# ТЕМА 14.

# СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ та ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. ***Роль бізнесу в суспільстві.***
2. ***Сутність соціальної та юридичної відповідальності.***
3. ***Аналіз соціальної відповідальності.***
4. ***Етика і сучасне управління.***
5. ***Сутність організаційної ефективності і підходи до її визначення.***
6. ***Види організаційної ефективності.***
7. ***Сутність ефективності в менеджменті. Основні категорії ефективності.***
8. ***Показники ефективності управління.***

## РОЛЬ БІЗНЕСУ В СУСПІЛЬСТВІ

Існують дві різні точки зору на те, як варто поводитися організаціям по відношенню до їхнього суспільного середовища щоб вважатися соціально відповідальними. Відповідно до однієї з них, організація соціально відповідальна, коли максимально збільшує прибуток, не порушуючи законів і норм державного регулювання. З цих позицій організація повинна переслідувати тільки економічні цілі. Відповідно до іншої точки зору, організація на додаток до відповідальності економічного характеру зобов’язана враховувати людські і соціальні аспекти впливу своєї ділової активності на працівників і споживачів, а також вносити визначений позитивний внесок у вирішення соціальних проблем в цілому.

Протилежні за своїм характером висновки з того, що варто розуміти під концепцією соціальної відповідальності, породжені відмінностями в цілях організацій. З одного боку, є люди, що розглядають організацію як економічну цілісність, зобов’язану піклуватися тільки про ефективність використання своїх ресурсів. Таким чином, організація виконує економічну функцію виробництва продукції і послуг, необхідних для суспільства з вільною ринковою економікою, забезпечуючи одночасно роботу для громадян та максимальні прибутки і винагороди для акціонерів.

Відповідно до цієї точки зору, роль бізнесу полягає у використанні його енергії і ресурсів у діяльності, спрямованій на збільшення прибутку за умови, що він дотримується законодавчо встановлених правил і норм.

З іншого боку, є думка, відповідно до якої організація – це щось більше, ніж економічна цілісність. Відповідно до цієї точки зору сучасна організація є частиною середовища, що включає безліч складових, від яких залежить саме існування організації. До таких складових відносяться споживачі, постачальники, гроші, інформація, групи суспільного впливу, об’єднання, а також працівники і власники акцій. Це багатошарове суспільне середовище може сильно впливати на досягнення організацією її цілей, тому організації приходиться врівноважувати чисто економічні цілі з економічними і соціальними інтересами цих складових середовища.Відповідно до цієї точки зору, організації несуть відповідальність перед суспільством, у якому функціонують, не лише по забезпеченню ефективності, зайнятості, прибутковості і непорушення закону. Організації повинні направляти частину своїх ресурсів і зусиль по соціальних каналах. Організації зобов’язані жертвувати на благо і вдосконалення суспільства, відповідально діяти в таких численних сферах, як захист зовнішнього середовища, охорона здоров’я, цивільні права, захист інтересів споживача і т.п.

## СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЮРИДИЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

В процесі забезпечення соціальної відповідальності виникає потреба у поділі загальної відповідальності бізнесу на юридичну і соціальну. **Під юридичною відповідальністю розуміється підпорядкування конкретним законам і нормам державного регулювання, які визначають, що можна, а чого не можна робити організаціям.** Організація, що підкоряється всім цим законам і нормативам, поводиться юридично відповідально, однак, вона не обов’язково буде також вважатися і соціально відповідальною.

Соціальна відповідальність, на відміну від юридичної, має на меті визначений рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організації. Цей відгук має місце стосовно того, що лежить поза визначеними законом та органами державної влади вимогами. В більшості випадків соціальна відповідальність ототожнюється з доброчинною діяльністю, проте це не зовсім так. Оскільки діяльність в сфері підтримки аматорських спортивних чи художніх самодіяльних організацій, турбота про навколишнє середовище понад норми встановлені законодавчо, забезпечення потреб споживачів понад ті, які були встановлені законодавчо – все це можна віднести до проявів соціальної відповідальності.

