

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Государственное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования «Оренбургский государственный  
университет»

Кафедра государственного и муниципального управления

Ю.В. КУДАШОВА

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ТЕМЕ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом  
государственного образовательного учреждения высшего  
профессионального образования «Оренбургский государственный  
университет»

Оренбург 2003

ББК 65.290-2я73

К-88

УДК 65 (075.8)

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент Ф.З. Аралбаева

**Ю.В. Кудашова**

**К Эффективность управления: Методические указания к теме по дисциплине «Теория управления». – Оренбург: ГОУ ВПО ОГУ, 2003. – 17 с.**

Методические указания составлены в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта об образовательном минимуме содержания образовательной программы по дисциплине «Теория управления».

Настоящие методические указания содержат рекомендации к теме «Эффективность управления».

Методические указания могут использоваться студентами других специальностей, изучающих менеджмент.

ББК 65.290-2я73

Кудашова Ю.В., 2003  
ГОУ ВПО ОГУ, 2003

## Введение

В современном мире, вступившем в третье тысячелетие, менеджмент выступает в качестве главного и основного ресурса стран, ставших на путь реформирования экономики, реструктуризации народного хозяйства с целью роста эффективности производства, благополучия и благосостояния граждан. Менеджмент является средством, обеспечивающим качество функционирования хозяйственной системы общества.

В условиях социально-ориентированных преобразований в российской экономике в центре внимания ученых и специалистов находятся проблемы повышения эффективности управления деловыми организациями, бизнесом. Особенностью эффективного менеджмента является то, что он определяется рациональной комбинацией различных методов управления организацией как сложной социально-экономической системой, учитывающей влияние внешних и внутренних факторов.

Современная теория и практика менеджмента считает, что приоритетными факторами эффективного менеджмента являются, во-первых, гибкость систем управления, во-вторых, адаптивность к условиям внешней среды, которая определяет стратегию и тактику управления организацией, в-третьих, ориентация на социальные аспекты управления, которые связаны с решением проблем трудового коллектива и ориентацией деятельности на потребителя, удовлетворение потребностей общества.

# 1 Эффективность управления

## 1.1 Сущность, содержание понятия «эффективность управления»

"Эффективность" как экономическая категория определяет, при помощи комбинации каких ресурсов получен конечный результат, и характеризует, в широком смысле, качественную сторону развития общества.

В науке управления развитие понятия эффективность исторически начинается с эффективности производства.

Эффективность есть характеристика процессов и воздействий сугубо управленческого характера, отражающая, прежде всего степень достижения преследуемых целей, поэтому эффективностью обладает лишь целенаправленное взаимодействие. Если деятельность полностью или частично приводит к достижению поставленных целей, она считается эффективной.

Приблизительно эффективность может быть определена еще до начала самой деятельности как потенциальная эффективность, реальная же зависит от степени достижения самих целей, то есть от полученных на практике результатов.

Таблица 1 - Основные подходы к определению понятия - "эффективность управления"

№ п.п.	Определение эффективности управления и методов ее оценки	Существенные признаки понятия и характеристики подходов к оценке эффективности управления	Автор определения
1	2	3	4
1.	Эффективность управления определяется прежде всего тем, в какой степени система управления способствует удовлетворению непрерывно растущих потребностей общества, укреплению экономического могущества страны.	Эффективность управления - результат деятельности по управлению.	Байков Н.Д., Русинов Ф.М.

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
	Эффективность управления характеризует полученный результат (объем реализованной продукции) в сопоставлении с затратами на его достижение.	Эффективность управления оценивается по экономическим результатам деятельности управленческого объекта.	
2.	Эффективность управления в конечных результатах деятельности предприятий - в сокращении затрат на единицу продукции и повышении рентабельности производства.	Эффективность управления - результат деятельности системы управления 2. Эффективность управления оценивается по экономическим результатам деятельности управленческого объекта	Омаров А.М.
3.	Эффективность управления - производительный, действенный, дающий нужные результаты - результат функционирования системы управления и труда в ней, обеспечивающий достижение стоящих перед управляемой системой целей при наименьших затратах на управление.	Одна из основополагающих экономических категорий, используемых в теории оценки эффективности управления.	Сильченков А.Ф.
4.	Эффективность управления выражается в конечных результатах деятельности предприятия - в сокращении затрат на единицу продукции и повышении рентабельности производства	Эффективность управления - результат функционирования управления	Тихомирова А.В.

