

работников или меньшими финансовыми затратами. Правовые цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности и порядке.

Экологическая эффективность управленческого решения — это факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Экологические цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, физиологические.

Этическая эффективность управленческого решения — это факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Этические цели реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

Политическая эффективность управленческого решения — это факт достижения политических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Политические цели реализуют следующие потребности человека: потребность в вере, патриотизме, самопроявлении и самовыражении управления.

Кроме того эффективность управленческих решений может определяться на иерархических уровнях организации по количеству затрагиваемого персонала и организаций. в соответствии с этим выделяют эффективность управленческих решений на уровне производства и управления организации, группы компаний, отрасли, региона, страны.

6.2. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений (традиционные подходы)

Измерение и оценка эффективности управленческих решений необходимы для всех организаций, т.к. позволяют активно воздействовать на их текущее состояние и тенденции развития, устанавливать размеры и направления изменений, выявлять наиболее важные факторы роста, отслеживать и корректировать неуправляемые процессы, принимать решения об изменениях и прогнозировать их воздействие на ключевые параметры, а также планировать дальнейшее совершенствование организации и ее подразделений.

Существует несколько подходов к измерению эффективности управленческих решений организации, это традиционные подходы, включающие целевой, ресурсный, подход внутренних процессов и современные подходы измерения эффективности управленческих решений на основе концепции ценностно-ориентированного управления (Value Based Management - VBM).

Целевой подход (goal approach) к измерению эффективности менеджмента привязан к выходным данным, т.к. оценивается насколько

организация достигает своих целей в смысле желаемого состояния на выходе.

Целевой подход к измерению эффективности состоит в выявлении целей организации и оценке того, насколько хорошо организация достигает этих целей. В целевом подходе измеряется степень приближения организации к этим целям.

Показатели измерения эффективности строятся в основном на основе оперативных целей, которые оказываются более продуктивными (отражают то, чем организация реально занимается), чем показатели на основе долгосрочных целей, т.к. они довольно абстрактны и трудно измеряемы.

На практике организации имеют множество целей (прибыльность (рентабельность); рост; доля рынка; социальная ответственность; благосостояние работников; качество товаров и услуг; научные исследования и развитие; экономичность; финансовая стабильность; экологичность и др.), которые не могут быть легко достигнуты одновременно, поэтому они образуют совокупность результатов, желательных для организации.

Выбор и обоснование альтернатив выполняется с использованием методов сравнения различных вариантов, где альтернативы сравниваются по затратам, рискам и вероятности достижения цели (успеха).

Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости УР использовать рыночную стоимость произведенной продукции. Так, при реализации двух вариантов УР относительная экономическая эффективность для первого решения определяется:

$$\mathcal{E}_3 = \left(\frac{P_{2T}}{3_{2T}} - \frac{P_{1T}}{3_{1T}} \right) * 100\%$$

где P_{1m} — прибыль, полученная за реализацию товара при 1-м варианте УР; P_{2m} — прибыль, полученная за реализацию товара при 2-м варианте УР; 3_{1T} — затраты на производство товара при 1-м варианте УР; 3_{2T} — затраты на производство товара при 2-м варианте УР.

Целевой подход часто используется в коммерческих организациях, так как в них выходные цели обычно поддаются измерению. Коммерческие фирмы обычно оценивают свою работу с позиций прибыльности, роста, занимаемой доли рынка или дохода от инвестиций.

Ресурсный подход (resource-based approach): эффективность определяется путем наблюдения за началом процесса управления и оценки способности организации эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности.

Таким образом, при ресурсном подходе рассматривается и оценивается «вход» системы управления организацией, т.к. 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.

В широком смысле показатели эффективности, согласно ресурсному подходу, включают в себя следующие характеристики:

- покупательская позиция — способность организации добывать из окружающей среды редкие и ценные ресурсы, включая финансовые ресурсы, сырье, человеческие ресурсы, 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.

Ресурсный подход определения \mathcal{E}_i по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основные параметры при оценке \mathcal{E}_i — стандарты использования ресурсов (временных, материальных, финансовых и др.). Определение \mathcal{E}_i осуществляется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_i = \frac{C_i}{P_i} * 100\%$$

где C_i — стандарт на использование (трату) ресурса; P_i — реальное использование (затраты) /ресурса.

