

## Глава 5. Эффективность управленческих решений и ответственность менеджеров

### 5.1. Эффективность решений: понятие и оценка

Эффект (лат. effectus – исполнение, действие), результат, следствие каких-либо причин, действий. Эффектом системы управления в общем случае является суммарная ожидаемая величина годового роста благосостояния организации, которая достигается усилиями ее менеджеров. Управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров могут оцениваться простыми и сложными показателями. К первым относятся результаты, время, затраты ресурсов. Сложные показатели строятся для более подробной оценки, к ним относятся эффективность, интенсивность, производительность.

К результатам управленческих решений относятся: качество решения, обеспеченность, степень разнообразия, степень соответствия целям критериям требованиям заказчика, а также устойчивость, точность, внутренняя непротиворечивость (согласованность), возможность развития, степень усовершенствования процедуры принятия решения.

Цели и потребности системы управления определяют: ориентированность решения на пользователя, наглядность решения для пользователя, возможность многократного повторного использования.

К затратам управленческих решений относятся: информационные затраты, временные затраты, технические затраты, трудовые ресурсы, прочие затраты.

Эффективность представляет соизмерение ресурсов (затрат) на достижение результатов. Основными факторами эффективности решений являются три группы факторов: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления.

Первый фактор характеризует структуру, *качество* ресурсов, их экономию в процессах управления и возможность пополнения и накопления.

Второй фактор отражает своевременность решений, экономию времени, использование новых технологий и *потенциал* персонала, способного решать проблемы достаточно оперативно и профессионально.

Третий фактор отражает реальность и значительность цели, в соответствии с которой и рассматривается *результат* деятельности менеджера, его стратегия, учет рыночных процессов экономического развития.

*Интенсивность* представляет собой соизмерение усилий и времени, производительность — результата и времени.

Эффективность деятельности организации - это ее свойство, связанное со способностью организации в рамках нормативной системы общественных ценностей формулировать и достигать цели в соответствии с предъявляемыми потребностями в виде результатов, соотношенных с затратами, путем использования соответствующих средств и с учетом факторов-условий ее функционирования.

Сравнение фактической отдачи осуществляемого решения с ожидаемой предполагает эффективность или результативность решения. Необходимость такого сравнения обуславливается тем, что оценка эффективности данного решения является одним из методов определения степени устойчивости внутренней и внешней среды при выработке решения, проявляемой как ответная реакция среды при выработке решения на ее изменения. Это позволяет не только удостовериться в выполнении решения, но и в случае значительных расхождений между реальной отдачей и ожидаемой принять необходимые действия по корректировке и уточнению процесса решения.

Выполняя данную работу, необходимо добиваться того, чтобы окончательная формулировка решения отражала механизм измерения его эффективности. В случае невозможности определить и измерить эффективность решения, рекомендуется избегать его утверждения, ибо в этом случае, видимо, неверно определены его переменные в процессе анализа проблемы. Решение эффективно, если оно способствует приближению к поставленной цели. В случае же многоцелевой деятельности, эффективным можно считать решение, при котором достигается положительный результат и оно превалирует над некоторыми второстепенными целями.

Иногда для оценки эффективности управленческих решений используют метод анализа эффективности затрат, который является более усовершенствованным видом или вариантом традиционного маржинального анализа [41]. Это метод основывается на сопоставлении альтернатив в тех случаях, когда оптимальное решение нельзя выразить в денежных единицах, как это имеет место при маргинальном 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.

Анализ эффективности затрат включает в себя те же этапы, что и всякое решение, главными его отличительными чертами являются: 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 наличием *ресурсами* или обеспечивать снижение издержек по отношению к эффективности, в особенности с учетом потребности в первых для достижения других целей.

Ценность 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.

## **5.2. Управленческие решения и ответственность**

Ответственность с позиции управленческих решений есть форма зависимости в *условиях* разделения деятельности, определяющая меру порицания при невыполнении или недостаточном выполнении функций и обязательств, полномочий и ожиданий [24].