### Таким чином, соціальна відповідальність – це добровільна реакція організації на різні соціальні потреби різних груп суспільства, межі якої не є визначеними законодавчо, і тому вона не є загальнообов’язковою.

Особливістю соціальної та юридичної відповідальності є те, що виконання однієї з них не означає, що виконується інша, тобто, якщо фірма діє юридично відповідально, то це не означає, що вона обов’язково діє соціально відповідально і навпаки.

## АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Двозначність ролі бізнесу в суспільстві вимагає обґрунтування доцільності використання соціальної відповідальності. Зважаючи на те, що юридична відповідальність є обов’язковою до виконання, то основні суперечки щодо доцільності використання точаться навколо соціальної відповідальності.Ці суперечки породили численні аргументи “за” і “проти” соціальної відповідальності.

### Аргументи на користь соціальної відповідальності:

* 1. ***Сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи.*** Підприємство, яке прагне закріпитися на якомусь ринку, зацікавлене в тому, щоб у споживачів даного ринку сформувався його позитивний образ. Найпростішим способом сформувати відповідний образ в уяві споживачів є забезпечення окремих соціальних потреб даної групи.
  2. ***Наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем.*** Оскільки бізнес має у своєму розпорядженні значні людські і фінансові ресурси, йому варто було б передавати частину їх на соціальні цілі.
  3. ***Моральне зобов’язання поводитися соціально відповідально.*** Підприємство є членом суспільства, тому норми моралі також повинні впливати на його поведінку. Підприємство, як і кожен член суспільства, повинно діяти соціально відповідальним чином і сприяти зміцненню моральних основ суспільства.

### Аргументи “проти” соціальної відповідальності

1. ***Порушення принципу максимізації прибутку.*** Спрямування частини ресурсів на соціальні потреби суперечить основній умові підприємництва – отриманню максимального прибутку. Підприємство поводиться в найбільшій мірі соціально відповідально, зосереджуючись тільки на економічних інтересах і залишаючи вирішення соціальних проблем державним установам і службам, благодійним інститутам і просвітницьким організаціям.
2. ***Витрати на соціальні потреби..*** Кошти, що направляються на соціальні потреби, є для підприємства витратами. У кінцевому рахунку ці витрати переносяться на споживачів у виді підвищення цін.
3. ***Недостатній рівень звітності широкій публіці.*** Керівники підприємств (особливо ті, які обираються на керівні посади) час від часу звітують перед своїм колективом, державними органами влади, суспільними утвореннями. Проте їх звіти стосуються в основному економічних показників. Відповідно до сформованих в ринковому середовищі стандартів соціальна сторона діяльності підприємств не має єдиної системи її оцінки і тому не охоплюється в звітах керівників.
4. ***Відсутність достатньої кваліфікації у питаннях вирішення соціальних проблем.*** Персонал будь-якого підприємства є добре підготовленим до діяльності в сферах економіки, ринку і техніки. Робота в соціальній сфері теж вимагає значного досвіду, яким володіють люди, що займають відповідні посади в державних та місцевих органах, а також в благодійних організаціях.

## 4. ЕТИКА І СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ

Етика бізнесу торкається не тільки проблеми соціально відповідальної поведінки. Вона зосереджена на широкому спектрі варіантів поведінки керівників та підлеглих і визначає що можна, а що не можна робити. Те, що не

може бути охопленим чи висвітленим законодавчо часто належить до етичних чи моральних норм. Це пов’язано із тим, що закон не може охопити всіх аспектів діяльності людини і врегулювати їх категоричним чином.

Організації вживають різні заходи з метою підвищення характеристик етичності поведінки керівників і рядових працівників. До таких заходів відносяться розробка етичних норм, створення комітетів з етики, проведення соціальних ревізій і навчання етичній поведінці.

**Розробка етичних норм.** Етичні норми описують систему загальних цінностей і правила етики, яких, на думку керівницива організації, повинні дотримуватись її працівники. Етичні норми розробляються з метою опису цілей організації, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесах прийняття рішень.