Основными проблемами эффективности управления являются: методика измерения эффективности управления, выявление и оценка критерия эффективности управления.

Экономическая эффективность рассматривается как наиболее сложная и емкая категория экономической науки. Пронизывая все сферы и стадии общественного производства, она является основой построения количественных критериев ценности принимаемых решений в формировании материально-ресурсной, функциональной и системной характеристики хозяйственной деятельности.

Следовательно, в общем виде экономическая эффективность выражается через соотношение между результатами, полученными в процессе производства, и затратами общественного труда, связанными с достижением этих результатов. Сущность повышения эффективности производства состоит в более быстром росте результата /эффекта/ по сравнению с затратами, вследствие чего на единицу эффекта приходится меньше общественного труда. Критерий эффективности общественного производства формулируется как достижение максимума эффекта с каждой единицы затрат общественного труда или минимума этих затрат на каждую единицу эффекта.

В рыночной экономике наиболее полное и последовательное исследование экономической эффективности хозяйственной деятельности дается в теории комплексного экономического анализа, где ей посвящены разделы перспективного, текущего и оперативного анализа, на базе которых оценивается достигнутая эффективность хозяйственной деятельности, выявляются факторы, влияющие на ее изменение и соответствующие резервы повышения.

## 1.2 Виды и критерии оценки эффективности управления

В современных условиях следует оценивать следующие виды эффективности управления :

- общественную (социально-экономическую) эффективность, которая учитывает и социально-экономические результаты управления для общества в целом, в том числе экономическую, экологическую и социальную эффективность, как непосредственные результаты и затраты организации, и "внешние" затраты и результаты в секторе экономики, экологические и социальные эффекты.

- коммерческую эффективность, которая учитывает финансовые результаты как для самой организации, так и для внешнего окружения, и определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности;

- бюджетную эффективность, которая отражает финансовые результаты деятельности организации с точки зрения доходов и расходов соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета.

Для того чтобы осуществлялась эффективная деятельность, необходимо учитывать противоречивые интересы множества участников, заинтересованных в эффективной работе, но имеющих свое понимание, свои критерии и показатели для ее оценки, свой способ влияния (прямой или косвенный) на составляющие эффективности управления. Поэтому критерии эффективности управления постоянно меняются, отражая изменения в составе участников и их интересах.

Критерии оценки эффективности управления:

- действенность (effectiveness);
- экономичность (efficiency);
- качество (quality);
- прибыльность (доходы/расходы) (profitability/benefitburden);
- производительность (productivity);
- качество трудовой жизни (quality of work life);
- нововведения (innovation).

Действенность - это степень достижения поставленных перед ней целей. Чтобы ее измерить, сравнивают намеченные результаты с фактическими (используемые ресурсы не учитываются, если они не фигурировали в качестве цели). Измерение действенности (объективно в явном виде, либо субъективно в неявном) направлено на оценку как отдельного работника, так и более высоких уровней (единиц) анализа в организации. Наиболее распространенный метод измерения расчет индексов действенности, показывающих степень активности в одном периоде по сравнению с другим.

Экономичность - это степень использования необходимых ресурсов. Ее можно выразить отношением ресурсов, подлежащих потреблению для достижения определенных целей, к ресурсам, фактически потребленным. Величина, стоящая в числителе, находит отражение в сметах, нормативах, оценках, прогнозах, проектировках и т.п. Фактическое потребление ресурсов определяется по данным бухгалтерского учета, отчетности, оценок и т.д. В отечественной практике управления экономичность как метод измерения и оценки организации в отношении затрат был наиболее распространен.

