

Тема: Эффективность менеджмента

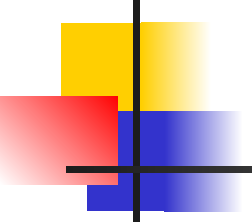


1. понятие и сущность «эффективности».

2. факторы и показатели эффективности менеджмента



- **1. понятие и сущность «эффективности» менеджмента.**

- 
- **«Показатель качества управления – обычные люди, делающие необычные вещи»**


- **П. Друкер**

■ **основные составные элементы менеджмента**

■ *1. Структура предприятия*

- **Структура предприятия** — это:
- его внутреннее строение,
- совокупность функциональных областей, уровней управления и специализированных подразделений, каждое из которых имеет определенное назначение и связи с другими подразделениями по горизонтали и по вертикали для обеспечения деятельности предприятия.

■ Система управления




Сущность управления заключается в воздействии субъекта на объект управления путем выполнения управленческих функций.

- **Систему управления** будем понимать как совокупность руководителей всех уровней (субъектов управления), каждому из которых поручено управление своей сферой деятельности (объектом управления), для чего руководителям определены соответствующие функции, выделены ресурсы для их выполнения и предоставлены необходимые полномочия

■ **Общее и оперативное руководство**

- **Особенность процесса управления заключается в том, что он**
- **включает в себя два аспекта управления предприятием:**
- **общее руководство и оперативное управление.**
- **Общее руководство осуществляется высшими руководителями предприятия и включает в себя взаимодействие с внешней средой, определение стратегии и политики, принятие стратегических и наиболее важных оперативных решений, организацию работ, подбор, подготовку и мотивацию персонала.**
- **Оперативное управление осуществляется** руководителями среднего и низшего звеньев
- **управления и включает в себя планирование, подготовку и управление производством,**
- **контроль, информационное обеспечение, разработку мероприятий, принятие оперативных**
- **решений и внедрение мероприятий.**

- В настоящее время менеджмент предприятий предусматривает использование различных подходов, способствующих более эффективному достижению стоящих перед ним целей. Речь идет прежде всего о количественном, поведенческом, процессном, системном и ситуационном подходах.
- Определяющим является именно системный подход к управлению, в соответствии с которым предприятие — это открытая система, которая прямо или косвенно испытывает на себе воздействие со стороны внешней среды и сама в свою очередь влияет на нее.
- Система (греч. *systema*) означает целое, составленное из частей, или соединение множества элементов, находящихся в определенных отношениях и связях друг с другом и образующих определенную целостность, единство.
- **Во всех определениях выделяется целостность системы, следовательно, система — это целостный комплекс взаимосвязанных элементов, имеющий определенную структуру и взаимодействующий с некоторой средой.**
- Необходимость формирования системного подхода к управлению качеством была осознана к середине 60-х гг. XX в., когда все явственнее стало ощущаться, что сам по себе контроль качества не может существенным образом изменить состояние дел в лучшую сторону.
- Усиление контроля не могло дать ответа на вопросы о том, как учитывать мнение возможных потребителей, характер их запросов; какие требования к качеству предъявляются техническим и социальным прогрессом; что должны делать для улучшения качества и своевременного обновления продукции отдельные подразделения предприятий.



- Любую организацию как систему можно рассматривать с различных точек зрения, к основным из которых относятся следующие:

- производственно-технический (организационный);
 - экономический;
 - маркетинговый;
 - правовой;
- социально-психологический;
- природоохранный (экологический);
- информационный (управленческий).

- **Производственно-технический (организационный) аспект** рассматривает организацию как систему машин, механизмов, агрегатов, различного оборудования, автоматизированных и поточных линий, а также обслуживающих их людей (персонала).
- Основными связями и отношениями, подлежащими исследованию, являются связи, объединяющие указанные элементы в единую систему.
- **Цель управления в такой системе — обеспечить получение заданного объема продукции и (или) услуг необходимого ассортимента с определенными свойствами и качественными характеристиками.**

Согласно *экономическому аспекту* организацию можно рассматривать как систему, к элементам которой относятся все виды ресурсов, которыми в данный период обладает организация, их называют параметрами системы.

Основными связями и отношениями являются финансово-экономические, объединяющие различные элементы системы в процессе создания стоимости (себестоимости) продукции и услуг в планируемом периоде.

- **Цель системы управления с экономической точки зрения заключается в формулировании и реализации одной из двух экономических стратегий** в зависимости от состояния элементов внешней макросреды на прогнозируемый период, создающих политические, экономические, демографические, природные, культурные и научно-технические условия для производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта, разделяемых на благоприятные, неблагоприятные и безразличные по классификационному признаку «степень влияния на деятельность организации».

Первая экономическая стратегия направлена на получение максимальных результатов при постоянном объеме потребления ресурсов.

Он устанавливается с помощью нормирования каждого вида ресурса для изготовления единицы продукции или услуги.

Вторая экономическая стратегия, напротив, направлена на экономию всех видов поступающих ресурсов, т.е. минимизацию затрат (себестоимости) на единицу продукции при постоянных объемах ее выпуска.

Экономический аспект рассмотрения организации как системы подводит к необходимости выделения маркетинга.

- **В маркетинговом аспекте любой хозяйствующий субъект — это элемент системы рыночных отношений, связанный с другими элементами коммуникативными связями**

- **Цель системы управления — обеспечить удовлетворение постоянно растущих потребностей целевых рынков потребителей товарами определенного ассортимента с высоким уровнем качества и по доступной цене.**

- **В правовом аспекте организация в соответствии с Гражданским кодексом РФ представляет собой юридическое лицо, которое является элементом политико-правой среды, обладает определенной организационно-правовой формой и статусом.**
- **Цель системы управления — обеспечить соблюдение прав организации в процессе ведения производственно-хозяйственной, финансово-экономической, торгово-закупочной, сбытовой и иной деятельности и выполнение обязанностей перед соответствующими субъектами права микросреды — поставщиками, потребителями, маркетинговыми посредниками, государственными, общественными и иными органами и организациями.**

- Однако с точки зрения проблемы оценки эффективности управления предприятием более важным является *информационный или управленческий аспект.*
-

- **Цель системы управления в информационном аспекте — обеспечить выработку и реализацию качественных управленческих решений в виде совокупности целей, программ, планов и конкретных мероприятий, направленных на реализацию главной стратегической цели деятельности системы управления хозяйствующим субъектом.**

- **Основным назначением подсистемы общего менеджмента является рациональная координация функционирования всех подсистем в рамках общей системы менеджмента для достижения целей, стоящих перед предприятием.**

- **Содержание системного подхода к управлению заключается в том, что в рамках системы менеджмента предприятия необходимым являются формирование и последующее функционирование целевой подсистемы качества, являющейся самостоятельной системой со всеми присущими ей свойствами.**

- **Ее наличие в системе управления предприятием обусловлено тем, что цели последнего в области качества и конкурентоспособности продукции выдвигаются в число приоритетных в его**

- **К основным историческим препятствиям развития качества и эффективности управления в России можно отнести:**
- **плановый характер экономики** позволял производить продукцию невысокого качества, которая пользовалась спросом ввиду отсутствия альтернативы;
- **выбор конкретного вида выпускаемой продукции** навязывался предприятию, которое зачастую не имело возможностей улучшения качества продукции.
- **отсутствие у предприятий стимулов** к улучшению качества и эффективности управления, поскольку от этого не зависел как их финансовый результат, так и благосостояние отдельного работника;
- **невозможность предприятий сконцентрироваться** на определенной номенклатуре выпускаемой продукции в ущерб непрофильному производству;
- **проблема реорганизации и модернизации производства** была сопряжена со **сложнейшим процессом бюрократических согласований** и упиралась в дефицит необходимых средств и оборудования и как следствие была связана с моральным устареванием даже улучшенного продукта.

- Российская картина действительности является как раз той основой, на которой появились, развивались и оформились отечественные управленцы.
- Несомненно, острым на сегодняшний день является вопрос о дальнейшем профессиональном развитии управленческих кадров как о стратегической задаче бизнес-сообщества.

Сегодняшняя консолидация управленческих знаний, практик и профессиональных достижений в единую систему взаимодействия позволяет сделать следующие выводы:

- а) управленческие знания, опыт, практика и взаимоотношения участников бизнес-сообщества приобретают все большее значение, т.е. они влияют на результаты функционирования и динамику экономики;
- б) поведение управленцев не характеризуется полной рациональностью, его важнейшей характеристикой является ограниченная рациональность, т.е. ориентация на принцип оптимизации;
- в) следование менеджерами принципу осуществления рыночных трансакций, а следовательно, тому, что функционирование ценового механизма и других атрибутов рыночной экономики связано с трансакционными издержками;
- г) экономическое и социальное взаимодействие двух уровней институтов: предприятий в рамках института качества управления и функциональных уровней экономики.

