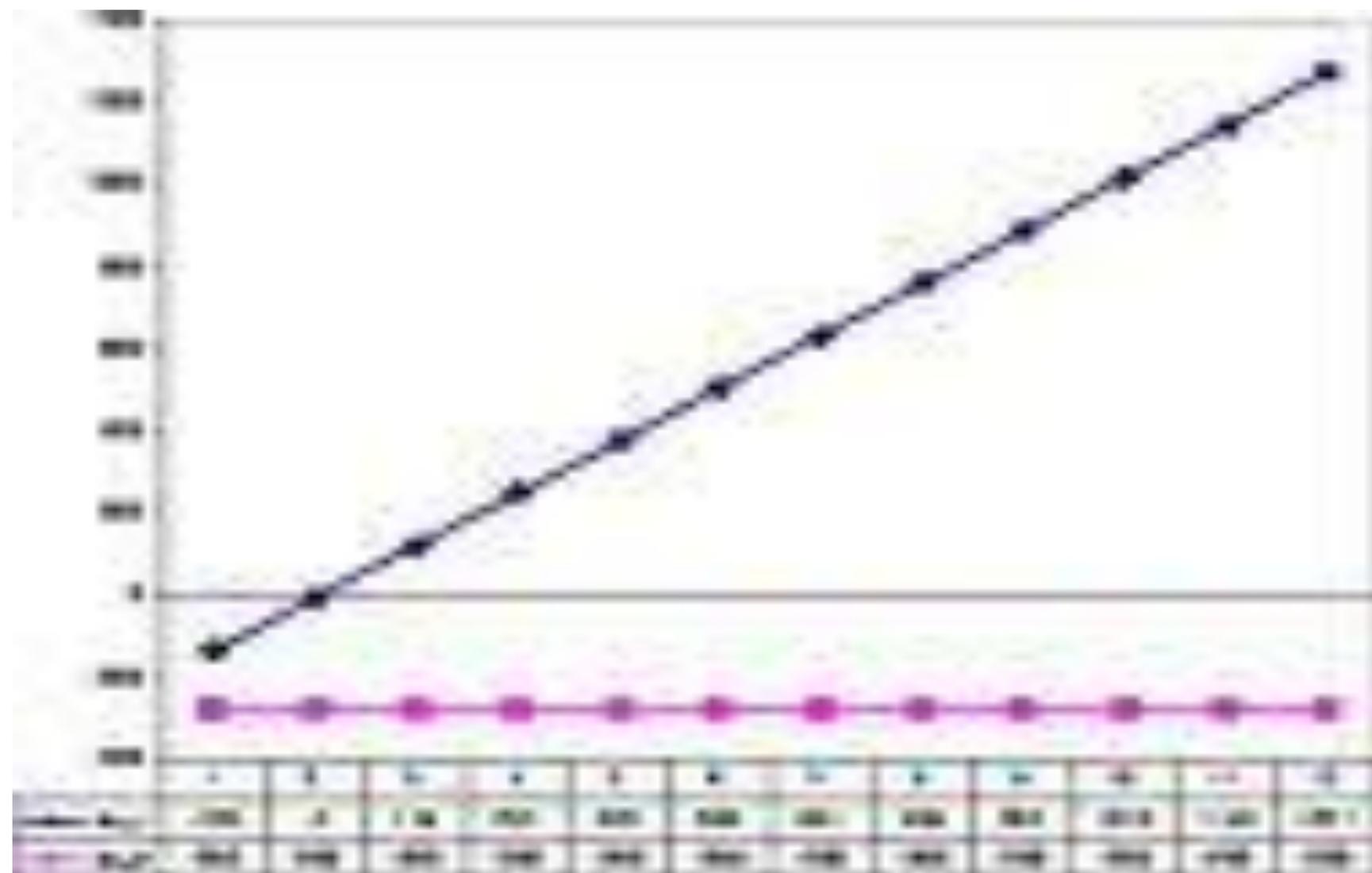


3. Эффективность управленческих решений.

- 1. Эффективность, как ключевая характеристика управленческих решений.**
- 2. Экономическая, социальная и экологическая эффективность управленческих решений.**
- 3. Методология оценки экономической эффективности управленческих решений.**
- 4. Метод фондового рынка.**
- 5. Сбалансированная система показателей, как инструмент оценки эффективности управления.**
- 6. Использование нормативной системы показателей (НСП) для оценки эффективности управленческих решений.**



- ***Под эффективностью решения*** понимают степень полезности для ЛПР предполагаемого (будущего) или действительно полученного в операции эффекта.

