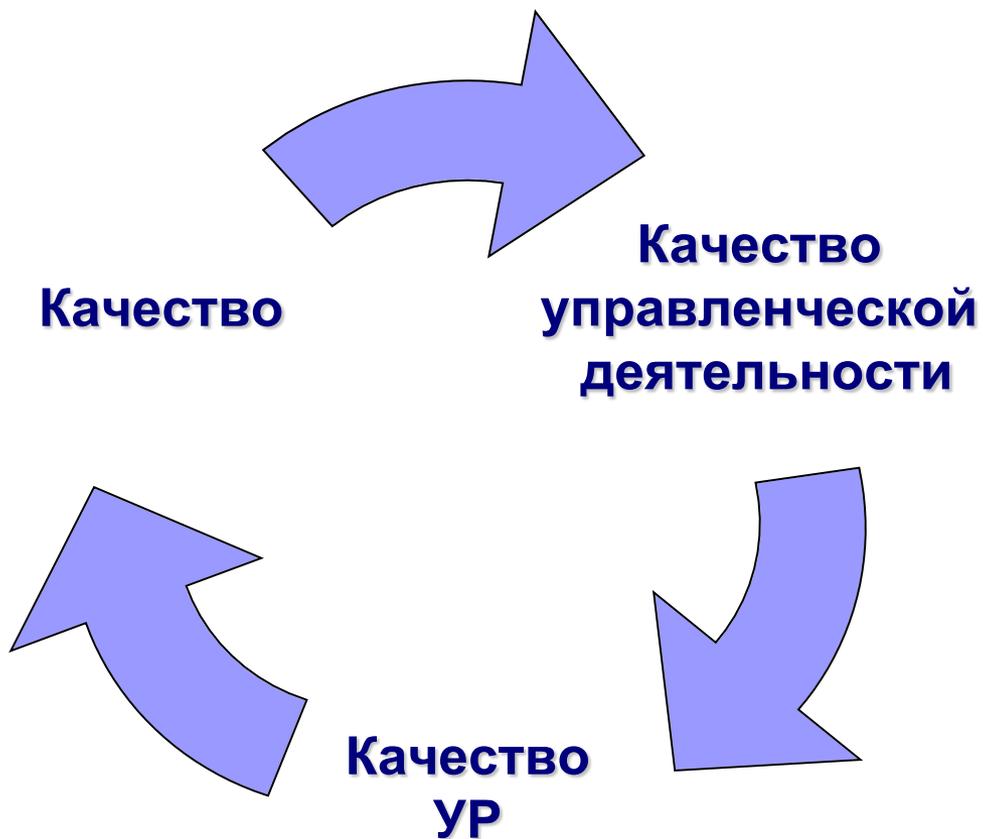


Тема 6. Условия и факторы качества и эффективности управленческих решений

- 1. Понятия «качество», «качество управленческой деятельности», «качество УР». Параметры и условия качества УР.**
- 2. Контроль качества управленческого решения**
- 3. Регламентация управленческой деятельности в российских и международных стандартах.**
- 4. Эффективность управленческого решения. Методы оценки экономической эффективности управленческого решения.**

1. Что такое качество?





Качество — это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности человека или общества.

Качество управленческой деятельности — это степень соответствия ее общепринятым требованиям или стандартам.

Качество управленческого решения — это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.

Факторы, влияющие на качество УР:

- ситуационного характера, связанные с осознанием проблемы, альтернатив её решения и их последствий. К данной группе относятся изучение ситуации, анализ и прогнозы, используемые методы, организация управления и т.д.
- поведенческого характера: мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск лиц разрабатывающих и принимающих решения.

Факторы первой группы действуют на этапе, предшествующем принятию решений и способствуют формулированию проблемы.

Факторы второй группы проявляются в поведении руководителя и его сотрудников в ходе разработки, принятия и реализации управленческого решения.

Условия обеспечения качества УР

- использование научных подходов менеджмента при разработке управленческого решения;
- учет воздействия экономических законов на эффективность управленческих решений;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования управленческих решений;
- структурирование проблемы и построение дерева целей;

Условия обеспечения качества УР

- обеспечение многовариантности решений;
- обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений;
- правовая обоснованность принимаемых управленческих решений;
- создание и обеспечение работы системы ответственности и мотивации качественного и эффективного управленческого решения;
- наличие или создание механизма реализации управленческого решения.

2. Контроль качества УР

- Впервые понятие «качество» заинтересовало практикующих менеджеров. Первые работы в области качества принадлежат сотруднику компании «Белл телефон лэбораторз» Уолтеру Шухарту, научные работы которого, посвященные статистическому методу контроля качества, стали известны в 30-х гг. XX в.



- Однако настоящий интерес к проблеме качества возник у правительства США во время ВМВ в связи с проблемами контроля качества поставляемой военной продукции. С этого времени и начали применяться статистические методы контроля качества, одним из разработчиков которых стал Уильям Деминг (1900-1993) – американский ученый, статистик и консультант по менеджменту.



Цикл Деминга



Цикл Деминга. Этапы контроля качества.

- **Выбор темы. Определение цели. Разработка плана реализации.**
- **Изучение состояния дел. Выработка мероприятий. Реализация мероприятий.**
- **Проверка результата.**
- **Пересмотр и исправление цели плана.**

Контроль качества – это система мероприятий, обеспечивающих экономичное производство товаров и услуг, качество которых соответствует запросам потребителей.

3. ISO (International Standard Organisation) –

Международная организация по стандартизации, которая координирует усилия в области создания глобальных стандартов качества.



- ISO была создана в 1946 г.
- Стандарты ISO 900X (X = 0-4 – цифровое обозначение модификации) относятся к управлению качеством продукции.