- **Эффективность менеджмента выступает категорией теории менеджмента, взаимосвязанной со всеми другими его категориями.**

- **Исходя из этого отношения эффективности пронизывают все стороны менеджмента.**

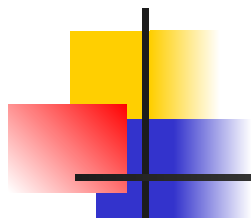
- **Эффективность менеджмента - сложная, многогранная категория.**



- **Она отражает характерные особенности экономических, социальных и иных явлений.**


- **Многогранность эффективности менеджмента обуславливает наличие совокупности понятий для ее выражения.**

- **Эффективность менеджмента как социально-экономическая категория** - это результативность данной деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.



- **Функциональная роль эффективности управления** - отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.
- **Эффективность менеджмента выступает** также как некая условность, символ, результат функционирования системы менеджмента, к которому необходимо стремиться.
- **Отправным моментом исследования и проблемы эффективности менеджмента** является эффективность общественного производства.





- **Социально-экономическая природа управленческой деятельности обуславливает правомерность трактовки эффективности менеджмента как формы проявления эффективности общественного производства.**



- Отсюда вытекает единая сущность эффективности производства (коммерции) и менеджмента, рассматриваемая **как экономия совокупного труда в процессе создания и реализации продукта, выраженная в общественной форме, свойственной определенным социально-экономическим условиям.**

- **между эффективностью производства (коммерции) и эффективностью менеджмента прослеживается диалектическая взаимосвязь.**



-
- Эффективность производства (коммерции) служит и критерием эффективности менеджмента, а **повышение эффективности менеджмента** - один из решающих факторов и резервов роста эффективности производства (коммерции).
 - **Следовательно, более эффективный менеджмент, при прочих равных условиях, обеспечивает и более высокий уровень эффективности производства (коммерции).**



- **Для измерения эффективности менеджмента существует система**

- *критериев и показателей*.

- **Критерий** - это важнейший отличительный признак, характеризующий качественные стороны явления, его сущность.

- **Он выступает выражением цели многогранного процесса менеджмента.**

- При этом в практической деятельности используется не сам критерий, а построенная на его основе система показателей, каждый из которых должен в определенной мере отражать элементы рассматриваемого процесса.

-

■ **Показатель** выражает **количественную характеристику явления** и **позволяет судить о его состоянии и динамике.**

■ Необходимо заметить, что эффективность менеджмента, система его критериев и показателей в разных сферах хозяйственной деятельности имеют определенные особенности, отражающие их специфику.

■ Эффективность менеджмента по своему содержанию, природе подразделяется прежде всего на **экономическую и социальную составляющие.**



■ В зависимости от объекта оценки можно рассматривать полную (общую) и локальную (частную) эффективность менеджмента.

■ В первом случае определяют эффективность системы управления организацией в целом,

■ во втором - эффективность управления отдельным ее элементом - подразделением, эффективность использования отдельных видов управленческих ресурсов (трудовых, материальных, информационных).



- **Эффективность менеджмента** можно рассматривать **за один определенный временной период** (год, месяц и т. д.), и она носит название статической.
- Однако достоверность показателей эффективности возрастает, если при анализе форм эффективности менеджмента учитывают ее динамический аспект.
- В связи с этим показатели эффективности менеджмента целесообразно рассматривать в динамике посредством регистрации и сравнения изменений за два или более периода.
 - При этом имеет место "динамическая" эффективность менеджмента.
- Данный вид эффективности используется, в частности, при проведении коренной реорганизации системы управления организацией.

- Эффективность менеджмента формируется под воздействием ряда факторов, которые можно классифицировать по следующим признакам.

- 1. По содержанию различают факторы организационные, экономические, социально-психологические, технические, физиологические.

- 2. В зависимости от масштаба действия факторы можно подразделить на:

- народнохозяйственные,
- отраслевые,
- на уровне организаций,
- на уровне подразделений.



- 3. По форме воздействия различают факторы прямого и косвенного воздействия.

- Первые непосредственно влияют на эффективность управленческого труда, вторые - опосредованно.

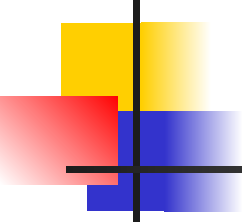
- 4. По продолжительности воздействия выделяют факторы, которые действуют непродолжительное время, и факторы, влияние которых сказывается на протяжении длительного времени.

- При этом одни факторы связаны с эффективностью менеджмента прямой зависимостью, другие - обратной.

- 5. По степени формализации **выделяют количественно измеримые и количественно неизмеримые факторы.**

- 6. По характеру воздействия различают факторы **интенсивные и экстенсивные.**

- Первые обеспечивают повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов, это: совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров.

- 
- **Специалисты также выделяют два аспекта эффективности управленческих решений –**

- **целевой и затратный.**

- **Целевой аспект** **выражает**
- **меру достижения целей организации,**
- **а затратный – экономичность способов**
- **преобразования ресурсов в результаты производства.**

■ 1. Организационная эффективность управленческих решений – это результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени.

■ Выражением организационной эффективности (организационным результатом) управленческого решения может быть:

■ – **для человека** – изменение рабочих функций, улучшение условий труда, соблюдение правил техники безопасности и т. п.;

■ – **для компании** – оптимизация организационной структуры, перераспределение рабочих функций, совершенствование системы стимулирования и оплаты труда, сокращение численности персонала и др.

■ **В результате может быть** создан новый отдел, система стимулирования, группа успешных организаторов производства или управления, новые правила и инструкции и др.



- **Социальная эффективность**
проявляется в ...



- **Варианты ответов**

■ **более эффективном использовании
кадрового потенциала,**

- **повышении производительности
труда,**
- **улучшении состояния окружающей
среды,**
- **улучшении условий труда и быта
работников**

- **Экологическая эффективность проявляется в**

...

- **Варианты ответов**

**улучшении условий труда и быта
работников**

- **повышении эффективности деятельности
организации**

- **эффективном использовании природно-
сырьевых ресурсов**



- **увеличении стоимости человеческого
капитала**

- **2. Социальная эффективность управленческих решений**
- **рассматривается как результат достижения социальных целей для большего количества работников и компании, за более короткое время, меньшим числом работников.**

■ **Данная эффективность может выражаться в следующем:**

- **– для человека** – возможность участия в творческом труде, возможность общения, самовыражения и самопроявления;
- **– для компании** – степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары и услуги, снижение текучести кадров, обеспечение стабильности, развитие организационной культуры.
- **Результатом может быть** хороший социально – психологический климат в подразделениях, взаимопомощь, позитивные неформальные отношения.



- **4. Технологическая эффективность управленческих решений – это результат достижения отраслевого, национального или мирового технического и технологического уровня производства за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами.**

- **Выражением этой эффективности может быть:**

- **– для человека –** снижение трудоемкости, монотонности, напряженности труда, повышение его интеллектуального содержания;
- **– для компании –** внедрение современной высокопроизводительной техники и технологии, повышение производительности труда, качества товаров и услуг.
- **В результате могут быть внедрены** современные приемы творческого труда, повышены конкурентоспособность продукции, профессионализм персонала.



■ **5. Правовая эффективность управленческих решений оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.**

Эффективность выражается в следующих факторах:

■ **– для человека** – обеспечение безопасности, организации и порядка, правовая защищенность от административного произвола;

■ **– для компании** – обеспечение законности, безопасности и стабильности работы, положительных результатов во взаимоотношениях с государственными органами и партнерами.

■ **Результатом может быть работа в правовом поле, уменьшение штрафных санкций за правовые нарушения и т.п.**



- **Экологическая эффективность управленческих решений – это**
- **результат достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.**

■ **Она выражается в следующем:**

- **– для человека** – обеспечение безопасности, охраны здоровья, санитарных норм условий труда (уровень шума, вибрации, радиоактивности);
- **– для компании** – снижение вредных воздействий на окружающую среду, повышение экологической безопасности продукции.
- **Результатом может быть производство экологически чистой**
- **продукции, благоприятные для человека условия труда, экологически безопасное производство.**



- **Эффективное функционирование системы управления организацией предполагает, что каждый ее элемент (организационная структура, кадры, методы и процессы управления, документооборот и т. д.) отвечает предъявляемым к нему специфическим требованиям.**
- **Кроме того, соответствует системе управления в целом, ее целям и задачам, а также тем элементам системы, в непосредственной зависимости от которых он находится.**

- В то же время организация и ее система управления также оказывают определенное влияние на внешнюю среду, в определенной мере формируя ее.

- В связи с этим можно выделить внешнюю эффективность деятельности организации и эффективность управления ею.

- Так, внешнюю эффективность управления коммерческой организацией можно характеризовать обобщающим коэффициентом качества обслуживания, в котором нашли отражение такие показатели, как:

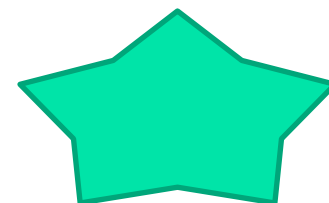
- устойчивость ассортимента товаров, использование прогрессивных методов продажи товаров,
- формы обслуживания покупателей,
- затраты времени на ожидание обслуживания, культура обслуживания.