До дій, які забороняються етичними нормами, відносяться хабарі, вимагання, подарунки, виплата співучаснику частини незаконно отриманих грошей, конфлікт на ґрунті зіткнення інтересів, порушення законів у цілому, шахрайство, розкриття секретів компанії, незаконні виплати політичним організаціям, протиправна поведінка заради інтересів фірми. Зазвичай організації доводять етичні норми до своїх працівників у виді друкованих матеріалів, хоча деякі створюють робочі групи по питаннях етики.

**Комітети з етики.** Деякі організації створюють постійні комітети для оцінки рівня етиної поведінки працівників. Майже всі члени таких комітетів – керівники вищого рівня. Деякі організації не створюють таких комітетів, але наймають фахівця з етики бізнесу, так званого адвоката по етиці.

**Соціальні ревізії** запропоновані для оцінки і складання звітів про соціальний вплив дій і програм організації. Прихильники соціальної ревізії думають, що звіти такого типу можуть свідчити про рівень соціальної відповідальності організації. Хоча деякі компанії намагалися скористатися принципами соціальної ревізії, але проблеми виміру прямих витрат і вигод від реалізації соціальних програм поки що не вирішені.

**Навчання етичній поведінці.** Ще один підхід, яикй використовується організаціями для підвищення показників етичності поведінки, – навчання етичній поведінці керівників і рядових співробітників. При цьому працівників знайомлять з етикою бізнесу і підвищують їхню сприйнятливість до етичних проблем, що можуть перед ними виникнути. Введення етики як предмета в курси навчання бізнесу на рівні вузів є ще однією формою навчання етичній поведінці.

## СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ І ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

Функціонування організацій в умовах ринкового середовища передбачає розробку спеціальних методів оцінки результатів їх діяльності. В більшості випадків результативність діяльності організацій ототожнюють з поняттям “ефективність”.

### Ефективність (від лат. effectus – дієвість, результативність, продуктивність) – це відповідне співвідношення результату і мети, або результату і витрат на його досягнення.

Дещо відмінним є поняття організаційної ефективності, яка є найбільш поширеною саме в управлінській науці.

### Організаційна ефективність – це здатність організації інсувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Зважаючи на різноплановість організаційних цілей і сфер діяльності, не існує якогось одного методу визначення організаційної ефективності. Тому, ***в економічній літературі прийнято виділяти три різних підходи до її визначення:***

* + ***Цільовий підхід.*** Організаційна ефективність підприємства в даному випадку визначається його здатністю досягати поставлених завдань. При цьому найбільш ефективним буде те підприємство, яке досягне даної цілі з найменшими затратами резурсів. В той же час підприємство, яке не досягає поставленої мети є неефективним. Цей підхід доречно використовувати, якщо цілі організації мають кількісне вираження, або їх досягнення може бути чітко зафіксованим.
  + ***Системний підхід.*** Відповідно до нього, критерієм ефективності організації є її здатність до адаптації. Даний підхід зосереджує увагу не на проблемі досягнення певної мети, а робить акцент на взаємодії внутрішніх змінних організації. В такому аспекті оцінка витрат відступає на задній план, а натомість на перше місце виходять визначення ієрархічних залежностей, внутрішній розподіл ресурсів,

формування сприятливого мікроклімату тощо. Такий підхід придатний в основному для неприбуткових організацій, які виконують визначену соціальну місію.

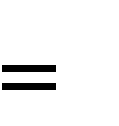
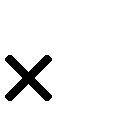
* + ***Вибірковий підхід (з точки зору задоволення стратегічних складових).*** Даний підхід дозволяє змінювати критерії оцінки ефективності в залежності від змін стратегічної спрямованості організації. Організація залежить від різних стратегічних складових, які поділяють на внутрішні (менеджери, співробітники, акціонери тощо) та зовнішні (споживачі, конкуренти, органи місцевої влади та ін.). Кожна із цих складових оцінює діяльність організації за своїми критеріями: співробітники за розміром заробітної плати та умовами праці; акціонери за розміром дивідендів; споживачі за рівнем якості продукції та її ціною і т.д. В такому аспекті важливо визначити які складові слід вважати стратегічними, і відповідно до цього постаратися максимально задовольнити їх потреби. Ефективність в даному випадку буде вимірюватися рівнем позитивної реакції стратегічної складової на діяльність фірми.