Качество - это степень соответствия управления требованиям спецификаций и ожиданиям. Традиционные определения качества включают соответствие спецификациям и своевременность выполнения работ (в сроки и в то время, которое удобно для потребителей). Методы измерения качества, направленные на оценку конкретных свойств продукта (услуги), могут быть как технико-экономическими (методы квалитетического оценивания), так и социально-психологическими (удовлетворенность потребителей).

Прибыльность - это соотношение между валовыми доходами (или сметой) и суммарными издержками (или фактическими расходами). Методы ее измерения различны. Традиционные финансовые измерители эффективности именуют операционными или финансовыми коэффициентами. Полученные финансовые коэффициенты используют для измерения финансового состояния организации. Конкретными показателями прибыльности являются : уровень прибыли, определенный по объему продаж; отношение прибыли к совокупным активам; отношение прибыли к собственному капиталу.

Производительность - это соотношение количества продукции и количества затрат труда на выпуск соответствующей продукции (если разложить приведенное определение, то можно увидеть, что в его числителе содержится элемент действительности, а в знаменателе присутствует элемент экономичности). Она может определяться путем деления объемных показателей продукции, услуг, удовлетворяющих требованиям качества на фактически потребленные ресурсы. Методы измерения данного критерия широко применимы и известны в отечественной практике управления.

Качество трудовой жизни - это престижность работы, чувство безопасности, уверенности, удовлетворенности работников, включая управленческий персонал. Методы измерения направлены на определение степени соответствия личных представлений работников о социально-психологических условиях в трудовом коллективе с фактическим состоянием условий труда и быта.

Нововведения отражают реальное использование новых достижений в области современной техники и технологии производства и управления в организациях для достижения поставленных целей.

### 1.3 Экономические показатели эффективности управления

$$\text{Эу} = \text{П} / \text{Zу}, \quad (1)$$

где Эу - показатель эффективности,  
Zу - затраты на управление,  
П - прибыль организации.

$$\text{Кч} = \text{Чу} / \text{Ч}, \quad (2)$$

где Кч - коэффициент численности управленческих работников,  
Чу - численность работников управления,



Ч - общая численность работников организации.

$$Kз = Zу/З, \quad (3)$$

где Кз - коэффициент затрат на управление,

Зу - затраты на управление,

З - общие затраты организации.

$$Kзп = Zу/ОП, \quad (4)$$

где Кзп - коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (оказываемых услуг),

ОП - количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

#### 1.4 Факторы, влияющие на эффективность управления регионами и муниципальными образованиями

Анализируя проблему эффективности управления муниципальными образованиями, можно сказать, что она является целевой функцией управления.

Повышение эффективности управления должно осуществляться на основе системно-комплексного подхода. Одним из важных условий достижения эффективности является достижение семи взаимосвязанных направлений, анализа, оценки и совершенствования системы управления.

Социальный вид региона любого ранга представляет собой специфические проявления наиболее общих черт социального вида общества в целом и вместе с более богатой общностью своих конкретных черт. Задачи региональных исследований — раскрыть механизм взаимодействия общих закономерностей и специфических особенностей территориальной организации социальной жизни в регионе. При этом необходимо учитывать, что социальный вид региона отображает, во-первых, территориальную организацию материальной и экономической базы социальных отношений общества; во-вторых, демографические, этнические, хозяйственные и другие особенности населения, которое проживает на его территории.

Отсюда вытекают факторы, определяющие повышающие эффективности управления регионами и муниципальными образованиями. Во-первых, это научное обоснование оптимальных пропорций и темпов создания условий, необходимых для повышения благосостояния и культурного развития населения всех регионов, их сближение, что требует

не только глубокого изучения исторических, социально-экономических, природно-климатических, культурных и других особенностей региона, который изучается, но и сравнения по основным параметрам социального развития с другими территориальными системами такого же уровня сложности. Во-вторых, научное обоснование оптимальных путей комплексного решения социальных проблем внутреннего характера, а также региональной политики их решения, что особенно актуально для долгосрочного социального прогнозирования, планирования и управления. В-третьих, разработка социальных разделов комплексных планов социально-экономического развития региона, а также региональных программ в пределах общегосударственного плана развития страны.