- **Экономическая эффективность управленческих решений – это**
- **соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, 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.**



- **Экономическая эффективность менеджмента** выражает экономическую сущность управленческих отношений.

-
- Это, по существу, система взаимоотношений и взаимодействий полученных результатов и произведенных затрат данной деятельности (ресурсов), отражающихся в значениях переменных (показателей).



- Существует два основных метода исчисления показателей эффективности –
 - затратный и ресурсный.

- Первый метод опирается на соотношение общего или конечного результата деятельности предприятия к совокупным расходам на управление.
- Второй метод оценки эффективности менеджмента - ресурсный, выражает соотношение общего или конечного результата деятельности предприятия к величине использованных ресурсов, например численности работников аппарата управления



- Приведенные показатели экономической эффективности менеджмента являются *статическими*.

■ В связи с этим показатели эффективности менеджмента целесообразно рассматривать в динамике посредством регистрации и сравнения изменений за два или более периода.

- При этом имеет место "*динамическая*" эффективность менеджмента.

■ Динамический показатель эффективности менеджмента (\mathcal{E}_M^D) можно представить следующим образом:

- $P_{11}-P_6$

- Все это вызывает необходимость поиска приемлемого интегрального показателя.

- Такой показатель должен отвечать следующим требованиям:

- отражать конечные целевые результаты хозяйственной деятельности предприятия;
- показывать степень достижения этих результатов;
- фиксировать уровень управленческих затрат на достижение предприятием поставленных целей.
- Этим требованиям в значительной мере отвечает *интегральный*, или *обобщающий*, **показатель экономической эффективности менеджмента.**

- который можно представить следующим образом:

- $\text{Э}_и \text{ } y = H - C - E,$

- где C - производительность труда;
- H - рентабельность;
- E - частный (затратный) показатель эффективности управления (отношение прибыли к расходам на содержание системы управления), называемый экономичностью системы управления.
- Данный интегральный показатель экономической эффективности менеджмента соизмеряет эффективность хозяйственной деятельности организации с уровнем экономичности системы управления.

■ **Кроме того, эффективность менеджмента организации могут характеризовать:**

- **удельный вес административно-управленческого персонала в общей численности работников;**
- **удельный вес расходов на оплату труда управленческих работников в общем объеме заработной платы;**
- **удельный вес расходов на управление в общих издержках;**
- **прибыль (доход) в расчете на одного работника аппарата управления;**
- **управленческие расходы в расчете на 1 млн руб. произведенной продукции или товарооборота;**
- **объем реализации услуг, приходящийся на 1 млн руб. управленческих затрат;**
- **сумма прибыли (дохода), приходящаяся на 1 тыс. руб. управленческих затрат и другие показатели и др**

■ **Весьма перспективным для оценки эффективности управления является подход, в основу которого кладется сопоставление достигнутых результатов деятельности организации и ее системы управления с запланированными, т. е. с поставленными целями.**

■ В этом случае эффективность управления следует количественно выражать **степенью достижения поставленных перед системой управления целей** (плана, программы) или степенью приближения к ним.

■ При этом предполагается, что планы и программы были напряженными и научно-обоснованными.



■ Социальная эффективность менеджмента



■ Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

■ На практике эффективность менеджмента оценивают в основном при помощи экономических показателей.!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!1

- **Исчисление показателей эффективности менеджмента предполагает соотношение полученных результатов и произведенных затрат.**

При этом в качестве социальных результатов деятельности предприятий выступают условия труда и быта, квалификация работников, организация и мотивация их деятельности и т. д.

- **В качестве затрат при этом могут в отдельных случаях выступать: расходы на приобретение технических средств управления, подготовку и повышение квалификации кадров, строительство жилья для работников предприятия, приобретение путевок для санаторно-курортного лечения и отдыха работающих и другие.**



- **Социальную эффективность менеджмента целесообразно оценивать с помощью системы показателей, которую, по нашему мнению, можно разбить на 4 группы.**

- ***Прежде всего показатели, характеризующие 1.условия труда работников организации:***

- **морально-психологический климат;**
- **уровень конфликтности в коллективе предприятия;**
- **удовлетворенность работников своим трудом;**
- **нервно-эмоциональная нагрузка;**
- **удельный вес творческих операций;**
- **уровень заболеваемости работников;**
- **уровень травматизма работников;**
- **обеспеченность работников предприятия санитарно-гигиеническими помещениями;**

- температурный режим в рабочих помещениях;
- освещенность рабочих мест;
- напряженность, интенсивность труда;
- уровень шума, запыленности помещений;
- удельный вес нормируемых операций;
- рациональность режимов труда и отдыха;
- удельный вес неквалифицированного труда;
- внутренняя культура в предприятии;
- уровень механизации и автоматизации труда;
- уровень компьютеризации административно-управленческого труда.

- **К показателям, характеризующим социально-бытовые условия работников организации, можно отнести:**
- **жилищные условия (обеспеченность жильем) работников и членов их семей;**
- **обеспеченность детскими дошкольными учреждениями;**
- **обеспеченность лечебными учреждениями;**
- **обеспеченность культурно-просветительными учреждениями;**
- **обеспеченность путевками в санаторно-оздоровительные учреждения;**
- **уровень социальной активности работников;**
- **средняя заработная плата работников предприятия, в том числе по категориям работников;**
- **текучесть кадров.**

■ К показателям социальной эффективности менеджмента, 3. характеризующим квалификацию

~~работников, можно отнести следующие:~~

- **общеобразовательный уровень работников;**
- **профессиональный уровень работников;**
- **уровень квалификации кадров;**
- **уровень экономической грамотности кадров;**
- **уровень правовых знаний работников;**
- **уровень общей культуры работников.**

■ Основные *показатели социальной эффективности менеджмента, 4.характеризующие организацию и мотивацию труда, это:*

- ~~дисциплина труда; исполнительская дисциплина;~~
- участие работников в управлении (выработке и принятии управленческих решений);
- уровень организации и оснащенности рабочих мест;
- обеспеченность работников нормативной документацией;
- материальное и моральное стимулирование работников;
- трудовая активность работников;
- соотношение формальных и неформальных структур.

- Приведенные показатели социальной эффективности менеджмента, характеризующие состояние или уровень тех или иных явлений, являются статическими. Их могут дополнять динамические показатели, характеризующие развитие социальных явлений. Причем рост одних показателей (уровня квалификации кадров, обеспеченности работников жильем, уровня механизации труда и др.) говорит о повышении социальной эффективности менеджмента, рост других (уровня заболеваемости работников, уровня конфликтности и др.) - о ее снижении.

■ **Необходимость рассмотрения проблемы эффективности**

- **1. востребованным в связи с созданием или реорганизацией холдинговых структур.** Когда речь идет об унификации систем управления в компаниях, входящих в холдинг, крайне важно определить, какую модель управления принять в качестве базовой.
- Очевидное решение состоит в том, чтобы проанализировать эффективность систем управления в каждой из компаний и взять за основу наиболее эффективную, «подгоняя» под нее остальные.
- **2. Еще более остро эта задача стоит в случае выстраивания централизованной системы управления и при операциях слияния/поглощения.**
- Принимая решение о слиянии или поглощении, необходимо помнить, что возможные различия в системах управления объединяемых компаний могут существенно повлиять на стоимость сделки за счет издержек, связанных с проведением организационной перестройки.



- **3. Другой распространенный случай оценки эффективности управления предприятием — принятие решений о прямых инвестициях.**
- **Большинство профессиональных инвесторов (и в первую очередь венчурные инвестиционные фонды), прежде чем профинансировать какой-либо проект, проводят так называемую проверку «должной добросовестности» (*due diligence*) компании-реципиента, а поместив средства в предприятие, тщательно следят за эффективностью их использования.**
- **4. И наконец, случай достаточно экзотический для России, но довольно распространенный на Западе — оценка эффективности системы управления компании при проведении мероприятий по реинжинирингу или внедрению корпоративной информационной системы.**



- **В настоящее время единого подхода к оценке эффективности управления предприятием не существует.**

- Ввиду того, что на практике размерность оценок достаточно велика, а количественные сравнения параметров управляемого объекта (фирмы) зачастую провести невозможно, оценить все аспекты управления не удастся.

- Поэтому в ряде случаев оценка эффективности управления ограничивается **анализом финансово-экономического состояния фирмы.**



■ В англоязычной литературе понятие эффективности управления выражается двумя ключевыми терминами:

■ 1. «системная» эффективность (*managerial effectiveness*);


■ 2. «операционная» эффективность (*management efficiency*).



■ Системная эффективность зависит от того, насколько рационально организовано управление, т.е. от состава и количества звеньев, их подчиненности, распределения функций.

- **Операционная эффективность**, т.е. соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями, напротив, в первую очередь определяется деловыми качествами менеджеров, а также тем, насколько рационально используется их потенциал.

- Таким образом, **эффективность управления** выражается и оценивается как отдача от осуществления управленческого решения, измеряемая в стоимостных показателях.

