя спорить и доказывать свою правоту, так как в спорах обычно рождается вражда, но не истина. Споры заменяют следующими приемами ведения беседы:

- принимают точку зрения собеседника, а затем доводят ее до абсурда, чтобы он сам понял ее несостоятельность;

- находят приемлемые аспекты точки зрения оппонента, развивают их и убеждают собеседника в том, что именно они и представляют ценность;

- пропускают обсуждение идеи «противника» и сразу переходят к обоснованию своих

взглядов, наглядно показывают их преимущества.

Методы оценки экономической эффективности управленческого решения.

Конечная цель системы менеджмента - увеличение массы прибыли за счёт повышения конкурентоспособности товара, расширения рынка его сбыта и обеспечения устойчивости работы фирмы. Другими словами, улучшения финансового состояния фирмы можно достигнуть за счёт повышения качества товара (чем выше качество, тем выше цена), реализации политики ресурсосбережения, увеличения программы выпуска конкурентоспособного товара, организационно-технического и социального развития фирмы. Любые мероприятия по улучшению этих сторон деятельности отражаются на росте прибыли фирмы - изготовителя товара. У потребителя товара главными критериями являются качество товара, его цена и затраты на использование.

Известны ряд методов для измерения (точнее, оценки) экономической эффективности, среди которых чаще используются:

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

Косвенный метод предполагает анализ рыночной стоимости УР и затрат на УР путем анализа вариантов УР для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в равных условиях.

Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости УР использовать рыночную стоимость произведенной продукции.

Так при реализации двух вариантов УР относительную экономическую эффективность управленческих решений можно определить по формуле:

$$\text{ЭЭ} = (\text{П}2\text{T}/32\text{T} - \text{П}1\text{T}/31\text{T}) \cdot 100\%,$$

где

П1Т - прибыль, полученная за реализацию товара при первом варианте УР;

П2Т - прибыль, полученная за реализацию товара при втором варианте УР;

31Т - затраты на производство товара при первом варианте УР;

32Т - затраты на производство товара при втором варианте УР.

По методу конечных результатов эффективность от принятия управленческого решения можно определить

$$\text{ЭЭ} = (\text{ПхК}) / \text{ОЗ},$$

где:

П - прибыль, полученная от реализации товара;

ОЗ - общие затраты;

К - доля управленческого решения в эффективности производства (20 - 30%).

Метод определения ЭЭ по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и т.д.

Основными параметрами при оценке ЭЭ являются стандарты (временные, ресурсные, финансовые и т.д.). Величину ЭЭ определяют из соотношения:

$$\text{ЭЭ} = \text{С} / \text{Р} \times 100\%,$$

где:

С - стандарт на использование (трату) ресурса для реализации управленческих решений,

Р - реальное использование (затраты) ресурса для разработки и реализации управленческих решений.