# СОДЕРЖАНИЕ

# Введение

# Характеризующие свойства организаций

# Критерии оценки эффективности

# Заключение

# Список литературы

# Введение

# Одной из главных задач управления является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система.

# Целеполагание это исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий все большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики. В результате разгосударствления и демонополизации, законодательного закрепления многообразия форм собственности, децентрализации и регионализации управления экономикой в ней с каждым годом увеличивается число вновь образуемых предприятий. Они начинают свой жизненный цикл со стадии создания, на которой прежде всего определяются цели и задачи организации, ее специализация, размеры, ресурсы, рынки потребителей продукции или услуг и т.д. Те же задачи должны постоянно решать и действующие самостоятельные хозяйствующие субъекты, несущие всю полноту ответственности за результаты. Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования. В ней обычно легализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

# В прежних условиях хозяйствования наши предприятия не определяли свою миссию, так как при централизованном управлении цели и задачи каждого управляемого объекта устанавливались и жестко диктовались сверху. Как правило, они раскрывались через систему плановых заданий и показателей использования выделенных центральными органами ресурсов. Сейчас вступающие в силу законы рыночной экономики требуют определенных правил поведения хозяйствующих субъектов. Среди них обнародование миссии организации, дающей представление о ее назначении, необходимости и полезности для окружающей среды, сотрудников, общества в целом. Между миссией организации и более общей системой, частью которой она является, не должно быть противоречий. Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые в процессе целеполагания. Поэтому существует множество самых разнообразных подходов к определению миссии и к ее содержанию, отражающие оценку роли и значения организации в первую очередь со стороны руководителей, принимающих решения.

# На первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей (покупателей производимой продукции), причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

# Характеризующие свойства организаций

# Каждая организация характеризуется следующими основными свойствами:

# - организация преобразует ресурсы в виде материалов, технологий, людей и информации в желаемые конечные состояния или цели;

# - организация взаимодействует с внешней средой для получения ресурсов и сбыта готовой продукции;

# - в рамках организации осуществляется горизонтальное и вертикальное разделения труда (в том числе управленческого);

# - роль руководителя в организации, как правило, является многоцелевой. Он обрабатывает информацию и принимает решения, организует их реализацию и контролирует исполнение;

# - организация характеризуется производительностью (результативностью), определяемой как отношение объема выходного продукта к общим затратам.

# Каждая организационная система обладает уникальными функциональными характеристиками: сочетанием затрат, сочетанием процессов преобразования, сочетанием видов продукции, параметрами внешней среды и т.д.

# Для оценки полного множества возможностей или путей повышения эффективности организационных систем необходимо рассмотреть отдельные показатели (критерии), определяющие этот комплексный показатель.

# Управление эффективностью (результативностью) неразрывно связано с маркетингом, управлением качеством, планированием эффективности, измерением трудозатрат, бухгалтерским учетом, финансовым контролем и кадровой политикой, во многом определяющей качества трудовой деятельности.

# При изучении конкретных организаций могут встречаться различные комбинации значений этих критериев (показателей). Например, организационная система может быть производственной и экономичной, не будучи прибыльной; прибыльной, но не производительной; экономичной, но не способствующей внедрению новшеств и т.д.

**2. Критерии оценки эффективности**

В дореформенной централизованной системе управления при оценке деятельности предприятий использовалась система показателей, в которую включались: обобщающие показатели; показатели эффективности использования труда; основных фондов и оборотных средств; материальных средств. В группу обобщающих показателей вошли объем продаж и темп его роста, объем продаж на 1 рубль затрат, валовая прибыль, чистая прибыль, чистая прибыль на 1 рубль объема продаж, затраты на 1 рубль товарной продукции. Группу показателей эффективности использования живого труда составляют: темпы роста производительности труда, экономия живого труда, заработная плата на 1 рубль реализованной продукции, то же на 1 рубль чистой продукции.