- Суждение об эффективности решения может быть вынесено ЛПР, например, в качественной шкале и отражать как минимум три градации предпочтительности ожидаемого или полученного эффекта:
 - положительный эффект (полезный);
 - нулевой эффект;
 - отрицательный эффект (вредный).

- **Первое направление** по оценке эффективности решений можно условно назвать «поведенческим». Основное внимание здесь концентрируется на уровне отдельных управленческих работников, их деятельности, частных действий и задач, а ***эффективность решений*** по существу ***определяется качеством действий*** и взаимодействий работников и коллектива.

- **Другое направление поиска измерителей эффективности и результативности** представляют исследования таких показателей и параметров состояния, которые могут быть измерены, проконтролированы и являются управляемыми.
- Требования измеримости параметров привели к оценке управления с помощью совокупности количественных и качественных индикаторов и показателей, отражающих изменения производительности труда.

Таким образом, в процессе разработки управленческих решений для их измерения и оценки необходимо осуществить следующие шаги:

- Определить измерители, включаемые в систему.
- Проверить соответствие измерителей критериям пригодности, правильности, точности, полноты, понятности.
- Создать условия для практического использования конкретных показателей продукции и затрат (например, выбор шкалы и определение метода получения и источника данных).
- Оценить полученные коэффициенты и индексы в соответствии с критериями системы измерения.

Эффективность деятельности предприятия в целом зависит:

- - от качества целеполагания, т.е. соответствия планируемых целей требованиям внешней среды, возможностям предприятия и интересам персонала;
- - силы и направленности мотиваций, побуждающих членов организации к достижению целей;
- - адекватности выбранных стратегий поставленным целям;
- - объема и качества вовлекаемых в производство ресурсов (тактический аспект эффективности).

Эффективность управления складывается из двух аспектов:

- эффективности организации (потенциала) системы управления
- эффективности ее функционирования (использование потенциала).

- -эффективность организационной структуры управления (тип организационной структуры управления; число уровней организационной структуры;);
- -кадры системы управления (квалификацию, компетентность, опыт работы);
- -насыщенность системы управления информационно-техническими средствами;
- -обеспеченность системы управления регламентирующими, нормативными, методическими, правовыми и другими документами;
- -социально-психологический климат в подразделениях аппарата управления (отсутствие конфликтов, степень мотивации сотрудников).

эффективности ее функционирования (использование потенциала).

- количество решений различного содержания, принимаемых в системе управления;
- число управленческих задач, решенных в системе управления с помощью современных информационно-технических средств;
- скорость прохождения информации от верхнего до нижнего уровня в системе управления и наоборот;
- способность принятия управленческих решений в срок, характеризующая оперативность управления;
- соответствие профессиональной структуры и квалификации кадров системы управления ее задачам и функциям;

эффективности ее функционирования (использование потенциала).

- наличие четко сформулированных целей, планов, технологии управленческой работы;
- объем информации, переработанной одним сотрудником системы управления;
- затраты на создание и функционирование системы управления (оплата труда, стоимость приобретения и эксплуатации технических средств, стоимость обработки информации и т.п.), характеризующие экономичность управления;
- число типовых управленческих задач, обеспеченных соответствующими методическими, нормативными и правовыми документами;
- степень свободы действий аппарата управления в рамках регламентационных документов;
- уровень контроля за исполнением решений

- **Экономическая** эффективность характеризуется отношением полученного результата к затратам.
- **Социальная эффективность** выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары, услуги.
- **Экологическая эффективность** управленческих решений - факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.