- 
- **Знание характера управленческого труда служит основой для установления критериев и системы показателей оценки эффективности функционирования кадров управления.**

- **Последние, как и производственные рабочие, оказывают существенное влияние на характер производства, его конечные результаты, а следовательно, и на эффективность развития.**

- При рассмотрении сущности и содержания эффективности управления организациями надо исходить из общего и частного понимания **эффективности** человеческой деятельности в разных сферах.
- «Эффективное» **означает** **действенное результативное** **производительное** и **происходит от** слова «**эффект**» (**effectus — лат.**), **т.е.** **Действие.**

- **Эффективность** — комплексное понятие (четкого, общепринятого определения этого термина нет), описываемое такими

- *характеристиками*, как **целесообразность, результативность, качество, полезность** и пр.

- **Эффективность в системном смысле** — характеристика системы с точки зрения **качества, результативности и своевременности достижения ее целей, развития системы в запланированном направлении при выполнении определенных критериальных показателей и ограничений.**

■ В более узком смысле «эффективность» системы характеризует соотношения затрат (в широком смысле затрат неких ресурсов) и результатов функционирования системы.

■ В зависимости от того, какие затраты и особенно какие результаты принимаются во внимание, можно говорить об:

- экономической,
- организационной
- социально-экономической,
 - социальной,
 - технологической,
- экологической эффективности.



- **В отличие от эффекта эффективность — это всегда определенное соотношение (результата с целями или результата с затратами на его получение), т.е. величина относительная.**

- **В зарубежной англоязычной литературе понятие эффективности бизнеса и менеджмента выражается двумя ключевыми терминами:**

- **Efficiency и Effectiveness.**



- **Под efficiency понимается соотношение между объемом выпуска и потребными для его производства ресурсами.**

- Это внутренний параметр функционирования, который используется для оценки экономичности работы подразделений и организации в целом.

- Термин effectiveness применяется для измерения степени достижения организацией ее целей.



- **Эффективный** в этом смысле понимается как «имеющий высокий уровень эффекта или результата» и характеризуется оптимальным соотношением между такими параметрами, как:
 - производство,
 - соотношение между выпуском и затратами (efficiency),
 - исполнение обязательств, адаптивность и развитие.

- **Эффективность предполагает возможность оценки, сравнения альтернатив (результатов, путей развития и т. д.)**
- **хотя бы в качественных категориях — лучше —хуже, качественно — некачественно и т.д.**
- **Оценка и сравнение возможны при наличии критериальных показателей и ограничений.**
- **Аспект сравнительности очень важен — эффективность не абсолютна для организации, она всегда оценивается с точки зрения как организации, так и общества и в сравнении с другими организациями.**



■ **Таким образом, эффективность существует при наличии:**

- **1. определенной точки отсчета, базы и критериев для сравнения и оценки;**
- **2. установленной системы (иерархии) целей развития системы;**
- **3. установленных ограничений (условий внутренней и внешней по отношению к системе среды, которые задают определенный диапазон развития системы, результатов ее функционирования, альтернатив.**



- **1. Самым простым примером может служить оценка эффективности управления по показателю уровня прибыли, по тенденции увеличения или снижения этого показателя.**

Таким образом, если оценить соответствие результатов деятельности фирмы действиям менеджмента, то полученный показатель будет являться критерием экономической эффективности управления.

- **Более сложный экономический анализ эффективности управления фирмой включает оценку деятельности фирмы с использованием сравнительных показателей, которые отражаются в финансовой отчетности фирмы.**

- **Следовательно, исторически сложилось, что основным критерием экономической эффективности управления принято считать прибыльность.**

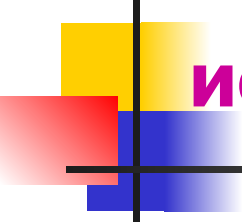


- **2. Организации считаются эффективно работающими, если они выполнили свои целевые установки по производству продукции или оказанию услуг.**

- **Главное внимание** уделяется внутренней экономичности (*efficiency*), которая характеризует выпуск продукции на единицу затрат и определяется путем деления выпуска на затраты.

- При этом должны обеспечиваться высокое качество, удовлетворение спроса, низкие затраты и цены, а также эффективное распределение продукции или услуг.





- **Показатели эффективности** обычно рассчитываются по отношению к прибыли и характеризуют рентабельность использования ресурсов предприятия.

- **Путем сопоставления** объема продаж и затрат примененных ресурсов (совокупного капитала) определяют показатель, который в зарубежной практике носит разные названия:

- **производительность,**

- **оборот,**


- **оборачиваемость,**

- **ресурсоотдача.**

- Степень использования потребленных ресурсов (текущих издержек) определяется путем сопоставления издержек с объемом продаж

- **3. Другим экономическим критерием эффективности, подчиненным критерию прибыльности, является продуктивность, характеризуемая показателями индивидуальной и групповой производительности труда, объемом выпускаемой продукции, качеством продукции.**
- **Сюда же относятся показатели использования:**
 - **материальных ресурсов (показатели сбалансированности товарно-материальных запасов, текущие прямые и накладные расходы и др.),**
 - **человеческих ресурсов (затраты на наем рабочей силы, на подготовку и повышение квалификации,**
 - **показатели организации труда),**
 - **внедрение нововведений (наличие соответствующих мощностей, производственные резервы).**





- В системах открытого типа **измерение эффективности организации** производится с учетом факторов внешней среды, прямо или косвенно воздействующих на ее функционирование и развитие.

- **Системный подход к измерению эффективности** характеризуется тем, что при оценке главное внимание **уделяется способности организации получать все необходимые для производства продукции и услуг ресурсы из внешней среды.**

- **Неспособность к такой деятельности ассоциируется с низкой эффективностью, так как любая организация, прежде чем начать функционировать, должна приобрести все необходимые для этого ресурсы.**



- **Оценка эффективности базируется:**
 - **на выборе ценностей и определении политики организации и требует увязки собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу,**

- **а также приведения в соответствие социально-культурной политики нормам и ценностям коллектива и общества в целом.**


- **Эффективность организации измеряется степенью удовлетворения ожиданий и потребностей всех групп интересов, в составе которых выделяют внешние по отношению к организации и внутренние, т.е. присущие самой организации.**



- **Методология оценки эффективности базируется на системе управления трудовыми ресурсами, включающей показатели их формирования, развития и повышения качества трудовой жизни.**

- **В связи с этим предприятия осуществляют:**
 - планирование потребности в работающих,
 - целенаправленный отбор и расстановку персонала,
 - разработку систем оплаты труда и льгот,
 - обучение и профориентацию, оценку труда,
 - а также подготовку руководящих кадров.




- **Эффективное управление организацией — это сложный акт балансирования различных величин и интересов.**
- 
-

- **Поэтому управление, нацеленное на успех в сложном динамическом мире, требует к себе определенного подхода, например ситуационного или интегрированного.**

- **Существуют разные способы решения проблемы подходов к эффективности менеджмента организации.**


- **Эффективность менеджмента как управляющей системы в широком смысле — реализация целей и стратегий, достижение определенных качественных и количественных, экономических результатов.**
- **Оценка эффективности менеджмента всегда предполагает наличие двух сторон эффективности —**
 - **внешней и внутренней.**





- **Внутренняя эффективность** показывает, каким образом удовлетворение определенных потребностей сказывается на динамике собственных целей организации и отдельных групп ее участников.

- **Внешняя эффективность менеджмента** показывает, насколько организация соответствует требованиям и ограничениям внешней среды, общества, экономики.



- **Внешняя эффективность управления определяет** результативность менеджмента, характеризует степень достижения организацией ее цели, отражает уровень соответствия организационной системы требованиям и ограничениям **внешней среды**, а также эффективность в части использования внешних возможностей.

- **Внутренняя эффективность** управления это экономичность, т. е. способность наилучшим (оптимальным) образом распределять и использовать имеющиеся ресурсы для достижения организационной системой целей, диктуемых общественными потребностями.



- Этот показатель характеризует также эффективность стиля руководства, **типа управления**, делового этикета и этики, организационной и корпоративной культуры.

- Деятельность экономической организации в рыночной экономике связана, прежде всего, с разработкой и **принятием управленческих решений** разного рода и характера под влиянием комплекса факторов окружающей среды.

- При этом вопрос о характере выбора решения является **ключевым моментом** для понимания проблемы эффективности менеджмента организации.

- Итак, главным признаком эффективности менеджмента является **степень достижения целей** деятельности организации.



- Следует подчеркнуть, что в отличие от *ЭКОНОМИЧЕСКОГО эффекта экономическая эффективность* в этом значении — **не абсолютная (эффект за определенный период)**, а относительная величина.
- Наиболее распространенный способ ее определения **заключается в делении величины эффекта на величину затрат (эффект на единицу затрат)**.
- Отсюда при прочих равных условиях, **чем больше экономический эффект (или результаты) и меньше примененные для этого ресурсы, тем выше эффективность системы.**
- **Уровень эффективности** — важнейшая характеристика *качества* системы и качества *решений* (действий), изменяющих ее.
- Вариант функционирования экономической системы, обеспечивающий наибольшую ее эффективность в данных условиях (при заданных ограничениях), является **оптимальным (условно оптимальным)**.

