

УДК 338.001.36

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Горновская Е.Н.

Научный руководитель – к.т.н., доцент Петруша Ю.С.

Управленческие решения принимаются практически во всех видах деятельности организации, потому можно говорить о различных видах управленческих решений.

1. Организационная эффективность;
2. Экономическая эффективность;
3. Социальная эффективность;
4. Технологическая эффективность;
5. Правовая эффективность;
6. Экологическая эффективность.

Оценка эффективности предполагает наличие базы для сравнения, которая принимается за нормативную. За базу может приниматься эталон (идеальное значение эффективности), либо значение, полученное в результате экспертной оценки, либо значение в базовом периоде. Под базовым периодом в данном случае следует понимать период времени, с данными которого сопоставляются данные другого периода.

В результате оценки эффективности управленческих решений необходимо выявить тенденции изменения показателей, а также выявить причины и факторы, повлиявшие на это изменение. Для этого необходимо использовать относительные показатели, которые, по сравнению с абсолютными, имеют следующее преимущество: они характеризуют интенсивность процессов. Относительные изменения показателей позволят выявить положительные или отрицательные тенденции изменения показателей эффективности.

Задача определения эффективности управленческих решений включает обоснование выбора основополагающего критерия эффективности в каждом конкретном случае при принятии решений и выбор методики расчета по этому критерию [2].

Из известных методов оценки экономической эффективности управленческих решений чаще используются следующие:

1. Оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение.

Основными параметрами в этом случае служат нормативы (временные, ресурсные, финансовые и др.), предварительно разработанные в организации и определяющие затраты ресурсов для подготовки и реализации управленческого решения [1].

Оценка экономической эффективности(Э) осуществляется по каждому ресурсу, исходя из следующего соотношения:

$$\mathcal{E}_i = \frac{C_i}{P_i} \cdot 100\% \quad (1)$$

где C_i – норматив затрат i -го ресурса для подготовки и реализации

управленческого решения;

P_i – реальные затраты i -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения.

Обработка полученных данных может идти тремя путями:

1) Из всех ресурсов выбирается главный, он и определяет общую эффективность управленческого решения.

2) При равнозначности приоритетов всех m ресурсов экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\mathcal{E} = \sum_{i=1}^m \frac{\mathcal{E}_i}{m} \cdot 100\% \quad (2)$$

3) При неравнозначности приоритетов ресурсов (Π_i) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\mathcal{E} = \sum_{i=1}^m \frac{(\mathcal{E}_i \cdot \Pi_i)}{m} \cdot 100\% \quad (3)$$

2. Оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам.

Метод основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной (статистически обоснованной) части:

$$\mathcal{E} = \frac{P \cdot K}{Z} \cdot 100\% \quad (4)$$

где K –коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение ($K=0,2 - 0,3$);

P –прибыль от реализации продукции;

Z – затраты на производство продукции.

Этот метод целесообразен для руководителей компании. Он позволяет обоснованно выделить средства для поощрения работников в связи с полученной прибылью.

3. Косвенное сопоставление различных вариантов управленческого решения.

Метод основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации разных управленческих решений при одинаковом характере производства продукции. Данный метод позволяет использовать рыночную стоимость произведенной продукции и затраты на ее производство.

Экономическая эффективность рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E} = \left[K \cdot \left(\frac{\Pi_2}{Z_2} - \frac{\Pi_1}{Z_1} \right) \right] \cdot 100\% \quad (5)$$

где K –коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение. Коэффициент K должен быть статистически обоснован (можно принять $K = 0,2-0,3$);

Π_1 –прибыль от реализации продукции при первом варианте управленческого решения;

Π_2 –прибыль от реализации продукции при втором варианте управленческого решения;

З1–затраты на производство продукции при первом варианте управленческого решения;

З2–затраты на производство продукции при втором варианте управленческого решения [3].

Данным методом удобно воспользоваться при анализе эффективности различных мероприятий по снижению потерь электрической энергии, при сравнении альтернативных вариантов модернизации объектов энергетического хозяйства.

4. Оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей работы организации.

Эффект коммерческих решений в общем виде количественно выражается в приросте объема товарооборота, в ускорении товарооборачиваемости и в уменьшении объема товарных запасов.

