

Л.11 Эффективность управленческих решений



Тургинбаева А.Н.
д.э.н., доцент

Вопросы лекции:



1. Суть и содержание понятий: эффективность, результативность, производительность при ПРУР.
2. Составляющие эффективности управленческих решений.
3. Управление эффективностью УР. Методы оценки экономической эффективности УР.

Эффективность продукции определяется соотношением 'эффекта (результата, прироста) и затрат на его получение. *Результативность* отражает способность организации производить продукцию, удовлетворяющую или превосходящую заданным временным или количественным параметрам.

Производительность труда — это показатель экономической эффективности трудовой деятельности персонала. Она определяется как отношение количества выпущенной продукции к затратам на ее производство. Обычно эффект (результат) сравнивают с затратами в сопоставимых понятиях и анализируют эффективность какого-либо процесса или явления.

Виды функциональной эффективности:

- экологическая
- организационная
- экономическая
- технологическая
- правовая
- психологическая
- этическая
- политическая
- социальная
- партийная



Один вид эффективности может изменяться за счет другой или частично ее компенсировать. Так, увеличивая организационную эффективность, можно существенно увеличить экономическую. Например, при усилении порядка и технологической дисциплины в компании улучшаются производительность и результативность труда. А это неизбежно приводит к увеличению экономической эффективности (более высокой прибыли). Руководитель должен обращать одинаковое внимание на все виды эффективности, так как в комплексе они могут существенно усилить результирующую эффективность. Для человека и компании экономическая эффективность не самая важная. Часто ее добиваются, для того чтобы косвенным путем решить организационные, экологические и другие проблемы. Эффективность компании в целом складывается из эффективности УР, эффективности продукции, способности компании к ее производству, высокого имиджа среди поставщиков, контрагентов и клиентов.



- *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 др. В качестве затрат — старые подразделения, персонал, финансы и др. Основу каждого вида эффективности составляет степень удовлетворения потребностей и интересов человека, коллектива и компании в целом.

Составляющие эффективности управленческих решений:

- *Организационная эффективность УР*
- *Экономическая эффективность УР*
- *Социальная эффективность УР*
- *Технологическая эффективность УР*
- *Психологическая эффективность УР*
- *Правовая эффективность УР*
- *Экологическая эффективность УР*



- *Организационная эффективность УР* — это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени. Результатом организационной эффективности может быть новый отдел, система стимулирования, группа превосходных организаторов производства или управления, новый порядок и др.
- *Экономическая эффективность УР* - это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного УР и затрат на его подготовку и реализацию. Прибавочный продукт может быть представлен в виде прибыли, снижения затрат, получения кредитов. Экономическая эффективность связана с реализацией всех потребностей человека и компании.



- *Социальная эффективность УР* рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Результатом социальной эффективности может быть хороший социально-психологический климат в подразделении, взаимопомощь, неформальные отношения.
- *Технологическая эффективность УР* — это результат достижения отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства, запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или меньшими финансовыми затратами. Результатом технологической эффективности могут быть современные приемы творческого труда, конкурентоспособность продукции, профессионализм персонала.

- *Психологическая эффективность УР* — это результат достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими психологическими затратами. Результаты данной эффективности могут проявляться в корпоративной культуре компании, взаимопомощи, патриотизме и лояльности.
- *Правовая эффективность УР* оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Результатом правовой эффективности может быть переход на легальный бизнес, работа в правовом поле.



Экологическая эффективность УР — это результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами.

Результатом данной эффективности может быть производство экологически чистой продукции, достойные человека условия труда.

- Эффективность УР разделяется по уровням ее разработки и реализации, охватом людей и компаний. Выделяют эффективность УР на уровне производства и управления компании, группы компаний, отрасли, региона, страны. Управление эффективностью УР осуществляется через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов.



Классическое соотношение, позволяющее оценить экономическую эффективность (Э), имеет следующий вид:

$$\text{Э} = (\text{Стоимость прибавочного продукта} / \text{Затраты на создание прибавочного продукта}) \times 100\%.$$

Из числа известных методов для оценки Э чаще используются следующие:

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

Эти методы дают оценочные результаты некоторого диапазона, не претендуя на строгую точность.

Косвенный метод сопоставления различных вариантов

основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации двух УР при одинаковом характере производства продукции.

Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости УР использовать рыночную стоимость произведенной продукции и затраты на ее производство. Экономическая эффективность рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E} = [K \times (P_2 / Z_2 - P_1 / Z_1)] \times 100\%,$$

Где: K — коэффициент пропорциональности, учитывающий долю эффективности, приходящейся на УР (обычно $K = 0,4-0,5$);

P_1 — прибыль от реализации продукции при первом варианте УР;

P_2 — прибыль от реализации продукции при втором варианте УР;

Z_1 — затраты на производство продукции при первом варианте УР;

Z_2 — 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 ($K = 0,2—0,3$):

$$Э = [(П \times K) / 3] \times 100\%.$$

Этот метод целесообразен для руководителей компании. Он позволяет обоснованно выделить средства для поощрения работников аппарата управления в связи с полученной прибылью (25% общей прибыли).

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.). Оценка осуществляется по каждому ресурсу (\mathcal{E}_i), исходя из следующего соотношения:

$$\mathcal{E}_i = C_i P_i \times 100\%,$$

Где: C — стандарт на использование (трату) i -го ресурса для подготовки и реализации УР;

P , — реальное использование (затраты) i -го ресурса для подготовки и реализации УР ($i = 1 - m$).

Обработка полученных данных может идти тремя путями:

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

$$\mathcal{E} = \sum_{i=1}^m \mathcal{E}_i / m$$

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

$$\mathcal{E} = \sum_{i=1}^m (\mathcal{E}_i * P_i) / m$$