- **эффективность по отношению к организации (бизнесу) включает как минимум две стороны:**

1. эффективность основной деятельности (производственной),

т. е. эффективность бизнеса — по затратам и результатам производственно-экономической, финансовой, маркетинговой и прочих направлений деятельности, т. е. оценка того, ЧТО делает организация.

- **2. эффективность системы управления организацией, т. е. по сути эффективность менеджмента, т. е. оценка КАК организация добивается соответствующих результатов.**

- **Здесь показатели преимущественно носят качественный характер.**

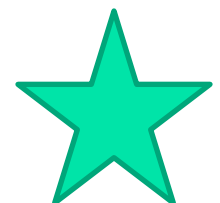


- **Системный подход к эффективности управления.** При рассмотрении этих проблем с позиций системного подхода, широко используемого в менеджменте, эффективность управления раскрывается на основе слияния содержательного и формально-логического подходов.
- Все объекты управления являются **системами** и не могут быть описаны одним параметром, они всегда многомерны. Эффективность управления организационной системой нельзя обеспечить, не выходя за рамки самого объекта управления. Организационная система (система управления) одновременно является и **объектом управления** (управляемая система), и **субъектом управления** (управляющая система).


- **Эффективное управление подразумевает взаимодействие управляющей системы (субъекта управления) с внешней и внутренней средой объекта управления, обеспечивающее достижение управляемой системой своих целей и интересов с наилучшими результатами из возможных альтернатив (результативность) при ограниченных ресурсах.**
- **Функциональное предназначение управления сводится к обеспечению эффективности деятельности социально-экономической системы, поэтому эффективность определяется также степенью результативности самой организационной системы.**
- **Результативность проявляется в том, что с точки зрения экономики и общества в целом своевременно и качественно «делаются нужные и правильные вещи».**

- **В то же время эффективность управления является следствием того, что в процессе оптимального функционирования объекта и субъекта управления правильно создаются «эти самые вещи», обеспечивается развитие организационной системы в запланированном направлении при выполнении определенных количественных и качественных показателей и ограничений.**
- **Таким образом, эффективность управления, раскрываемая :**
- **1. посредством результативности объекта управления, является оценкой того, что делает управляемая система.**
- **2. Вторая составляющая эффективности управления (по отношению к организационной системе) является оценкой того, как система управления добивается соответствующих результатов.**

- **Процессный подход к эффективности управления.**
Процессный подход в менеджменте рассматривает **эффективное управление как процесс достижения управляемой системой своих целей и интересов с наилучшими результатами в виде серии взаимосвязанных непрерывных действий, называемых управленческими функциями, каждая из которых также представляет собой процесс.**
- **Управление является общей суммой всех функций,** как основных (общих), характеризующих процесс управления в целом, так и конкретных, отражающих технологическое распределение работ по управлению.
- Процессный и системный подходы наиболее целесообразно применять в спокойной обстановке и в процессе планомерного управления.



- 
- **Ситуационный подход к эффективности управления.**
Ситуационный подход (как и системный) представляет собой способ мышления об организационных проблемах и их решениях.
 - **Этот подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию.**
 -
 - **Его применение позволяет увязать конкретные приемы и концепции менеджмента с определенными ситуациями для того, чтобы обеспечить достижение объектом управления своих целей и интересов с наилучшими результатами и таким образом сделать управление наиболее эффективным.**

- 
- Основной целью управляющей системы является поддержание и развитие управляемой системы в запланированном направлении при выполнении определенных количественных и качественных показателей и ограничений.

- **К ее задачам относят:**

- · **мониторинг** состояния системы управления;
- · выявление необходимости осуществления управляющих воздействий;
- · разработку управляемого решения $\frac{3}{4}$ целенаправленного воздействия;
- · **прогнозирование** пути реализации и результата;
- · принятие управленческого решения;
- · планирование пути реализации и результата;
- · реализацию управляющего воздействия.

- Важное значение для эффективности менеджмента имеет конкурентоспособность организации.



- **В самом общем смысле**

конкурентоспособность — это способность опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей.

- Различают конкурентоспособность товаров, компаний, стран и даже целых регионов. При этом все эти понятия тесно взаимосвязаны и дополняют друг друга.

- От эффективности деятельности необходимо отличать:

- *ее выгодность и экономичность.*

-
- Первая заключается в получении **определенного положительного результата**, например прибыли;
 - вторая показывает **цену, которую за этот результат пришлось заплатить, соотнося его с величиной затрат.**
 - Чем в большей степени результат превышает затраты, тем экономичнее деятельность.



- **Экономические аспекты эффективности характеризуются экономическим эффектом, под которым понимается**
 - **разница между результатами экономической деятельности и затратами, произведенными для их получения и использования.**
- **Когда результатом экономической деятельности являются не только экономические, но и более широкие социально-экономические последствия, правильнее говорить о социально-экономическом эффекте.**
- **Если результаты экономической деятельности превышают затраты, имеем положительный экономический эффект (оцениваемый, например, прибылью);**
- **в противоположном случае — отрицательный (например, ущерб, убыток).**

- **Вопросы оценки эффективности менеджмента являются центральными в менеджменте.**

- **Поскольку цели каждой конкретной организации весьма различны, *то цель менеджмента организации — повышение его эффективности.***
- **Во второй половине XX в. в менеджменте сложились и получили большое распространение такие подходы к управлению, как **процессный** (с конца 50-х годов), **системный** (с середины 70-х годов) и **ситуационный** (80-е годы).**

- **Эффективность менеджмента организации взаимосвязана с эффективностью экономики (организации являются составляющими экономики).**

- **Экономисты различают следующие взаимосвязанные аспекты эффективности менеджмента организации:**

- **внутренняя эффективность** — эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации или с точки зрения управления внутренними ресурсами (затратами и капиталом);

- **внешняя эффективность** — эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации;

- **общая эффективность** — эффективность в качестве композиции двух ее составляющих: внутренней и внешней эффективности.

- **Организационная эффективность** отражена в следующих ситуациях – сокращение расходов на персонал, сокращение рабочего времени, уменьшение времени принятия решений.

- **рыночная эффективность** — насколько полно удовлетворяются запросы потребителя по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения;
- **идеальная эффективность** — вопреки усилиям менеджмента по оптимизации организационной структуры такая эффективность недостижима ни при каких обстоятельствах;
- **целевая, или стратегическая, эффективность** отражает меру достижения целей организации;
- **затратная, или тактическая, эффективность** отражает экономичность способов преобразования ресурсов в результате производственной деятельности организации;
- **глобальная эффективность экономики** — следствие способов функционирования экономической системы (в том числе международной) на организации микроуровня (фирмы).

- **Эффективность работы фирмы зависит от следующих факторов:**
- **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.**
- **Три первых фактора характеризуют стратегический** аспект **эффективности производства**, **а последний — тактический.**
- **Таким образом, сведение оценок эффективности деятельности предприятий и других социально-экономических систем лишь к одной — отношению результата к затратам — на деле означает игнорирование критериев принятия стратегических решений, от которых собственно и зависит их качество.**

- **В реальном экономическом мире одни организации работают более успешно, чем другие.**


- Что мы понимаем здесь под успехом?

- **Представляется, как правило, комбинация критериев, основывающихся главным образом на:**

- **удовлетворении подгруппы участников** (в большей степени не денежном удовлетворении: качество организации труда, возможность продвижения по службе и т. д.) и, как следствие,— на снижении уровня конфликтов, которые порождаются разнородностью мотиваций;

- **на расширении организации**, ее возможности увеличить долю на освоенном рынке или освоить новые рынки, если речь идет о фирме, или на ее способности предоставить новые услуги, если речь идет о некоммерческих ассоциациях (например, государственная больница) и т. д.

- Другими словами, **успехи экономической организации всегда измеряются увеличением объема ее деятельности и, следовательно, ее способностью расширять свой рынок.**
- Конечный критерий эффективности предполагает воздействие организации на свое окружение:
- **эффективная организация изменяет внешнюю среду к своей выгоде.**
- В то же время внешняя среда создает часть условий, которые могут быть благоприятными или неблагоприятными для эффективности *организации.*



■ Традиционно эффективность бизнеса рассматривалась с точки зрения прибыльности, однако в настоящее время позиции завоевывает концепция «повышения стоимости бизнеса».




■ Концепцию повышения стоимости бизнеса разработали два экономиста — итальянец Мантиклиони и американец Миллер.

■ В 1956 г. они написали об этом книгу и получили за нее Нобелевскую премию.

■ Хотя самой идее без малого полвека, она применяется в менеджменте лишь около 10—15 лет.