Показатели эффективности основных фондов и оборотных средств включают: фондоотдачу, фондоемкость, фондовооруженность, прибыль на 1 рубль основных фондов, прибыль на 1 рубль основных фондов и оборотных средств, оборачиваемость оборотных средств. Показателем материальных ресурсов представили материальные затраты на 1 рубль реализованной продукции. Эти показатели должны использоваться и в настоящих условиях. Однако они не в полной мере охватывают все направления деятельности предприятий, в том числе финансовую и маркетинговую. Эти показатели приобретают особое значение в условиях рынка, когда предприятия самостоятельно разрабатывают стратегию стратегию и тактику своего поведения. Финансовое положение предприятия определяется коэффициентами: финансовой зависимости, ликвидности, рентабельности, рыночной активности. Рыночные условия потребовали разработки соответствующих показателей и критериев оценки эффективности управления. Имеет место необходимость введения нескольких критериев базовых показателей, на основании которых осуществляется оценка результативности УС; потребовалась оценка эффективности по уровням управления и функциональным подсистемам. Эффективность управления отражает результативность обеспечения социально-экономического развития предприятия. В этой связи эффективность управления проявляется в достигнутых показателях результативности всей деятельности предприятия.

Эффективность, как показатель результативности, предполагает соизмерение затрат с результатом. В качестве последнего рассматривается прибыль как конечный результат деятельности, а в качестве затрат - основные производственные фонды и оборотные средства. Однако результат, как экономическое понятие, шире такого толкования. Результат имеет многообразные проявления. Так, Д. Скотт Синк рассматривает 7 различных результатов: действенность, экономичность, качество, прибыльность, производительность, качество трудовой жизни, внедрение новшеств. При этом под действенностью (Д) понимается степень достижения системой поставленных перед ней целей, степень завершения "нужной" работы. Для оценки действенности используются три критерия:

1) качество - делаем ли мы продукцию, свойства которой соответствуют определенным требованиям;

2) количество - делаем ли мы нужную для потребителей продукцию в объемах, обусловленных договорами о поставках;

3) своевременность - выполняем ли мы договорные сроки поставки продукции.

Экономичность (Э) отражает степень использования ресурсов. Этот показатель является измерителем результативности организационной системы в отношении затрат. Качество (К) связано с понятием качественных признаков, которые отражают конкретные свойства, закладываемые в продукт при его создании. Прибыльность (П) представляет собой соотношение между валовым доходом и суммарными издержками. Этот показатель можно измерять по-разному. Прибыльность отражается в следующих показателях:

1) чистая прибыль, отнесенная к объему продаж:

Пч : Vп = Рv,

где Пч - чистая прибыль; Vп - объем продаж; Рv - рентабельность продаж;

2) чистая прибыль, отнесенная к совокупным активам:

Пч : АС = РА,

где АС - совокупные активы; РА - рентабельность активов;

3) чистая прибыль, отнесенная к собственному капиталу:

Пч : КС = РК,

где КС - собственный капитал; РК - рентабельность капитала;

4) валовой доход, отнесенный к издержкам производства:

ВД : И = Рп,

где ВД - валовой доход; Рп - рентабельность производства.

Производительность отражает соотношение количества реализованной продукции и затрат труда на ее изготовление. Этот показатель может быть представлен и соотношением изготовленной и реализованной продукции к затратам живого и овеществленного труда. Показатель содержит элементы предшествующих показателей результативности. Так, объем реализации (продаж) связан с качеством и количеством продукции, в нем находят отражение первые два условия действенности: качество продукции и ее объем.

Использование в расчете критерия производительности совокупности живого и овеществленного труда связывает этот показатель с экономичностью. Качество трудовой жизни - критерий, который отражает реакцию работников на социально-технические условия труда, их психологическое состояние в процессе работы. Этот критерий во многом определяет способность предприятия эффективно функционировать. IF - IK Io - IK Внедрение новшеств - критерий, отражающий, какое место занимает обновление технической базы в повышении эффективности деятельности предприятия, так как внедрение прогрессивной технологии повышает качество продукции, снижает затраты а производство. Этот критерий используется как один из важнейших факторов для определения конкурентоспособного статуса предприятия.

И Ансофф для оценки конкурентоспособного статуса фирмы (КСФ) использует формулу:

КСФ= \* a,

где IF - уровень стратегических капиталовложений;

IK - критическая точка объема капиталовложений;

Io - точка оптимального объема;

a - коэффициент, учитывающий другие факторы конкурентоспособного статуса.