1. **ISO 9000:2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.**

В России в настоящее время действует как стандарт **ГОСТ Р ИСО 9000-2015**; представляет собой введение в СМК и словарь терминов.

2. **ISO 9001.** Содержит набор требований к системам менеджмента качества. Текущая версия - «ISO 9001:2015. Системы менеджмента качества. Требования». В России в настоящее время действует как стандарт **ГОСТ Р ИСО 9001-2015**. Базовый стандарт, устанавливает минимально необходимый набор требований к СМК.

3. **ISO 9004 .** Текущая версия - «ISO 9004:2015. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества». В России в настоящее время действует как стандарт **ГОСТ Р ИСО 9004-2015**. Содержит более широкие, чем 9001, методические указания и рекомендации по постоянному улучшению деятельности организации, ее эффективности и результативности.

ISO 9001:2015

Преимущества организации от внедрения системы менеджмента качества на базе данного Международного Стандарта:

- а) способность постоянно поставлять продукты и услуги, которые соответствуют требованиям потребителя, законодательным и иным нормативным требованиям;
- б) облегчение реализации возможностей повысить удовлетворенность потребителей;
- с) обработка рисков и реализация возможностей, связанных с контекстом организации и ее задачами;
- д) возможность продемонстрировать соответствие установленным требованиям к системе менеджмента качества.

ISO 9001:2015

Настоящий Международный Стандарт использует процессный подход, который включает в себя цикл **Plan-Do-Check-Act** (PDCA) и мышление, основанное на оценке рисков.

Настоящий Международный Стандарт базируется на принципах менеджмента качества, изложенных в ISO 9000:

- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- вовлечение персонала;
- процессный подход;
- улучшения;
- решения, основанные на фактах;
- управление взаимоотношениями.

Управление качеством включает в себя следующие этапы:

- 1. Формулировка главной цели улучшения качества продукции и предполагаемых параметры конечного результата; выбор системы оценки качества; оформление эталонов сравнения и форм отчетности.
- 2. Составление конкретного плана разработки и внедрения процессов для улучшения качества; определение потребности в ресурсах; формирование инструкций по использованию стандартов, форм отчетности и методике проведения аудита качества продукции.

Управление качеством включает в себя следующие этапы:

- 3. Учет оперативной информации, поступающей от клиентов (жалоб, благодарностей, рекомендаций и т.д.), для корректировки процесса улучшения качества. Постоянное формирование базы данных о процессе управления качеством.
- 4. Осуществление процедур определения качества и согласование их с требованиями стандарта ISO 900X. Проведение процедур оценки качества продукции. Составление отчета. Выявление резервов для повышения качества процесса оценки. Составление окончательного отчета о конкретном процессе управления качеством продукции.

4. Эффективность = ?

- Качество?
- Результативность?
- Экономичность?





Эффективность УР – отношение результатов реализации решения к затратам по осуществлению мыслительной деятельности субъекта управления при разработке и реализации решения.

Эффективность управленческого труда – отношение результатов реализации решений к затратам по разработке и реализации УР, отражающим как внешние, так и внутренние действия субъекта управления.

Для оценки экономической эффективности УР можно использовать следующие методы:

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

Косвенный метод сопоставления различных вариантов основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации двух УР при одинаковом характере производства продукции.

$$\text{Ээ} = K * (P2/32 - P1/31) * 100\%,$$

Где:

- **K** — коэффициент пропорциональности, учитывающий долю эффективности, приходящейся на УР (обычно $K = 0,4-0,5$);
- **P1** — прибыль от реализации продукции при первом варианте УР;
- **P2** — прибыль от реализации продукции при втором варианте УР;
- **31** — затраты на производство продукции при первом варианте УР;
- **32** — затраты на производство продукции при втором варианте УР.

Метод по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной (статистически обоснованной) части (К):

$$\text{Ээ} = (\text{П} * \text{К}) / \text{ОЗ} * 100\%$$

Где:

- П – прибыль, полученная от реализации товара,
- К – доля УР в эффективности производства (К=20-30 %),
- ОЗ – общие затраты.

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

$$\mathbf{\text{Ээ} = C_i/P_i * 100\%,}$$

- где C_i — стандарт на использование (трату) i -го ресурса для подготовки и реализации УР;
- P_i — реальное использование (затраты) i -го ресурса для подготовки и реализации УР

Обработка полученных данных может идти тремя путями:

- из всех эффективностей выбирается главная, она и определяет общую эффективность УР;
- при равнозначности приоритетов всех ресурсов (m) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$Ээ = \sum Ээ_i / m$$

- при неравнозначности приоритетов ресурсов (P_i) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$Ээ = \sum Ээ_i * P_i / m$$

Где:

- $Ээ$ – эффективность УР в целом
- $Ээ_i$ - эффективность УР в зависимости от использования i -го ресурса
- P_i – коэффициент приоритетности ресурса;
- m – количество ресурсов.

Данные для анализа оценки эффективности УР в компании «Арт-видео»

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн. руб.	Общие затраты в месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
До реализации нового УР	3,458	3,253	0,205
После реализации нового УР	3,266	2,671	0,595

Решение:

1. Вычислим экономическую эффективность по косвенному методу сопоставления различных вариантов:

$$\text{Ээ} = K^* (\text{П}2/32 - \text{П}1/31) * 100\%,$$

$$\text{Ээ} = 0,4 \times (0,595/2,671 - 0,205/3,253) \times 100\%.$$

В результате Ээ = 6,4%.

2. Вычислим экономическую эффективность по методу конечных результатов:

$$\text{Ээ} = (0,595 \times 0,25 / 2,671) \times 100\%.$$

В результате Ээ = 5,6%.