Использование этого метода рассмотрим на примере реализации управленческого решения, в результате которого увеличился товароборот:

$$\mathcal{E}_T = \frac{\Pi \cdot T}{З} \cdot 100\% = \frac{\Pi \cdot (T_{\Phi} - T_{\Pi})}{З} \cdot 100\% \quad (6)$$

где \mathcal{E}_T – экономическая эффективность от увеличения товарооборота;

Π – прибыль на 1 млн. руб. товарооборота;

T –прирост товарооборота в результате внедрения управленческого решения;

T_{Φ} –товароборот фактический (после внедрения управленческого решения);

T_{Π} –товароборот за сопоставимый период до внедрения управленческого решения;

$З$ –затраты на разработку, реализацию управленческого решения и хозяйственную деятельность организации.

Значения величин, входящих в формулу, можно определить на основании данных оперативного учета и бухгалтерских данных организации [3].

Для анализа эффективности принятия управленческих решений в сфере электроэнергетики могут также быть использованы дополнительные критерии оценки такие как изменение величины потерь электрической энергии вследствие реализации того или иного решения, изменение себестоимости выработки и передачи электроэнергии, уровень надежности электрической сети, ремонтпригодность того или иного эксплуатируемого оборудования.

Рассмотрим следующий пример.

Допустим предприятие электрических сетей работает не достаточно эффективно из-за недоотпуска электроэнергии в электрических сетях. Это обусловлено, во-первых, эксплуатацией физически и морально устаревшего электрооборудования, во-вторых низким уровнем автоматизации электрических сетей, в-третьих неэффективной работой обслуживающего персонала.

Конечная цель управленческого решения – уменьшение недоотпуска электроэнергии.

Разработка решения:

Уменьшение недоотпуска электроэнергии возможно путем:

- модернизации трансформаторных подстанций;
- автоматизации особо ответственных участков электрических сетей;
- повышения качества ремонтных мероприятий.

Рассмотрим эти альтернативы подробнее.

Модернизация трансформаторных подстанций:

Есть 2 варианта действий:

1) Полное обновление оборудования. Включает в себя замену всего оборудования на ТП. Условно примем, что на балансе электрических сетей числится 250 ТП. На модернизацию одной ТП потребуется 100000 у.е., тогда на модернизацию всех ТП необходимо потратить 25 млн.у.е. предприятие не в состоянии выделить эти средства для замены всего оборудования.

2) Частичное обновление оборудования.

По результатам диагностики, проведенной главным инженером, выяснилось, что некоторые виды оборудования можно модернизировать и получить высокий экономический эффект в результате проведения данного мероприятия и затратить при этом 7,5 млн.у.е.

Автоматизация электрических сетей:

Есть так же 2 варианта действий:

1) Полная автоматизация электрической сети - обойдется предприятию в 30 млн.у.е.

2) Частичная автоматизация электрической сети – 12 млн.у.е.

Повышение эффективности труда эксплуатирующего персонала:

Анализ эффективности труда персонала и его квалификационного уровня показал, что никаких принципиальных изменений не требуется. Единственное, что можно предложить – это оптимизировать график работы, что практически не требует финансовых вложений. Сравнивая две оставшиеся альтернативы с точки зрения экономических и временных факторов, становится очевидным, что для данного предприятия наиболее приемлемый вариант – частичное обновление оборудования.

В заключение необходимо отметить, что для успешной реализации принимаемых решений организация должна иметь механизм их осуществления, основными задачами которого являются: разработка программы реализации, руководство реализацией, контроль исполнения, оценка результатов. Разработка и реализация решений, обеспечивающих всегда высокую эффективность, очень трудная задача даже для опытных руководителей. Не всегда эффект от реализации управленческого решения соответствует ожидаемому, но, несмотря на это, должно быть постоянное стремление к максимизации этого эффекта. На результат принятия управленческого решения могут влиять внешние факторы, характеризующие влияние окружающей среды: законодательная и политическая среда; нормативно-правовое обеспечение управленческой деятельности; качество прогнозирования как социально-

экономических процессов в целом, так и развития производственной системы [3]. Сведение к минимуму воздействия внешних факторов обеспечит увеличение шансов на благоприятный исход принятия управленческого решения.

Литература

1. Афоничкин А. И., Михаленко Д. Г. Управленческие решения в экономических системах: Учебник для вузов. – СПб: Питер, 2009.–480 с.
2. Качуляк Г.Г. Критерии и показатели оценки эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах // Российское предпринимательство. – 2007. – Том 8. – № 11. – С. 25-30.
3. Прохоров Ю.К., Фролов В. В. Управленческие решения: Учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. –СПб:СПбГУ ИТМО, 2011. – 138 с.