

**Малахова В.В.**

## **МЕСТО И РОЛЬ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, В ТРАНСПОРТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Экономическая оценка последствий принятия управленческих решений предприятий является одним из основных условий эффективности хозяйствования. Ее назначение состоит в своевременном и возможном выявлении положительных и отрицательных тенденций функционирования предприятий как субъектов рыночных отношений, а также в распознавании характера этих тенденций с учетом внутреннего потенциала и определением меры влияния факторов внешней среды. Постоянное проведение оценок предопределяет последовательное принятие ответственных управленческих решений, создавая тем самым первичные импульсы построения новых управленческих влияний и добавляя целенаправленности и гибкости системе управления предприятием в целом.

Принципиальное значение имеет определение сущности экономической оценки как компонента управления организацией, прежде всего – уровня ее функциональной автономности в процессе управления. Уместно, отличать подходы к оценке в узком и широком понимании ее содержания. В узком понимании речь идет об оценке изменений в объекте, который исследуется. Оценка предвидит измерение и сравнение текущего состояния объекта с базисным состоянием в количественных единицах или качественных суждениях.

Другое содержание понятию оценки дается в разъяснении относительно ее роли и места в процессе управления. Здесь она рассматривается как определенные действия субъекта управления по выявлению динамических характеристик объекта, т.е. как специфические действия субъекта управления по руководству объектом управления. В этой связи необходимо отметить, чем именно обуславливается специфика действий, которые проводятся в ходе оценки – только – ли спецификой принятия отдельных решений или спецификой более масштабного процесса управления. В первом случае целостность оценки представляет собой процесс принятия решений, во втором – процесс управления предприятием. Решение этого вопроса имеет принципиальное значение для разработки методических основ экономической оценки хозяйственной деятельности транспортных организаций в современных динамических и непостоянных рыночных условиях.

Чтобы выяснить данную проблему, нами выдвигается рабочая гипотеза, согласно которой экономическая оценка и анализ представляют собой единый, относительно автономный составной элемент в системе управления предприятием, с целостной структурой, внутренними и внешними связями и их специфическим упорядочением в механизме взаимодействия с другими структурными элементами управления. Побочным подтверждением гипотезы является установленное во время анализа литературных источников смешивание, смещение, а то и замещение понятий «анализ» и «оценка» (как отдельных) при употреблении их для описания процесса управления или связанных с ним работ и операций [ 1,2,3,4 ].

Для прямого подтверждения данной гипотезы целесообразно рассмотреть связи элементов управления по линии «принятие решений – управленческое влияние». Именно по этой линии осуществляются операции анализа и оценки отклонений от запланированного течения руководимого процесса. По классической теории управления по данной линии можно выделить два магистральных направления – направление влияния и направление информационного сопровождения, которые соответствуют прямой и обратной связи между субъектом и объектом управления.

На содержание операций по этой линии накладывает отпечаток начальный этап принятия решения: это – одна из кульминационных процедур управления. Решение – продукт чисто управленческой деятельности, а последующий процесс их принятия составляет стержень процесса управления и отождествляется с процессом управления.

В более корректном понимании факт принятия решения рассматривается как определенная процедура выбора из нескольких возможных действий в одном направлении, с использованием которого управление сможет перевести объект управления из состояния наблюдения в желаемое состояние, т.е. в состояние, предвиденное заранее и определенное целью. Причем цель рассматривается как состояние, которого достигает система в целом, а не только объект (подсистема) управления.

Направление «принятие решений – осуществление влияния» представляет собой канал прямой, положительной связи между субъектом и объектом управления. Процесс принятия решений на предприятии какой-либо сферы, в том числе и транспортной, составляет основную работу и содержание деятельности менеджеров, управленческого персонала, как субъекта управления. Но этот процесс не замыкается на функциональном аппарате, а охватывает все подразделения, в том числе и те, которые структурно входят в объект управления. Исполнители, линейные руководители, которые принадлежат объекту управления, получают принятое высшим руководством решение как обязательное указание к действиям в форме сообщения, которое идет по каналу прямой связи.

Канал прямой связи представляет собой вертикальные нисходящие коммуникации, т.е. обмен информацией между высшим руководством и линейными руководителями до исполнителей работ, к которым решения доходят в виде команды действовать. Необходимость исполнять решения высшего управленческого звена вызывает потребность принятия цепочки решений руководителями среднего и нижнего звена, линейными руководителями, которые функционируют в рамках структуры руководимой подсистемы. Та-

ким образом, процесс принятия решений охватывает все уровни управления, превращаясь на нижних уровнях иерархии в конечную производственную процедуру исполнения.

Параллельно с прямыми «влиятельными» связями функционируют обратные информационные связи, которые составляют канал вертикальных восходящих коммуникаций и выполняют функции оповещения высшего руководства про то, что делается на «нижних» уровнях. Это – отображающий негативный канал мониторинга о ходе исполнения решений, и вместе с тем – канал информации о проблемах, которые возникли, возникают или назревают. Его можно определить как канал управленческого учета в широком понимании этого понятия, которое включает, в частности, составление отчетов. Обмен информацией по восходящим коммуникациям осуществляется в форме отчетов, предложений, пояснений. Происходит сравнение достигнутых результатов с ожидаемыми, выявляются отклонения, распознаются их причины, оцениваются тенденции, распознаются направления их распространения на разные структурные элементы объекта управления, оцениваются возможные последствия.