Кожен із підходів має певні переваги і ряд недоліків. Найоптимальніший варіант забезпечення ефективності організації – розумне поєднання усіх підходів щодо вивчення організаційної ефективності. При цьому переваги одного підходу могли б компенсувати недоліки іншого.

## ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

***На сучасному еиапі розвитку наукового управління виділяють вісім видів організаційної ефективності:***

* + ***Внутрішня ефективність*** – визначається з позиції максимального використання внутрішніх ресурсів організації.
  + ***Зовнішня ефективність*** – характеризує повноту використання зовнішніх можливостей організації. Найбільш характерним критерієм оцінки зовнішньої ефективності організації є її здатність адаптовуватися до змін зовнішнього середовища.
  + ***Загальна ефективність*** – характеризується як сукупність зовнішньої і внутрішньої ефективності:

Е Е Е

з

1 2

### (17.1)

де Ез

* рівень загальної ефективності;

Е – рівень використання

ринкових можливостей;

1

можливостей.

Е2 – рівень використання внутрішніх

Загальна ефективність залежить від гнучкості системи управління організацією і здатності вчасно перерозподіляти внутрішні ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища.

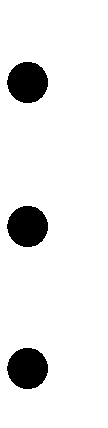
* + ***Ринкова ефективність*** – показує наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно із альтернативнимиспособами задоволення їхніх потреб (продукція конкурентів, товари- конкуренти).
  + ***Стратегічна ефективність*** – характеризує здатність організації реалізовувати стратегію. При цьому використовується три групи показників:
  + перша відображає стан ринку (обсяг, темпи зростання, ризики);
  + друга характеризує динаміку економічних цілей (темпи зростання прибутку, обсягів продажу, рентабельності тощо);
  + третя висвітлює динаміку групових цілей (зростання дивідендів, заробітної плати, кількості робочих місць).
  + ***Оперативна ефективність*** – основним критерієм даного виду ефективності є мінімізація виробничих витрат. Стратегічна ефективність складається із безлічі оперативних.
  + ***Ефективність інноваційного проекту –*** характеризує співвідношення витрат, які пов’язані із реалізацією нововведення.

## СУТНІСТЬ ЕФЕКТИВНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ. ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

### Ефективність системи менеджменту – це показник, який характеризується співідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

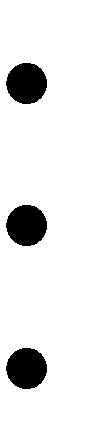
З даного визначення випливає, що основними складовими ефективності управління є витрати на управління і результати діяльності, які в більшості випадків мають вартісний вираз і можуть бути чітко зафіксовані, що полегшує оцінку ефективності.

***До витрат, які несуть керівники в процесі управлінської діяльності належать:***

* + ***Витрати на оплату праці:***

заробітна плата керівників та спеціалістів;

заробітна плата технічного і обслуговуючого персоналу; премії і доплати управлінцям;

* + ***Витрати на техніку управління:***

носії інформації та предмети управлінської праці;

засоби обробки інформації та оснащення процесів управління; знання, умови праці тощо;

* + ***Витрати на організацію і забезпечення управління:***

науково-дослідні роботи і наукова організація управлінської праці; підготовка і підвищення кваліфікації менеджерів;

заходи щодо вдосконалення управління;

* + ***Накладні витрати:***

службові відрядження і пересування; комунікаційні і канцелярські витрати; інші витрати (на проведення ділових зустрічей тощо).