Естественно, что приоритет, весомость каждого из перечисленных критериев результативности будут зависеть от ряда факторов конкретного предприятия и, прежде всего, от его состояния: технического, финансового, зрелости технологии и продукции, его положения на рынках сбыта, кадрового обеспечения и др. Задача менеджмента состоит в установлении наиболее эффективных действий, направленных на повышение эффективности функционирования предприятия. Эффективность управления предприятием может рассматриваться и за пределами его внутренних границ. Необходимо учитывать в этой связи эффект воздействий управляющей системы на другие предприятия-поставщики материально-сырьевых ресурсов, предприятия-потребители продукции. Эффективность управления может рассматриваться как в глобальном масштабе - по отношению ко всему объекту и внешней среде, так и в локальном аспекте - по отношению к процессу управления, техническому оснащению отдельных подразделений структуры управления, подсистем управления. Последнее приобретает очень важное значение: оценить вклад (ущерб) в общие итоги деятельности подсистем управления.

**3. Ранговый метод планирования и оценки эффективности**

В современных условиях большой интерес представляет метод оценки эффективности деятельности предприятий, основанный на системном подходе к анализу результатов деятельности. Чаще всего эта задача решается при помощи вовлечения в анализ все большего числа показателей и отыскания из их числа таких, которые в большей степени отражают результативность работы коллектива предприятия. Однако при увеличении количества показателей неизбежно возникает вопрос определения их значимости, роли в достижении эффективной деятельности. Для учета неравнозначности показателей применяется их ранжирование - присвоение показателям фиксированной балльной оценки, которая тем больше, чем важнее рассматриваемый показатель. И.М. Сыроежин предложил метод ранговой оценки эффективности. Основу методики представляет нормативная система показателей (НСП). НСП упорядочивает показатели путем присвоения показателям соответствующих закономерностей соотношений темпов их роста. Чем выше должен быть темп роста одного показателя по отношению к темпам роста других, тем выше его ранг. Рассмотрим порядок построения нормативной системы показателей. Правила построения НСП В методиках определены требования к отбору показателей для нормативной системы и порядок установления их приоритетов. Требования сводятся к следующему:

Показатели, включаемые в НСП, должны отражать области воздействия субъекта.

1. В НСП не включаются производные показатели, т.е. те показатели, которые рассчитываются как производные или являются частными других показателей, например, себестоимость, производительность труда.

2. Набор показателей оценивается по их воздействию на значение управляемой переменной, ее ускорение.

3. Показатели, для которых периодичность учета больше, чем интервал регулирования режима, исключаются из дальнейшего анализа.

4. В НСП могут входить самые разнообразные показатели, как натуральные, так и стоимостные, так как фиксируется их относительная величина - темп роста.

5. НСП является динамичной системой: с учетом требований изменяющихся приоритетов, можно менять и системы показателей.

Следующее правило формирования НСП состоит в определении приоритетов показателей путем установления соотношений между их ростом. Для этого используются экономические закономерности роста эффективности. Так, из закономерности роста прибыли как условия, обеспечивающего эффективность производства следует, что рост этого показателя должен опережать рост всех остальных показателей. Далее, из закономерности роста производительности труда вытекает, что рост объема продаж должен обгонять рост численности работающих; из закономерности роста фондоотдачи следует, что рост объема продаж должен обгонять рост основных фондов; из закономерности роста фондовооруженности труда - рост основных фондов должен обгонять рост численности. Из этих четырех закономерностей вместе взятых следует, что рост прибыли должен обгонять рост объема продаж, который, в свою очередь, должен обгонять рост основных фондов, а рост основных фондов - рост численности работающих. Таким образом, ранг прибыли будет старше ранга показателя, отражающего величину продаж, а он, в свою очередь, старше ранга производственных фондов, который будет старше ранга показателя среднесписочной численности работающих. Рост фонда заработной платы должен опережать рост численности промышленно-производственного персонала, иначе не будет обеспечен рост средней заработной платы.

В НСП заложено, что если фактические значения роста показателей будут соотносится в порядке их значимости в НСП, то в этом случае будут выполняться условия эффективности. Задача численной оценки эффективности в этом случае сводится к оценке соотношения между оптимальной и фактической величинами роста показателей, вошедших в НСП.