■ На Западе, по оценкам специалистов, подобный подход используют уже около трети компаний

- **Концепция стоимости бизнеса позволяет абстрагироваться от предмета бизнеса.**
- **Каким образом можно сравнить нефтяную и венчурная фирма, если первая живет исключительно своей настоящей прибылью, а вторая занимается постоянными вложениями в будущее, в развитие технологий?**
- **Где общий критерий оценки таких разных бизнесов?**
- **И как в этом случае инвестор может решить, куда ему выгоднее вложить деньги?**
- **Концепция стоимости бизнеса утверждает: «С точки зрения акционеров, наиболее полно и объективно качество бизнеса выражается в его стоимости а не в прибыли».**



■ По мнению специалистов из «Price Waterhouse Coopers», ведущей консалтинговой и аудиторской компании в области оценки стоимости бизнеса, есть **три основных показателя, по которым можно определить стоимость бизнеса.**

- **1. доходность,**
- **2. риск**
- **3. и будущая перспектива компании.**

- По мнению специалистов «**The Boston Consulting Group**», **есть три основных фактора, при наличии которых стоимость компании однозначно увеличивается.**

- **1. Прибыль должна расти, а компания обязана зарабатывать в год больше, чем в среднем стоит ее размещенный на фондовом рынке капитал.**

- Инвесторам нет смысла вкладывать деньги в акции конкретной компании, если прибыль от них не больше, чем от денег, вложенных в индекс рынка, так как риск при вложениях в рынок гораздо меньше.

- **2. Необходимо, чтобы компания смогла выбрать наиболее выгодные и перспективные области бизнеса и направить туда свои средства, закрыв менее выгодные направления развития.**

- **3. Компания должна получать и наращивать инвестиции.** А для этого необходимо выполнить первое и второе условия.

■ **Для повышения стоимости бизнеса, в частности, необходимо:**

■ **1. Сформулировать долговременные цели бизнеса, уметь подготавливать и реализовывать стратегию их достижения.**

■ **2. Совершенствовать систему бухгалтерского учета и управления финансами.**

■ **3. Оптимизировать корпоративную структуру (структуру владения и контроля) и налогообложение.**

■ **4. Усовершенствовать процедуры корпоративного управления и защиты прав инвесторов (т. е. у компании должна быть эффективная система принятия решений, а инвесторы — как крупные, так и мелкие — должны иметь возможность проверять работу менеджмента и влиять на нее).**

■ **5. Создать благоприятный имидж компании и узнаваемую торговую марку.**

■ **6. Обеспечивать ликвидность ценных бумаг компании и расширение доступа к финансированию и инвестициям.**

■ **7. Внедрять технологические новшества.**

- Основные положения существующих подходов к определению успешности, эффективности бизнеса и менеджмента.

Теория максимизации прибыли (Profit Maximization Theory).


- Фирма должна работать таким образом, чтобы обеспечить максимальный доход ее владельцам.
- **В рамках традиционной неоклассической экономической модели предполагается, что любая фирма существует для того, чтобы максимизировать прибыль в долгосрочном периоде.**
- При этом в качестве ориентира принимается «нормальная» прибыль для данной отрасли, т. е. та, которая устраивает владельцев компании.

- Теория наращивания объемов производства.

Выдвигается предположение, что в основе деятельности фирмы лежит стремление руководства к увеличению производства и сбыта.

- В данном случае на первый план выносятся не прибыльность деятельности фирмы, а рост ее активов (экстенсивное развитие).
- Описанные выше теории предполагают, **что главенствующая роль в целеполагании принадлежит владельцам бизнеса.**

- **Теория заинтересованных лиц (Stakeholder Theory).**



Предполагается, что цель развития любой фирмы заключается в гармонизации противоречивых целей групп различных субъектов, так или иначе имеющих отношение к данной фирме (акционеры, участники, менеджмент, работники, партнеры, маркетинговые посредники, государственные органы и др.).

- Теория максимизации стоимости фирмы (Wealth Maximization Theory).

- Основная предпосылка теории заключается в том, что ни один из традиционных критериев (прибыль, рентабельность, объем производства) не может рассматриваться в качестве обобщающего критерия эффективности принимаемых инвестиционных решений.

- Учитывая основные положения описанных выше теорий, можно вы делить некоторые требования к такому обобщающему показателю:
- возможность прогнозирования доходов владельцев компании;
- обоснованность, ясность и точность;
- приемлемость с точки зрения всех аспектов инвестиционного процесса (поиск источников средств, управление проектом, распределение дохода и т. д.).

Как и любая другая деятельность, управление осуществляется в соответствии с определенными принципами, т. е. правилами.


- **К основным принципам менеджмента можно отнести следующие:**
- **Научность в сочетании с элементами искусства.** Научный подход необходим, поскольку сложным современным хозяйством фирмы практически невозможно управлять по наитию, без тщательной проработки решений.
- В то же время ситуация может меняться столь стремительно и непредсказуемо, что на ее изучение попросту нет времени. Тогда приходится импровизировать, использовать нетрадиционные подходы, чутье, опыт. Таким образом, **фактор неопределенности функционирования и развития социальной системы превращает управление в искусство.**
- **Целенаправленность.** Менеджеры действуют не просто так, а ради решения конкретных проблем, стоящих в данный момент перед хозяйствующим субъектом.
- **Специализация в сочетании с универсальностью.** С одной стороны, для успеха управления необходим индивидуальный подход к каждому объекту, субъекту или процессу с учетом его особенностей. Семейным магазинчиком нельзя управлять так же, как гигантской корпорацией, а научными разработками — по аналогии с работой у конвейера.
- Но, с другой стороны, поскольку во всех этих случаях имеют место управленческие действия, они должны содержать в себе некие универсальные моменты.

- **Последовательность.** Все управленческие шаги осуществляются в строго определенном порядке как во времени, так и в пространстве. Нельзя, например, сначала принимать решение, а затем уже осмысливать ситуацию.
- В ряде случаев управленческие операции могут осуществляться **циклично**, повторяться через определенные промежутки времени (Например, контроль, составление бухгалтерских отчетов).
- **Непрерывность.** Она обусловлена соответствующим характером производственных и хозяйственных процессов.
- **Оптимальное / сочетание централизованного регулирования и самоуправления** отдельных элементов организации. Субъекты на местах должны иметь возможность конкретизировать общие решения руководства в соответствии со складывающейся ситуацией и особенностями подразделения, а в определенных рамках - действовать самостоятельно.
- **Учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения.** Это гарантирует нормальный морально-психологический климат, принятие взвешенных решений и их надлежащее исполнение.
- **Обеспечение единства прав и ответственности каждого субъекта управления.** Избыток прав приводит на практике к произволу; недостаток — парализует деловую активность и инициативу.
- **Состязательность участников управления на основе личной заинтересованности.** Она поддерживается с помощью материального поощрения, предоставления возможности продвижения по службе, самореализации, получения новых знаний и навыков.


- Подводя итог сказанному о структуре и принципах менеджмента, можно сделать следующие выводы.
- Таким образом, **если предприятие имеет хорошую материальную базу и квалифицированный персонал, заинтересованный в результатах своего труда, это означает, что имеется благоприятная основа (база) для эффективного производства.**
- **Управление (руководство) предприятием включает в себя организацию работ (построение структуры и создание системы управления) и текущее управление, представляющее собой непрерывный процесс, состоящий из последовательности логически связанных управленческих функций.**
- ■

■ **Первый принцип** эффективности управления состоит в том, **чтобы оно было направлено на создание современной материальной базы и на формирование квалифицированного и заинтересованного персонала, причем в первую очередь оно должно быть направлено на мотивацию персонала.**






- **Второй принцип** эффективности управления состоит в организации работ, при которой структура соответствует внешней среде, технологии, стратегии и размеру предприятия, а система управления позволяет оперативно и гибко реагировать на складывающуюся ситуацию.




- **Третий принцип** эффективного управления заключается в выполнении управленческих функций с применением известных в менеджменте и подходящих к данной ситуации школ и методов управления в процессе текущего управления предприятием.

- 
- Хорошая материальная база, квалифицированный и **заинтересованный персонал** и четкое **управление предприятием** **представляют собой**

- **три тесно связанных между собой фактора, которые необходимы для успешной деятельности предприятия.**

- Основой эффективной деятельности предприятия является его материальная база и персонал, а ключевым фактором — мотивация персонала

- Для предприятий, управленческий труд, как и весь совокупный труд, характеризуется с количественной стороны величиной его затрат и результативностью.
- Сопоставление затрат на управленческий труд в процессе управления с конечными **результатами производственно-хозяйственной деятельности** позволяет определить **эффективность труда кадров управления и, тем самым, эффективность управляющей подсистемы и системы управления в целом.**
- Эффективность есть свойство, присущее целенаправленным системам и проявляющееся в процессе их функционирования по отношению к поставленным целям.

- 
- **Под эффективностью функционирования аппарата управления необходимо понимать** соотношение между результатами его деятельности, направленной на достижение разнообразных целей объекта управления, и затратами ресурсов, связанных с осуществлением этой деятельности.
 - **При этом критерием эффективности функционирования аппарата управления следует** считать степень достижения поставленной конкретной цели, которая может выражаться либо через производство максимума потребительной стоимости при установленных затратах ресурсов на управление, либо через производство заданной ее величины при минимальных затратах ресурсов на управление.

