

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Выполнил: студент группы

УП 1-12-3

Токарев Евгений

# Эффективность управленческих решений и ее составляющие

- ▣ **Эффект** (от лат. *effectus* – исполнение, действие) – результат, следствие каких-либо причин, действий. *Эффектом системы управления* в общем случае является суммарная ожидаемая величина годового роста благосостояния организации, которая достигается усилиями ее менеджеров.
- ▣ **Эффективность менеджмента** – это сотрудничество людей в последовательном движении к общей цели, ценность которой превышает затраты ресурсов, энергии или усилий. Цели ранее были определены как такое положение дел, которого бы организация желала достичь в будущем.

- *Главная цель эффективного менеджмента – обеспечение формирования и функционирования такого состояния управляемой системы (организации), которая в максимальной степени, насколько это возможно, соответствует требованиям внешней среды организации и наиболее эффективному использованию ресурсов и возможностей внутренней среды организации.*

- ▣ *Результаты* управленческих решений включают в себя: качество решения, своевременность, степень соответствия целям, критериям как индикаторам успешности, требованиям заказчика, а также устойчивость, точность, внутреннюю непротиворечивость (согласованность), возможность развития, степень усовершенствования процедуры принятия решения и т.д.
- ▣ *Время* как показатель отражает время, затрачиваемое на осознание проблемы, генерирование альтернатив, принятие решения (выбор альтернативы), реализацию решения.
- ▣ *Затратами* управленческих решений являются: информационные затраты, временные затраты, технические затраты, трудовые ресурсы, прочие затраты.
- ▣ *Эффективность* представляет собой соизмерение ресурсов (затрат) на достижение результатов.
- ▣ *Интенсивность* представляет собой соизмерение усилий и времени, а *производительность* – соизмерение результата и времени.

- ▣ **Эффективность деятельности организации** – это ее свойство, связанное со способностью организации в рамках нормативной системы общественных ценностей формулировать и достигать цели в соответствии с предъявляемыми потребностями в виде результатов, соотнесенных с затратами, путем использования соответствующих средств и с учетом факторов-условий ее функционирования.

# Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений

- ▣ Целевой подход
- ▣ Целевой подход (goal approach) к измерению эффективности менеджмента привязан к выходным данным, так как оценивается, насколько организация достигает своих целей в смысле желаемого состояния на выходе

- ▣ **Ресурсный подход**
- ▣ При ресурсном подходе рассматривается и оценивается "вход" системы управления организацией, так как предполагается, что, для того чтобы быть эффективной, организация должна уметь добывать ценные ресурсы и управлять ими. С точки зрения ресурсного подхода эффективность организации определяется как ее способность, абсолютная или относительная, добывать редкие и ценные ресурсы, успешно интегрировать их и управлять ими.

- Эффективность организации определяется как ее способность, абсолютная или относительная, добывать редкие и ценные ресурсы, успешно интегрировать их и управлять ими.
- В широком смысле показатели эффективности, согласно ресурсному подходу, включают в себя следующие характеристики:
- • покупательская позиция, т.е. способность организации добывать из окружающей среды редкие и ценные ресурсы, в том числе финансовые и человеческие, сырье, знания и технологии;
- • способность тех, кто в организации принимает решения, видеть и правильно интерпретировать свойства окружающей среды;
- • способность менеджеров использовать осязаемые (например, запасы сырья, люди) и неосязаемые (например, знания, корпоративная культура) ресурсы в повседневной деятельности организации для достижения наилучших результатов;
- • способность организации реагировать на изменения в окружающей среде.



## ■ **Подход внутренних процессов**

- При подходе внутренних процессов (internal process approach) эффективность оценивается на основе внутренней активности организации и ее экономичности (efficiency) с точки зрения непрерывности, рациональности, синхронности и экономичности организации производства. Важным элементом эффективности в данном подходе является то, как организация использует свои ресурсы и возможности и как это отражается на экономичности.
- Основными показателями эффективности менеджмента с точки зрения подхода внутренних процессов являются:
  - • оценка корпоративной культуры, в том числе социально-психологического климата;
  - • взаимовыручка, групповая лояльность и работа единой командой;
  - • взаимное доверие и общение между работниками и руководством;
  - • методы принятия управленческих решений в данной организации;
  - • организация горизонтальных и вертикальных коммуникаций;
  - • вознаграждения менеджеров;
  - • взаимодействие подразделений организации.

# концепция ценностно-ориентированного управления (концепция VBM)

- Оценка эффективности менеджмента в подходе акционеров реализована в концепции VBM (value based management), так называемой концепции ценностно-ориентированного управления, пропагандирующей комплексный подход к управлению организацией, нацеленной на рост ценности компании для собственников (акционеров). Основным принципом ценностно-ориентированного управления – качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях иерархии за счет концентрации усилий всех ЛПР на ключевых факторах стоимости.

- Достоинство подхода акционеров к оценке эффективности менеджмента заключается в том, что он позволяет определять общую эффективность менеджмента, так как понятие эффективности здесь шире, чем в традиционных методах (целевой, ресурсный подход, подход внутренних процессов), и что при этом подходе рассматриваются факторы как окружающей, так и внутренней для организации среды

# Критерии эффективности по концепции VBM

- • брутто-выручка от реализации продукции;
- • нетто-выручка от реализации продукции;
- • полная себестоимость;
- • рентабельность (*ROA, ROI*).
- • *SVA* (share-holder's value added) – добавленная стоимость акционерного капитала;
- • *EVA* (economic value added) – экономическая добавленная стоимость;
- • *CFROI* (cash flow return on investment) – внутренняя норма доходности капитала;
- • *CVA* (cash value added) – добавленный поток денежных средств;
- • *KPI* (key performance indicators) – ключевые индикаторы оценки деятельности на основе сбалансированной системы показателей (balance scorecard – BSC);
- • *TSR* (total shareholder return) – общая акционерная отдача за время владения пакетом акций;
- • *TBR* (total business return) – показатель общей отдачи бизнеса за период.