Ответственность должна соответствовать полномочиям за принятие решений. Существует понятие меры ответственности и формы ответственности.

Ответственность менеджера за принятие решения проявляется в том случае, если исполнение или неисполнение прямого управленческого решения привело к убыткам фирмы или ущербу, вреду элементам внешней среды.

Ответственность менеджера за принятие решения может быть внутрифирменной или внешней. Внутрифирменная ответственность

может быть административной (выговор, перевод на другую работу и т.д.) и экономической (материальной – возмещение ущерба организации). Внешняя ответственность может быть юридической, социальной, моральной.

Юридическая ответственность может иметь уголовный и гражданский характер.

Уголовная ответственность - обязанность виновного лица держать в установленном порядке ответ за совершенное им преступление: подвергнуться правоограничениям, вытекающим из уголовно-процессуального порядка, быть осужденным и понести соответствующее наказание.

Гражданская ответственность возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств из договоров, причинения вреда. Это принудительная мера, выражающаяся в имущественном воздействии на правонарушителя. Она состоит в компенсации убытков или возмещении причиненного вреда.

Существует две точки зрения на социальную ответственность менеджмента. Первую Милтон Фридман определил как роль бизнеса (деятельности, дела), состоящую в "использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры ... и участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману". Вторую точку зрения выразил Кит Дэвис, указав, что бизнес обязан быть активно социально ответственным по причине "железного закона ответственности" и утверждая, что "в долговременной перспективе те, кто не пользуется властью в этом направлении, каковое общество считается ответственным, эту власть потеряет".

Первая точка зрения соответствует либеральному взгляду на экономику. Ее непременным условием является наличие "правил игры" - устоявшихся и *исполняемых* норм права, социальных и моральных норм. В переходный период это основное условие либерального менеджмента объективно отсутствует.

Несомненно, социально-этический менеджмент соответствует второй точке зрения. Представляется, что отличие социально-этического менеджмента от социальной ответственности менеджмента состоит в определении недопустимых состояний и прямом декларировании необходимости избежать нанесения недопустимого ущерба участникам рынка, подтвержденном на уровне разработки критериев и специальных алгоритмов принятия конкретных управленческих решений.

Таблица 5.1

### Социальная ответственность предприятий перед обществом

Направления социальной ответственности	Виды социальной ответственности
Окружающая среда	Контроль загрязнения, восстановление или защита среды; Сохранение природных богатств; Замкнутый цикл переработки; Программы энергообеспечения
Здравоохранение	Психосоматические знания о единстве человека; Забота о здоровье и безопасности работников фирмы; Финансирование программы лечения алкоголизма и наркомании
Развитие личности работников	Общеобразовательные программы; Повышение квалификации; Делегирование полномочий; Групповое принятие управленческого решения по стратегическому развитию фирмы; Продвижение по служебной лестнице внутри фирмы; Развитие индивидуума, владеющего социокультурными технологиями; Забота о качестве жизни работника
Образование и культура	Финансирование программ образования и культуры; Развитие стратегического ресурса фирмы; Самосовершенствование к самоутверждению; Развитие целостного образа мышления
Участие в жизни общества	Высокое качество выпускаемой продукции; Финансирование социальных проектов; Реализация основных концепций развития гармоничного общества; Высокий уровень управленческой культуры руководителей высшего, среднего и низового звеньев управления

Применение социально-этического менеджмента позволяет "автоматически" обеспечить социальную ответственность менеджмента, рассматриваемого как процесс, состоящий из конкретных социально ответственных решений, регулярно принимаемых на различных уровнях многими менеджерами. Обратное утверждение не может быть признано

справедливым: социально ответственный менеджмент не в каждом решении может быть признан социально-этическим. Таким образом, социально-этический менеджмент обеспечивает социальную и юридическую ответственность менеджмента (табл.5.1).

Моральная ответственность менеджмента состоит в следовании нормам человеческих отношений. На этот тип ответственности менеджмента большое влияние *оказывают* культурные, религиозные и другие особенности среды, в которой осуществляется менеджмент.