- **На российских предприятиях сформировались следующие предпосылки развития подхода к оценке операционной эффективности управления на основе суммарного управленческого вклада:**
- **рост влияния человеческого фактора** в управлении. Чем сложнее структура управляемого объекта или, наоборот, чем централизованней управление в фирме, тем более значимо становится влияние субъективного подхода руководства на принятие решений;
- **быстрое изменение факторов внешней среды: законодательные и нормативные акты. Используемые в оценках коэффициенты** в некоторых случаях оказывались устаревшими, не отражающими действительного состояния фирмы;
- **ускорение научно-технического прогресса:** техники и технологии. Жизненный цикл товара сократился настолько, что применение одних и тех же методов оценки управления оказывалось искажающим фактором (например, при возникновении интернет-компаний).

Подход основывается на следующих принципах:

принцип конечной цели: абсолютный приоритет конечной цели;

принцип единства: совместное рассмотрение объекта как целого и как совокупности элементов;

принцип связности: рассмотрение любого подразделения совместно с его окружением;

принцип развития: учет изменяемости объекта, его способности к развитию, расширению, замене частей, накапливанию информации;

принцип неопределенности: учет неопределенностей и случайностей в системе.

Данный подход позволяет исследовать как управление в целом, так и принятие отдельных решений.

Анализ эффективности этим методом вызван необходимостью интенсификации использования менеджериальных ресурсов.

- Руководителям следует иметь в виду, что размеры организации радикально меняют ее управленческие свойства. В результате методы и механизмы менеджмента, обеспечивающие эффективность малого предприятия, не пригодны для крупной организации. Следовательно, нет и не может быть единого эффективного менеджмента, так как все ситуационно.

П. Друкер выделял семь категорий результативности менеджмента:

- **1) действенность** **степень достижения целей организации**, т. е. степень завершения необходимой работы отражает результат сравнения того, что планировали сделать, с тем, чего фактически достигли;
- **2) производительность** **отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе**; показывает комплексную результативность использования ресурсов (труда, капитала, технологии, информации). Производительность это количество продукции, произведенное в единицу времени;
- **3) экономичность** **степень использования организацией необходимых ресурсов, т. е. соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов**;
- **4) прибыльность** **соотношение между доходами и суммарными издержками. Критерий прибыльности многими экономистами заменяется показателем «эффективность»**, который характеризует соотношение результатов и затрат деятельности организации, т. е. чем выше результат (например, доход, **прибыль**), тем лучше работает та или иная организационная система;

- **5) качество продукции $\frac{3}{4}$ соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам и требованиям потребителей.**

Качество продукции определяет совокупность свойств или характеристик товаров, работ или услуг, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности;

- **6) инновационная активность $\frac{3}{4}$ процесс создания, распространения, внедрения и использования новшеств в различных (функциональных) областях деятельности организации, обеспечивающий организационной системе получение конкурентных преимуществ;**

- 7) качество трудовой жизни работников $\frac{3}{4}$ условия труда работников, которые проявляются в реакции персонала организации на созданные в ней социально-экономические (психологические, социальные и экономические) условия труда, т. е. представляет собой степень удовлетворения важных личных потребностей работников через деятельность в организации.

- **Рассматривая проблемы эффективного управления, к этим категориям необходимо добавить такой показатель, как качество управления, который отражает способность субъекта управления соответствовать потребностям управляемой системы в достижении ею наилучшей результативности в основной деятельности.**

- **Качество.** Как экономическая категория качество отображает совокупность существенных свойств, характеризующих определенность предмета, в силу которых он является данным, а не иным предметом, и отличается от других предметов.

- **В теории управления категория «качество» используется как характеристика следующих взаимообусловленных и соподчиненных понятий:**

- качество конечных состояний, являющихся результатом преобразования и обработки входов, в том числе качество продукции (товаров, работ, услуг);
- качество труда;
- качество основной деятельности организационной системы;
- качество управления.

- **Факторы эффективности менеджмента.** Рассмотренные выше принципы, функции и методы менеджмента позволяют выделить следующие основные **факторы эффективности менеджмента:**
 - своевременно и постоянно адаптирующиеся к условиям внешней среды миссия, цели и стратегия организационной системы;
 - **стратегически ориентированная, оптимальная, адаптивная структура организационной системы и всех ее подсистем;**
 - **высококвалифицированный, развивающийся, оптимально взаимодействующий персонал**, нацеленный на результативное достижение целей организационной системы;
 - **системность действий организации**, ее менеджмента как механизма, включающего в себя оптимизированные методы, принципы, технологии, процессы, процедуры, основывающиеся на современных информационно-коммуникационных технологиях, по достижению желаемых конечных состояний или целей;
 - **высокая организационная культура**, в том числе стиль управления, обращение с людьми, внимание к клиенту, забота о качестве, внимание к нововведениям и т. п.

■ ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

■ Организационные системы в процессе своей основной деятельности потребляют **ресурсы**, количество которых в обществе ограничено, в том числе на управление затрачивается значительная часть наиболее активной их составляющей $\frac{3}{4}$ трудовых, профессионально подготовленных для выполнения такой сложной работы ресурсов. Эти обстоятельства, а также жесткие условия конкурентной борьбы объективно обуславливают необходимость повышать уровень рациональности использования ресурсов, всемерно сокращать затраты на них на основе повышения эффективности **менеджмента**. **При этом необходима реализация на практике следующих трех важных принципов.**

■ **1. Обобщение.** Установление общих, присущих всем организационным системам характеристик помогает выявить воздействие факторов внешней и внутренней среды, содействует выявлению степени эффективности управления. Это выработка и обобщение концепции **планирования, организации, мотивации** и контроля, а также модели коммуникации и принятия управленческих решений.

■ **2. Необходимость ситуационного подхода.** Обобщенная концепция процесса управления требует ее уточнения для конкретной организационной системы в соответствии с существующими, так называемыми ситуационными переменными, отражающими различия

3. **Необходимость интегрированного подхода. Все ситуационные**

переменные и все функции управленческого процесса взаимосвязаны. Их нельзя рассматривать независимо друг от друга. Процесс управления является средством, с помощью которого учитываются факторы внешнего окружения и оценивается успех открытой организационной системы.

- При этом большее число управленческих решений принимается в условиях неопределенности и слабой структурированности проблем, связанных с динамичным взаимодействием внутренних и внешних факторов.

- Следствием указанных обстоятельств является то, что в результате принятых и реализованных на практике решений имеют место как положительные, так и отрицательные для **объекта управления** последствия, которые по возможности необходимо предвидеть при принятии решений.

- Процесс управления в связи с этим является сложным актом балансирования, предполагающим намеренные жертвы, когда это необходимо для общего блага. Следовательно, обеспечение эффективного управления требует интегрированного подхода.

- На основе исследования результативности объекта, а также качества управления разрабатывают и реализуют меры по повышению эффективности менеджмента. Процесс изменений может носить и радикальный характер. В рамках направлений системы «7S» осуществляют следующий комплекс мер.

1. ~~Совершенствование организационных структур объекта управления и всех его подсистем, направленное на их оптимизацию и максимальное упрощение, децентрализацию большинства функций. Рациональное делегирование полномочий руководителей. Выявление причин неэффективного выполнения делегированных полномочий, принятие мер по ликвидации этих причин. Создание системы эффективного делегирования, в том числе за счет четкого обмена информацией, реализации принципа соответствия между объемом полномочий и ответственностью, обеспечения ее надлежащими ресурсами, контроля, обучения, а также использования положительных стимулов.~~

■ **2. Понимание необходимости рассматривать организацию как единое целое с учетом взаимосвязей и взаимозависимостей при принятии и реализации решений.** Формирование эффективной системы формальных **коммуникаций**, повышающей качество коммуникационных связей между сотрудниками и подразделениями. Внедрение научных, системных методов повышения эффективности принятия управленческих решений, правил и процедур управления, стимулирования. Признание существования неформальных групп, учет мнения неформальных лидеров и членов этих **групп**, привлечение неформальных групп к принятию решений.

■ **3. Применение стиля руководства, адекватного внутренним и внешним факторам, воздействующим на организацию.** Обеспечение баланса власти в организации для повышения эффективности ее функционирования. Осуществление менеджерами анализа своего поведения с точки зрения этических норм. Разработка системы подбора, оценки и перемещения руководящих кадров, планирование карьеры руководителей. Обучение руководителей всех рангов умению пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния и мотивации, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

- 4. Применение наиболее эффективных методов подбора персонала, его оценки, формирование работоспособного, совместимого состава работников, создание максимально благоприятного **социально-психологического климата**, в том числе для развития инициативы, творчества. Совершенствование системы постоянного повышения квалификации работников, обучения, переподготовки.