### 1.5 Пути повышения эффективности управления регионами и муниципальными образованиями

Направления повышения эффективности управления регионами и муниципальными образованиями (рисунок 1):

- структура управления регионами и муниципальными образованиями. Совершенствование ее связано с максимальным упрощением, децентрализацией большинства управленческих функций, определением полномочий руководителей, с учетом их квалификаций и личных качеств;

- стратегия развития региона и муниципального образования. Выбор стратегии осуществляется на основе анализа ее сильных и слабых сторон, разработки философии и политики региона, муниципального образования, охватывающей все ее функциональные области;

- разработка информационных технологий регионального развития, обеспечивающих эффективную коммуникационную связь внутренней и внешней среды;

- необходимая для повышения эффективности управления сумма навыков профессиональной деятельности работников органов управления (повышение квалификации кадров, переподготовка и развитие инициативы);

- разработка системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящих кадров;

- применение стиля руководства;

- формирование работоспособного состава работников.

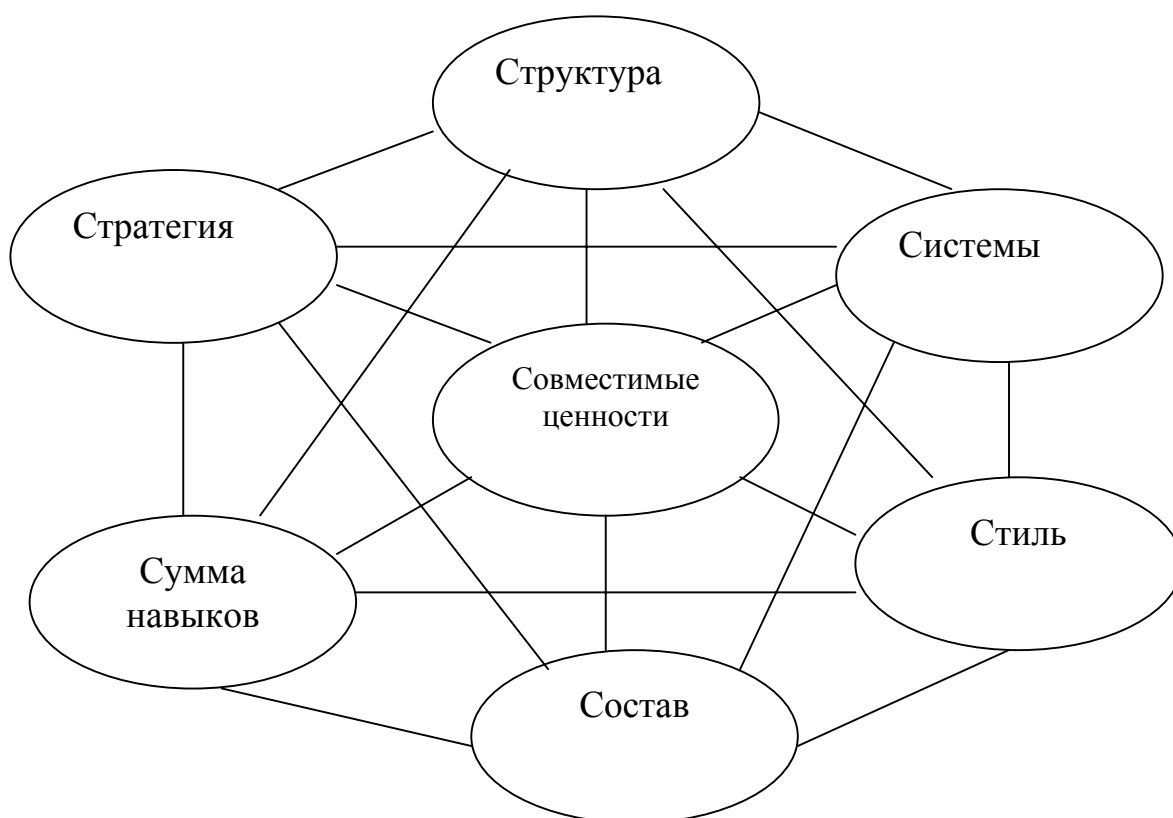


Рисунок 1 – «Схема 7-С» повышения эффективности управления

Работа над повышением эффективности управления может начинаться с любого элемента, того, совершенствование которого является наиболее актуальным. Однако, при этом, необходимо учитывать взаимосвязь элементов друг с другом.