Такая оценка имеет следующие преимущества перед другими методиками расчета эффективности:

осуществляется системный подход к анализу деятельности предприятий, поскольку в НСП входят показатели, отражающие основные факторы роста эффективности;

известные закономерности роста эффективности обобщаются в единый критерий роста эффективности, выражением которого является НСП;

поскольку в НСП входят показатели, отражающие как результаты деятельности предприятия, так и ресурсы, которые имеются у него, то при использовании этой методики осуществляется учет условий производства, в которых находится данное предприятие;

поскольку данная методика опирается не на анализ достигнутого уровня, а на оценку динамики, изменения основных технико-экономических показателей, то с единых позиций можно подходить к оценке как эффективных, так и нерентабельных предприятий;

так как в НСП фиксируется только относительная величина - темп роста показателей, то в нее могут входить самые разнообразные показатели, как натуральные, так и стоимостные;

НСП очень динамична, так как мы легко можем изменить ранги показателей, входящих в НСП, и таким образом учесть последние требования, предъявляемые к промышленности, например, повышение конкурентоспособности продукции или ориентация на расширение рынков сбыта продукции и другие показатели.

Анализ эффективности деятельности

Процесс анализа эффективности по данному методу включает следующие этапы:

1. Разрабатывается нормативная система показателей.

2. Анализируются отчетные данные по показателям, вошедшим в НСП. На основании аналитических расчетов определяется рост показателей и на его основе устанавливаются фактические ранги.

3. Сравниваются оптимальные (определенные в НСП) и фактические ранги. Математический аппарат ранговой статистики основан на сравнении двух множеств чисел - упорядоченного и неупорядоченного, и оценке их отличия между собой. В качестве упорядоченного множества выступает НСП, в которой каждый показатель имеет свой ранг - фиксированное место в упорядочении. В качестве неупорядоченного множества выступают фактические ранги показателей, которые определяются по величине фактического роста.

При этом в процессе сравнения определяются:

1) отклонения рангов путем вычитания по каждому показателю оптимального ранга их фактического (без учета знаков "-" и "+"); и инверсии.

2) Инверсия (нарушение нормального порядка элементов в перестановке) показывает количество показателей, нарушивших порядок рангов относительно показателя, по которому производится расчет.

Достигнутая эффективность ниже ожидаемой в 2 раза (1/0,476 = 2,1). Анализ отклонений позволяет выявить причины. Основное воздействие на фактическую эффективность оказало снижение объема продаж, что естественно отразилось на прибыли. То же воздействие оказал рост материальных затрат. Причина могла состоять в проведении организационно-технических мероприятий, так как индекс роста основных производственных фондов превысил ожидаемый по НСП.

**Заключение**

Эффективность управления представляет собой результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели имеют как количественные характеристики. Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача оптимального управления состоит в том, чтобы найти и реализовать такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает наивыгоднейшее значение. Таким образом, под оптимальным управлением понимается такая совокупность управляющих воздействий, совместимая с наложенными на систему ограничениями, которая обеспечивает наивыгоднейшее значение критерия эффективности. Следовательно, в отношении управляемой системы имеется группа критериев, которые могут быть определены в соответствии с целями, определяемыми экономической политикой в конкретный отрезок времени, и конкретными условиями работы данного предприятия, отрасли. Задача управляющей системы заключается в обеспечении заданного критерия или нескольких совпадающих совпадающих критериев. Таким образом, повышение эффективности системы управления производством предполагает нахождение наилучших организационных форм, методов, технологии управления конкретным объектом в целях достижения управляемой системой определенных технико-экономических результатов в соответствии с заданным критерием или системой критериев.

платежеспособность конкурентоспособный нормативный показатель

**Список литературы**

1. Архипова Н.И., Кульба В.В., Косяченко С.А., Чанхиев Ф.Ю. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов под ред. проф. Н.И. Архиповой, 2002

2. Д.М. Крук, О.А. Дейнеко, Р.А. Громова и др.; Под ред. Д.М. Крука. Основы управления производством: Учебник для студентов экон. спец. ВУЗов / - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 1998г.

3. Джек Уэлч "Джек.От самого основания" ( Jack: Straight from the Gut.—2001).

4. Роберт С., Нортон Д.Организация, ориентированная на стратегию. ЗАО "Олимп – Бизнес", 2004

5. Страхова Л.П. Методы формирования и организации управления предприятиями химического комплекса. Часть 1: Учебное пособие / ГУУ. - М., 2001.