- 5. Упорная работа по созданию организационной культуры, выработке совместных ценностей, признаваемых и одобряемых сотрудниками. Организационная культура неразрывно связана с миссией организации, воплощает исповедуемые организацией как общечеловеческие, так и профессиональные ценности и нормы поведения. Учет социально-экономического фона, опыта, которым располагает персонал организации, уровня образования, формирование на этой основе совместных ценностей, ориентированных на эффективное достижение целей организации. Совместные ценности конкретной организации, применяемые при **конкуренции**, входят в систему ценностей, подсистемами которой являются цепочки ценностей поставщиков, каналов сбыта, потребителей. Четкая организация этой системы обеспечивает получение конкурентных преимуществ и содействует повышению эффективности менеджмента.


- **6. Уточнение и корректировка стратегии развития организации на основе анализа сильных и слабых сторон организационной системы. Стратегия организации должна соответствовать**

внешним и внутренним условиям функционирования организации и ориентироваться на совокупность глобальных идей развития и идей конкретного периода. Разработка философии и политики организации, охватывающей все ее функциональные области.

- **7. Осуществление анализа специализированных для конкретного бизнеса знаний, которыми располагает организация. Сопоставление выводов анализа знаний с**

данными маркетингового анализа и, таким образом, выявление упущенных маркетинговых возможностей, а также определение потребности в новых знаниях или улучшении уже существующих. Совершенствование распределения кадров по соответствующим возможностям, прежде всего концентрация высококвалифицированных кадров на тех участках, где вероятна наибольшая отдача на каждую единицу проделанных работ.

- Разработка и реализация мер по повышению эффективности менеджмента может начинаться с того элемента, исправление которого является для организации наиболее актуальным. **Этой работе предшествует определение критериев и показателей эффективности управления.**

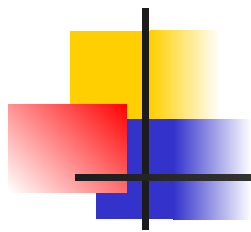
- 
- **Показатели эффективности менеджмента.**
Показатели эффективности деятельности объекта управления отражают результаты сравнения результативности организационной системы с предшествующим периодом и родственными организациями.
 - Они обеспечивают выявление динамики роста или падения эффективности и принятие соответствующих мер по развитию основной деятельности и повышению эффективности менеджмента.
 - Такими критериями выступают обобщающие и частные показатели достижения запланированных результатов основной деятельности.

- **Различают два вида эффективности: экономическую и социальную.** Оценка эффективности управления должна быть комплексной и учитывать степень использования ресурсов и возможностей развития фирм, достижения производственных, экономических и социальных целей.

- **Алгоритм процесса оценки эффективности менеджмента представляет собой последовательный ряд следующих действий:**

- 1) выработка целей оценки;
- 2) обоснование критериев оценки;
- 3) определение состава исходных данных, используемых в процессе оценки;
- 4) выработка требований к критериям оценки;
- 5) выбор методов расчета критериев;
- 6) расчет количественной величины критериев, т. е. показателей, соответствующих тем или иным критериям.

- **Выбор критериев эффективности зависит от того, какие мероприятия планируется провести и к какой подсистеме менеджмента они относятся к входу, процессу преобразования или выходу.** Этот выбор осуществляется на основе упорядочения критериев эффективности с помощью фундаментальных характеристик организаций, что позволяет связать критерии с составными частями организации и, следовательно, ввести рациональную группировку критериев.
- Такой подход обеспечивает субординацию критериев и их соответствие иерархии внутренней структуры организации. Например, можно расположить **критерии эффективности вокруг следующих четырех подсистем управляющей системы:**
 - **1) механизмы внутренней координации;**
 - **2) процедуры стимулирования;**
 - **3) системы информации;**
 - **4) структура принятия решений.**
- **Эффективность менеджмента (\mathcal{E}_m) может быть выражена следующим образом:**
 - **$\mathcal{E}_m = \mathcal{E}_{o.y} * \mathcal{E}_{c.y}$**
- где $\mathcal{E}_{o.y}$ $\frac{3}{4}$ эффективность управляемой системы (объекта управления);
- $\mathcal{E}_{c.y}$ $\frac{3}{4}$ эффективности управляющей системы (субъекта управления).



- **Показатели эффективности**

- Традиционно экономическая эффективность управляющей системы определяется следующими показателями.

Обобщающий показатель эффективности управляющей системы (субъекта управления):

- $\mathcal{E}_{c.y} = \Pi : \mathcal{Z}_y$ или $\mathcal{E}_{c.y} = \mathcal{D} : \mathcal{Z}_y$

- где Π - прибыль организации, руб.;

- \mathcal{D} - доход организации, руб.;

- \mathcal{Z}_y - затраты на управление, руб.

- Частными показателями эффективности управляющей системы являются:

- 1) доля численности управленческих работников в общей численности работающих в организации:

- $K_{\text{ч}} = \mathcal{C}_y : \mathcal{C}_o$

- где \mathcal{C}_y - численность работников управления, чел.;

- \mathcal{C}_o - численность работников организации, чел.;

- .

2) доля затрат на управление в общей сумме затрат организации:

$$K_z = Z_y : Z_{\text{общ}}$$

где $Z_{\text{общ}}$ - общие затраты организации, руб.;

3) коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг):

$$K_{зп} = Z_y : K$$

где K - количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг);

4) норма (коэффициент) управляемости:

$$K_y = Ч_o : Ч_y$$

где $Ч_o$ - численность работников организации, чел.;

$Ч_y$ - численность работников управления, чел

- Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

- **Коэффициент эффективности совершенствования управления:**

- $K_э = Э_г : Z_y$

- где $Э_г$ - годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий, руб.;

- Z_y - затраты на мероприятия по совершенствованию управления, руб.

- **Годовой экономический эффект рассчитывают по формуле:**

- $Э_г = C - Z_y * E_n$

- где C - годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления, руб.;

- E_n - отраслевой нормативный коэффициент эффективности, руб.

- Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется коэффициент общей эффективности (близкий по своему смыслу к K_{ε} - коэффициенту эффективности совершенствования управления):

- $$KЭ_{\text{общ}} = Э_{\text{общ}} : Z_y$$

- где $Э_{\text{общ}}$ -общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления, руб.
- Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий необходимо дополнять оценкой их социальной эффективности.

- **Показатели социальной эффективности управляющей системы.** Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения.
- **Социальные результаты проявляются в улучшении условий труда и быта персонала организации, сохранении и закреплении здоровья трудовых ресурсов, облегчении и повышении содержательности его труда.**
- *Обобщающими показателями социальной эффективности управляющей системы* являются:
 - **доля решений, принятых по предложениям персонала организации,**
 - **количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения, и др.**
 - *К частным показателям социальной эффективности управляющей системы относятся:*
 - **степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т. п.**

- Методы прямой оценки экономической эффективности управляющей системы, базирующиеся на отношении **экономических результатов труда к затратам труда, в определенной степени ограничены.**
- **Вследствие этого получили распространение методы косвенной оценки, включающие в себя определение удельного вклада работников в итоговые показатели деятельности аппарата управления, реализуемые в конечных результатах деятельности управляемой системы, например, показатель сравнительной оценки эффективности управляющей системы:**
 - $$Э_{у.с} = P_y : Z_{уд}$$
- Где P_y - результативность управления (например, прирост производительности труда или соотношение темпов прироста производительности труда и фондовооруженности и т. п.), ед.;
- $Z_{уд}$ - удельные управленческие затраты.

Годовой экономический эффект рассчитывают по формуле:

$$\mathbf{Э}_r = (C_1 - C_2) * V_r - E_n * Z_{ед}$$

где C_1, C_2 - стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда (трудовые затраты), руб.;

V_r - годовой объем работ после внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда в натуральном выражении, руб.;

E_n - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости T_n); для мероприятий по совершенствованию организации труда

$Z_{ед}$ - единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб.



- По многим видам управленческого труда трудно выразить объем работы в натуральном выражении.

- В связи с этим в ряде случаев более целесообразно использование **укрупненного метода оценки, согласно которому общую экономию, достигнутую за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, определяют по следующей формуле:**

- $$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{в}} + \mathcal{E}_{\text{д.с}} + \mathcal{E}_{\text{т}} - \mathcal{З},$$

- где $\mathcal{E}_{\text{в}}$ - экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

- $\mathcal{E}_{\text{д.с}}$ - экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, чел.;

- $\mathcal{E}_{\text{т}}$ - экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

- $\mathcal{З}$ - сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.



- Наряду с традиционными методами, учитывающими максимизацию производительности и минимизацию затрат, возможно применение балльных методов оценки эффективности изменений в системе управления. **В современном менеджменте получили распространение также следующие подходы к оценке эффективности управления.**

- 1. Формирование одного итогового показателя (аддитивного или мультипликативного), зависящего от частных показателей эффективности.

- **Аддитивный критерий:**

- где n — число показателей эффективности;

- L_i — i -й частный показатель эффективности управления;

- q_i — коэффициент весомости i -го показателя эффективности управления, где .

- **Мультипликативный критерий:** Использование этих критериев позволяет компенсировать недостаток одних качеств системы управления за счет избытка других. Это особенно актуально, когда решения принимаются в условиях неопределенности.