### 1.6 Механизм процессов повышения эффективности управления организацией

Организация как сложная социально-экономическая система функционирует и развивается под воздействием определенной совокупности факторов, образующих интегральную целостность и комплексность процесса. Стремление организации к повышению эффективности управления должно стать ориентиром анализа социально-экономических факторов.

В настоящее время происходит усиление социальной направленности экономической политики. Любая организация ответственна за гармонизацию отношений между работодателями и

работниками. Концепция социальной направленности экономики и социальной ответственности организации приобретает, как уже отмечалось ранее, особую актуальность. Суть данной концепции сводится к тому, что организации не должны ограничиваться извлечением прибыли, наращиванием производительности труда за счет ущерба здоровью работников, а учитывать социальную роль организации. Согласно этой концепции организации несут социальную ответственность перед своими работниками и обществом, способствуя достижению равновесия между экономическими и социальными интересами. Фактор социальной ответственности соответствует принципам социально-ориентированной модели рыночной экономики.

Российские предприниматели на рубеже XX века характеризовались обостренным чувством социальной ответственности работодателей перед рабочими и служащими своего предприятия и перед населением того или иного региона. Социальная ответственность выступает стимулирующим фактором повышения производительности труда, трудовой активности и роста эффективности управления. Фактор социальной ответственности обусловливается ценностным подходом.

В управлении организацией следует учитывать принцип взаимосвязи экономической и социальной составляющих: чем более развита экономическая сфера, тем эффективнее работает социальная система. Основываясь на рыночных тенденциях в процессе управления, необходимо учитывать, что повышение трудовой активности работников достигается мотивацией на такие общечеловеческие ценности, как признание работников основным ресурсом организации, повышение качества жизни, учет социокультурных традиций, удовлетворенность трудом, справедливое вознаграждение, здоровый образ жизни.

Цели и траектория экономической эффективности управления отражаются в производительности труда. Отличительной чертой эффективного управления является трудовая активность, которая достигается посредством мотивации, служащей связующим звеном между влиянием факторов, системы ценностей и эффективностью управления организацией. Совокупность выявленных социально-экономических факторов: заработная плата, безработица, увольнение и абсентизм, образование и квалификация, условия труда и быта - характеризуется значимостью, нормативностью, активностью и интенсивностью. Это значит, что данные факторы соотносятся с понятием ценности и приобретают форму отношения между организацией и работниками. В зависимости от степени удовлетворения потребности в процессе мотивации труда факторы переходят в категорию ценностей организации.



Рисунок 2 - Схема процесса повышения эффективности управления организацией.

Повышение эффективности управления организацией можно представить как процесс, состоящий из функций, подфункций, процедур, операций, и записать в следующем виде:

$$\begin{aligned}
 & \rightarrow \sum \text{операций} = \text{ПРОЦЕДУРА} \rightarrow \sum \text{процедур} = \text{ПОДФУНКЦИЯ} \rightarrow \\
 & \rightarrow \sum \text{подфункций} = \text{ФУНКЦИЯ} \rightarrow \sum \text{функций} = \text{ПРОЦЕСС} \rightarrow \\
 & \rightarrow \boxed{\text{ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ}} ;
 \end{aligned}$$

где  $\sum$  - знак суммы функций, подфункций, операций и процедур.

Используя предложенную схему функционального представления об объекте исследования, можно сказать, что эффективность управления как процесс имеет функции, подфункции, в котором социально-экономические факторы представляют собой процедуры, состоящие из множества операций.

Операции в процессе эффективного управления включают конкретные действия, направленные на достижения ценностного уровня в динамике социально-экономических факторов.