Що ж стосовно результату діяльності організації, то тут можуть бути використані такі показники: обсяг реалізованої продукції, обсяг виробленої продукції, сума прибутку, рівень рентабельності і т.д.

## 4. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Найбільш поширеним показником ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

Е Рк



у Ву

, **(17.2)**

де Е у

* ефективність управління;

Рк – кінцевий результат отриманий

підприємством; Ву

* витрати на управління.

Цей показник може набувати різного змісту, залежно від того, яка величина виступає у якості загального результату діяльності підприємства.

Ще одним показником, який демонструє економічну ефективність є продуктивність праці. З цієї позиції в управлінні виділяють відношення загального результату виробництва до кількості працівників апарату управління:

Е Рк , **(17.3)**



у К

де К – кількість управлінського персоналу.

Крім названих показників ефективності системи менеджменту, які відображають загальну ефективність всієї організації, існують показники, які покликані відображати ефективність структурних підрозділів чи окремої функції, яка реалізовується в межах підприємства.

З огляду на це в процесі визначення ефективності системи менеджменту використовують якісні показники:

1. ***Рівень керованості:***

К Ун , **(17.3)**



н Уф

де Ун

– норма керованості,

Уф – фактична кількість підлеглих у

керівника;

1. ***Коефіцієнт раціональності структури:***

Крс

, **(17.4)**

ос



Пф

1

П

де Пф , Пос – кількість підрозділів в апараті управління фактично і

відповідно до нормативів;

1. ***Ступінь централізації управлінських функцій:***

Рфб



К

ц Рф

, **(17.5)**

де Рфб

* кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на

вищих рівнях управління, Рф

* загальна кількість прийнятих рішень при при

виконанні даної функції на всіх рівнях управління;

1. ***Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу:***

К А лк



с Афк

, **(17.6)**

де А лк

* кількість лінійних керівників,

Афк

* кількість працівників

функціональних служб;

1. ***Ступінь формалізації праці менеджерів:***

К Анд



ф Азу

, **(17.7)**

де А нд

* кількість працівників, праця яких організована на основі

нормативних документів,

Азу – загальна кількість управлінців;

1. ***Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління:***

Аа.уп



Кц.су

А уп

, **(17.8)**

де Аа.уп ,

А уп

* кількість адміністративно-управлінського персоналу,

зайнятого вирішенням спеціальних проблем і всього управлінського апарату;

1. ***Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління***

Кф



Ко.ф.у.

, **(17.9)**

Кн

де Кф, Кн – кількість функцій, які здійснюються в апараті управління

фактично і за встановленими нормативами;

1. ***Коефіцієнт дублювання функцій:***

Кр.з



К

д

Кр.н

, **(17.10)**

де Кр.з

* кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами,

Кр.н

* кількість видів робіт, згідно із затвердженими нормативами;

1. ***Коефіцієнт глибини спеціалізованих управлінських робіт:***

Тр.проф



Кг.с

, **(17.11)**

Тр

де Тпроф

* обсяг робіт, профільних для даного підрозділу,

Тр – загальна

кількість рішень, прийнятих у підрозділі;

1. ***Коефіцієнт надійності структури управління:***

Кнад



1 Кн Кзаг

, **(17.12)**

де Кн

* кількість не реалізованих рішень,

Кзаг

* загальна кількість

рішень, прийнятих у підрозділі.

Визначення ефективності окремих працівників управлінського апарату різних рівнів і функціональних сфер передбачає:

 визначення сукупності цілей окремих підрозділів і оформлення їх у вигляді системи планових показників, що мають кількісне і часове вираження;

 встановлення експертним шляхом значущості кожного показника у їх загальній сукупності (сума значущостей дорівнює 1);

 визначення по 5-ти бальній шкалі ступеня досягнення кожного показника структурним підрозділом, яким керує менеджер, якого ми оцінюємо.

Таким чином, ефективність управління може оцінюватися для різних управлінських категорій, починаючи від підприємства і закінчуючи роботою окремо взятого менеджера.