**Подходы к оценке эффективности
управления**

**Многопа
раметри
ческий
подход**

**Целевой
подход**

**Эталонны
й подход (
бенчмарки
нг)**

**Системн
ый
подход**

**Стоимост
ной
подход**

**Операц
ионный
подход**

**Модель
удовлет
воренн
ости
участни
ков**

**Модель
доминир
ующей
коалици
и**

**Модель
системы
открытого типа**

**Модель
системы
закрытого типа**

**Подход ,
ориентир
ованный
на оценку
объекта
управлен
ия**

**Подход,
ориентирова
нный на
оценку
объекта
управления**

**Подход,
ориентирова
нный на
оценку
объекта и
субъекта
управления**

2. Ориентированный на оценку объекта и субъекта управления (Тихомирова, Е.Мазалов, В. Рапопорт)

- $Эу = Ру / Уз$
- $Эу$ – эффективность управления
- $Ру$ – результативность управления
(отношение прироста производительности труда к приросту фондовооруженности)
- $Уз$ – удельные затраты на управление.

Модель системы открытого типа

Подход, ориентированный на оценку объекта управления

- Семейство показателей (Л. Провост, С. Леддик)

Удовлетворенность потребителей	Процент постоянных потребителей Число жалоб со стороны потребителей Гарантийные претензии, Рекламации, Рыночная ниша
--------------------------------	--

Продолжение таблицы

Работа персонала	Уровень квалификации и опыт Прогулы, текучесть кадров Процент времени, предоставившего работникам для обучения
Состояние бизнеса и финансов	Доход и прибыль, затраты (постоянные и переменные) Отклонения от бюджета Доля рынка Фондоотдача

Продолжение таблицы

Течение операций	Время производственного цикла Процент годной продукции Экономичность, Уровень запасов
Положение организации во внешней среде	Количество выбросов загрязняющих средств Количество увольнений Штрафы по гос. Агентствам Травмы, несчастные случаи

Метод фондового рынка.

$$PCKt = \overline{Цоб.ат} * Kоб.а.т + \overline{Цприв.ат} * Kприв.ат$$

Где PCKt – рыночная стоимость корпорации за определенный период времени t.

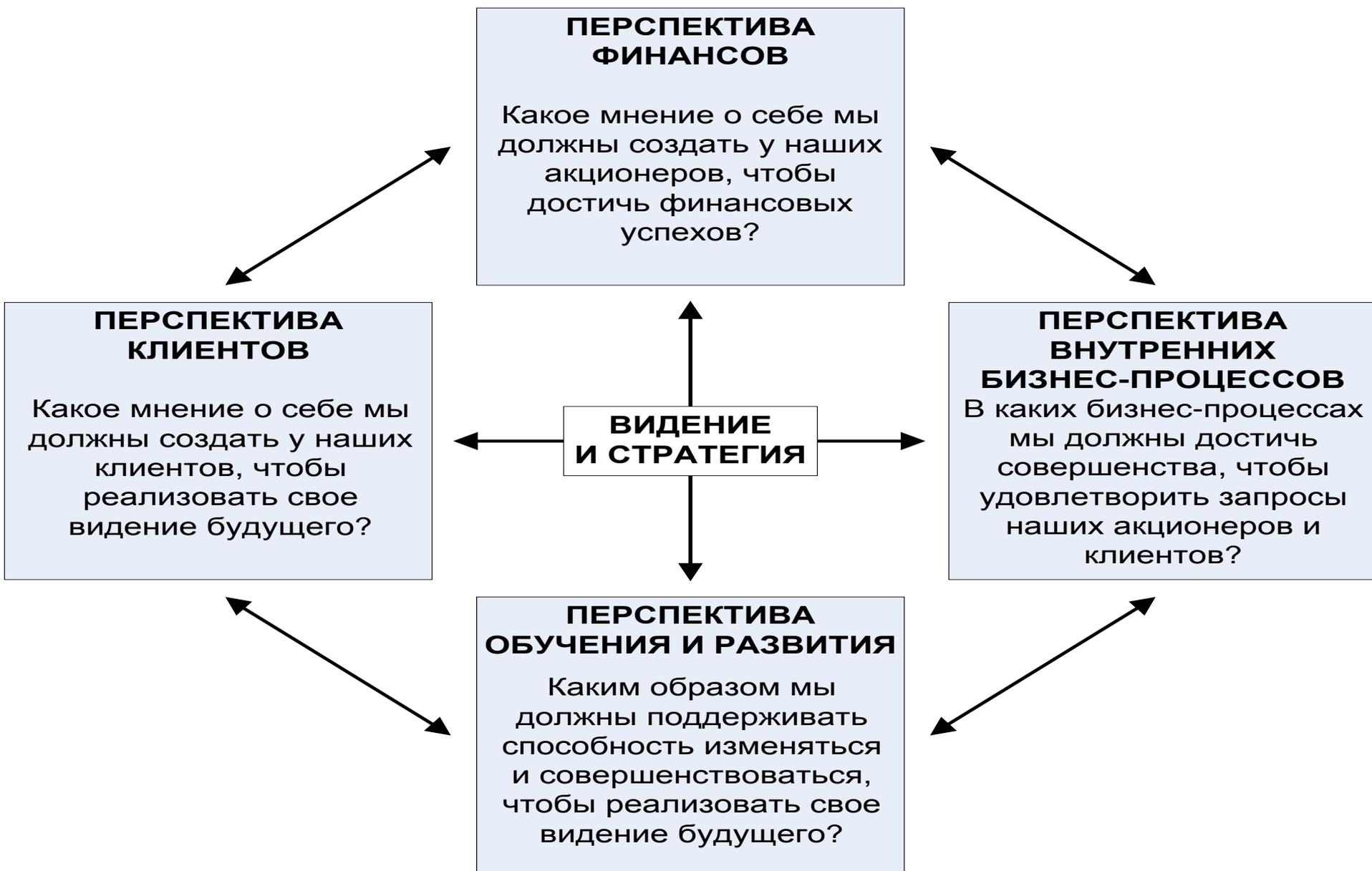
Цоб.а. t – средняя цена обыкновенных акций за определенный период времени t.