При расчете \mathcal{E}_i необходимо определить значение \mathcal{E}_{i_j} по нескольким ресурсам (m) и затем по приоритетности ресурсов (n_i) найти среднее значение \mathcal{E}_i :

$$\mathcal{E}_i = \frac{\sum \mathcal{E}_{i_j} * n_i}{m}$$

Наилучшей альтернативой считают ту, которая обеспечивает наименьшие затраты ресурсов.

Разновидностью применения ресурсного подхода является метод анализа эффективности затрат, который является более усовершенствованным видом или вариантом традиционного маржинального анализа. Это метод основывается на сопоставлении альтернатив в тех случаях, когда оптимальное решение нельзя выразить в денежных единицах, как это имеет место при маржинальном анализе, представляющем собой фактически традиционный вид анализа затрат и результатов.

Анализ эффективности затрат представляет собой метод осуществления выбора из нескольких альтернатив для определения предпочтительного варианта в тех случаях, когда цели далеко не столь конкретны, как те, которые выражены определенными количественными показателями такими, как сбыт, издержки или прибыль.

Основными особенностями анализа эффективности затрат являются сосредоточение внимания на результатах программы или системы, сопоставление вклада каждой альтернативы с эффективностью в отношении достижения желаемой цели и сравнение стоимости каждой из этих альтернатив на основе ее эффективности.

Отличительными особенностями анализа эффективности затрат являются следующие положения: цели обычно ориентированы на выпуск продукции или на конечные результаты и, как правило, не поддаются точному определению; альтернативы обычно представляют собой целые системы, программы или стратегии, рассчитанные на достижение целей; критерии эффективности должны соответствовать целям и быть сформулированы как можно более точно; оценка издержек производства, как правило, является обычной и традиционной, но сюда могут входить как неденежные, так и денежные издержки, несмотря на то, что первые можно элиминировать, выразив их в виде отрицательных факторов эффективности; критерии решений, хотя они и являются определенными, обычно не столь конкретны, как стоимость или прибыль и могут включать в себя достижение какой-либо цели с наименьшими затратами, с наличными *ресурсами* или обеспечивать снижение издержек по отношению к эффективности, в особенности с учетом потребности в первых для достижения других целей.

Ценность метода анализа эффективности затрат заключается в том, что он побуждает того, кто *принимает* решение, рассмотреть различные альтернативы с учетом их эффективности по отношению к затратам. Этот метод нашел широкое применение при принятии инновационных решений.

Ресурсный подход используется тогда, когда другие подходы к оценке эффективности менеджмента, невозможно реализовать из-за отсутствия необходимого количества показателей (для некоммерческих и социальных организаций бывает трудно измерить степень достижения целей или внутреннюю эффективность).

Ресурсный подход обладает бесспорными достоинствами, когда другие подходы измерения эффективности недоступны, но у него есть и несомненный недостаток - не учитывает связь деятельности организации с нуждами потребителей.

Таким образом, ресурсный подход наиболее ценен тогда, когда показатели достижения целей сложно получить и измерить (т.е. невозможно реализовать целевой подход к оценке и измерению эффективности менеджмента).

Подход внутренних процессов (internal process approach) эффективность оценивается на основе внутренней активности организации и ее экономичности (efficiency).

При подходе внутренних процессов эффективность оценивается 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.

Основные показатели эффективности менеджмента с точки зрения подхода внутренних процессов:

- оценка корпоративной культуры, в т. ч. 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.

Подход внутренних процессов важен, поскольку эффективное использование ресурсов и согласованное внутреннее функционирование организации являются одной из сторон общей эффективности менеджмента.

На практике подход внутренних процессов реализован с помощью, так называемых косвенных методов оценки эффективности управленческих решений по конечным результатам. Данный метод основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной (статистически обоснованной) части (K):

$$\mathcal{E}_o = \frac{П * K}{ОЗ},$$

где $П$ — прибыль, полученная за реализацию товара; $ОЗ$ — общие затраты; K — доля УР в эффективности производства ($K = 20-30\%$).

Подход внутренних процессов также имеет и свои недостатки: не учитываются общий результат на выходе и взаимоотношения организации с внешней средой. Использование только подхода внутренних процессов не дает полного представления об эффективности менеджмента.