Достижение эффективного уровня заработной платы предполагает: форму, систему, размер заработной платы; тарифные ставки, должностные оклады, доплаты, надбавки, премирование, вознаграждения, гонорары, льготы и компенсации, стипендии, участие в акционерном капитале, выплаты социального характера (оплата медицинских услуг, оплата санаторных и туристических путевок, возмещение расходов за пребывание детей в детских садах и яслях, оплата проезда к месту работы, ссуды на строительство жилья и т.д.).

Эффективное управление организацией предполагает существование оптимального уровня безработицы, стимулирующего трудовую активность работников организации, способствующего обновлению кадров. Организация может влиять на уровень безработицы посредством сокращения работников или созданием дополнительных рабочих мест.

Действия, направленные на снижение увольнения и абсентизма, предполагают укрепление трудовой дисциплины, вознаграждения за отсутствие пропусков рабочих дней, наличие характеристики с предыдущего места работы, учет простоев оборудования, беседы с работниками и др.

Достаточный уровень образования и квалификации достигается определением потребности в кадрах, организацией системы обучения, переобучения, повышения квалификации кадров, созданием учебных центров, колледжей на предприятии, применением квалификационных требований к должностям, повышением тарифных разрядов по итогам повышения квалификации.

Для улучшения условий труда и быта необходимо технико-технологическое перевооружение производственного процесса, соблюдение норм техники безопасности, предупреждение производственного травматизма и профессиональных заболеваний, использование нормирования труда, чередование режима труда и отдыха, наличие бытовых помещений, выдача фирменной одежды, разработка фирменного стиля, создание системы питания, организация центров здоровья и досуга, комнат психологической разгрузки, ведение подсобного хозяйства, организация летнего оздоровительного отдыха работников и членов их семей, страхование работников предприятия и др.

Повышение социальной ответственности работников и руководителей организации достигается распределением ответственности, созданием центров ответственности, принятием кодекса социальной ответственности, проведением мероприятий для ветеранов, женщин, молодежи.

Перечисленные процедуры достижения эффективного уровня заработной платы, оптимального уровня безработицы, снижения уровня увольнения и абсентизма, достижения достаточного уровня образования и квалификации, улучшения условий труда, быта и повышения социальной ответственности работников и руководителей организации разрабатываются в программах, моделях и прогнозах.

Особенностью социально-экономического развития предприятий в рыночных отношениях является разработка и реализация социальных программ экономического роста. Представляется, что эти программы должны быть направлены на анализ социально-экономических результатов и определение соответствующих стратегических направлений роста эффективности управления. К таким программам следует отнести: совершенствование оплаты труда, развитие техники и технологии, совершенствование работ по обеспечению основными и вспомогательными материалами, эффективное использование теплоэнергоресурсов, создание службы качества, совершенствование системы управления, повышение производительности труда за счет проведения организационных мероприятий, проведение ремонтно-строительных работ, развитие маркетинговой деятельности, развитие корпоративной культуры, переобучение работников, охрана здоровья, социальное и медицинское страхование.

## 2 Литература, рекомендуемая к теме «Эффективность управления»

- 1 Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА - М, 1999. - 260 с.
- 2 Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Управление предприятием на уровне высших стандартов. Теория и практика эффективного управления. - М.: Экономика, 1997.-368с.
- 3 Бондаренко В.А., Аралбаева Ф.З., Кудашова Ю.В. Проблемы повышения эффективности управления организацией: Монография. – Оренбург, 2001. – 152 с.
- 4 Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М-, Общество «Знание» России, 1996
- 5 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Высш. школа, 1994. - 224с.
- 6 Герчикова И. Менеджмент. М.: Банки и биржи, 1994. – 246 с.
- 7 Глушченко Е.В. Теория управления: Учебный курс. – М: «Вестник», 1997 – 336 с.
- 8 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: "Дело", 1993, - 703 с.
- 9 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция)/ М-во экон. РФ, М-во фин. РФ, ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук. Авт. Кол. : Коссов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. - М.: ОАО "НПО " Изд. "Экономика", 2000. - 421 с.
- 10 Общий менеджмент. Учебное пособие/под ред. А.К.Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 1999.-252 с.
- 11 Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: учебно практическое пособие, 2-е изд. - М: ЗАО "Бизнес-школа Интернет -Синтез", 1997.-352с.