K об.а. t – количество обыкновенных акций за определенный период времени t.

Цприв. а. t – средняя цена привилегированных акций за определенный период времени t.

Kприв..а. t – количество привилегированных акций за определенный период времени t.

Сбалансированная система показателей (ССП)



коэффициент применимости методики оценки эффективности управления корпоративной собственностью для заданного периода;

$$K_{пм} = \frac{\sum_{j=1}^n (n+1-j) \cdot r_j}{\sum_{j=1}^n (n+1-j)} * 100\% \quad (1)$$

1, если $T_j > I$

$r_j =$

0, если $T_j < I$

- где $K_{пм}$ – коэффициент применимости методики оценки эффективности управления корпоративной собственностью для заданного периода;
- T_j – фактический темп роста j -го показателя;
- I – темп роста инфляции за период;
- r_j – условный коэффициент;
- n – общее количество показателей.

Идеальная (эталонная) модель управления корпоративной собственностью должна формироваться на основе следующих закономерностей:

- 1. Темп роста курсовой стоимости акций должен превышать темп роста чистой прибыли.
- 2. Темп роста чистой прибыли должен превышать темп роста валовой прибыли.
- 3. Темп роста прибыли должен превышать темп роста дивидендных выплат.
- 4. Темп роста дивидендных выплат должен превышать темп роста выручки от реализации.

Продолжение

- 5. Темп роста выручки должен превышать темп роста активов корпорации.
- 6. Темп роста активов должен превышать темп роста заемного капитала.
- 7. Темп роста величины заемных средств должен превышать темп роста краткосрочной кредиторской задолженности.
- 8. Темп роста краткосрочной кредиторской задолженности должен превышать темп роста краткосрочной дебиторской задолженности
- 9. Темп роста краткосрочной дебиторской задолженности должен превышать темп роста суммарной дебиторской задолженности за период.

Коэффициент Спирмена

-
-
-
-
-

$$K_{откл} = 1 - \frac{n \sum_{s=1}^n Y_s^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2)$$

- где $K_{откл}$ – коэффициент Спирмена;
- Y_s – разность между фактическим и эталонным рангами для s -го показателя;
- n – общее количество показателей.

Коэффициент Кендалла

-
-
-
-
- $$K_{инв} = 1 - \frac{4 \sum_{s=1}^n M_s}{n(n-1)} \quad (3)$$
-
- где $K_{инв}$ – коэффициент Кендалла;
- M_s – инверсия s -го показателя (разность между фактическим и эталонным рангами в том случае, если фактический ранг выше эталонного; в противном случае инверсия равна нулю).

Интегральная эффективность управления
корпоративной собственностью

- $(1 + K_{откл}) * (1 + K_{инв})$
- $ЭУКС = \frac{\quad}{4} * 100\% \quad (4)$
-

- где ЭУКС – интегральная
эффективность управления
корпоративной собственностью.