Если ситуация изменяется кардинально, становится неконтролируемой, т.е. ожидаемые результаты управленческих действий не соответствуют поставленным целям, принимается новое решение. Его выполнение продолжает процессы влияния и мониторинга. Но перед этим новое решение, имея еще статус выбранного для выполнения варианта, сравнивается с тем, который выполняется, диагностируется и оценивается по ожидаемым последствиям. Происходит сравнение еще действующего решения с предложенным вариантом нового решения. Таким образом, операции прогнозирования и оценки чередуются, переплетаются, накладываются одна на одну, создавая определенную последовательность целенаправленных действий, которые выходят за границы одного или нескольких решений, и составляют отдельный локальный процесс.

Направление процесса анализа и оценки совпадает с направлением общего процесса управления: анализ и оценка нацелены на объект управления, на исполнительную подсистему. Функции процесса анализа и оценки связаны с корректированием и изменением действий, которые происходят в границах этой подсистемы – объекта управления. В процессе анализа и оценки выявляются, распознаются, оцениваются проблемные ситуации на основе информации, полученной от объекта управления и из внешней среды о факторах, которые влияют на объект управления. Этот процесс охватывает три уровня:

- уровень принятия управленческих решений субъектом управления;
- уровень обеспечения реализации решений;
- уровень действий по реализации принятых решений.

Основная роль в обеспечении управленческих работ на этих уровнях принадлежит аппарату управления. Отчеты, которые готовятся, составляют содержательную основу анализа и оценки хода выполнения, принятых на всех уровнях решений, а также оценки соответствия решений, принятых на всех уровнях управления, решениям высшего руководства.

Взятые отдельно, анализ и оценка рассматриваются как операции, отдельные звенья в повторяемой «от решения к решению» последовательности специфически целенаправленных управленческих действий. Функциональная связь с принятием отдельно взятого решения является эпизодом в процессе диагностики и оценки, который объединяет управленческие процедуры, которые повторяются: принятие решений, их исполнение и принятие новых решений. Операции анализа и оценки в совокупности со связями между ними, которые имеют стойкий характер и обновляются по циклам принятия и исполнения управленческих решений, составляют, таким образом, определенную целостность. Она характеризуется новыми свойствами и качествами, которых не имеют взятые поодиночке операции диагностики и оценки. Эта целостность и определяется как анализ и оценка.

В свою очередь эта целостность является частью системы иерархично высшего порядка – управления предприятием, его элементом, который имеет определенное функциональное предназначение. По результатам анализа и оценки, уточняются планы деятельности организации, перераспределяются обязанности, ответственность, уточняются формы и методы стимулирования, выявляются новые направления исследований и т.п. С этой точки зрения анализ и оценка может рассматриваться как самостоятельная конкретная функция управления, комплексная по содержанию и связанная с процессом, направленным на развитие и усовершенствование самой системы управления, на поддержание этой системы в стойком рабочем состоянии. Такой подход принципиально важен с методологической точки зрения. Он дает ключ к разработке специальных методик анализа и оценки производственно-коммерческой деятельности предприятий в зависимости от примененных систем управления, а не от процедур принятия решений. Поэтому дальнейшее изучение роли, места и методики анализа и оценки деятельности транспортных организаций необходимо согласовывать с особенностями управления этими организациями на пути выработки целей их деятельности и планомерного достижения данных целей. Методы анализа и оценки деятельности транспортных организаций должны соответствовать общему уровню управления этими организациями как целенаправленными производственно-коммерческими системами.

Процесс анализа и оценки предвидит действия по обработке информации относительно течения общего управленческого процесса. Исходя из концепции взаимоотношений части и целого, следует связывать методы, способы этой обработки с общими требованиями к технологии информационного обслуживания управления. Согласно [5] они сводятся к следующему:

- формулировка проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого есть соответствующая информация;

- информация должна исходить из всех подразделений фирмы, которые находятся на разных уровнях управления и выполняют разные функции;
- должны четко выполняться единые правила и процедуры, которые информационно обеспечивают координацию и своевременность действий различных иерархий управления;
- должна выдерживаться подчиненность в отношениях в иерархии управления, высокая дисциплина и требовательность к качественному отображению реальных управленческих действий.

При этом необходимо учитывать, что непосредственно процесс анализа и оценки направляется из нижних уровней управленческой иерархии в верхние, до высшего управленческого персонала. В соответствии с классической схемой, исходным пунктом процесса является возникновение проблемной ситуации, а конечным – оценка, которая возникает как на верхних, так и на нижних уровнях управления.

Формально, операции по анализу и оценке решений по своему содержанию похожи, даже идентичны, потому что предполагают сравнение как минимум двух элементов: достигнутого и планового (или ожидаемого и нормативного). В этом содержании анализ и оценка представляют, по сути, процессы одинаковых технологий с той только разницей, что анализ ориентирован на сравнение качественных изменений, а оценка – дает представление про количественные характеристики, т.е. меры изменений. Если изменения незначительные, качественные характеристики совпадают.

Механизм анализа и оценки составляют действия по измерению исследуемого объекта, который базируется на сравнениях по заранее выбранным критериям достигнутых или ожидаемых результатов управления объектом с принятыми стандартами, нормами, нормативами. В этом состоит качественный признак обособления функций анализа и оценки как автономного элемента управления. Их осуществление становится возможным благодаря универсальности операций сравнения, как способа идентификации и распознавания характерных черт объектов управления на основе принципов сопоставления, которые предусматривают, прежде всего, общую единицу и процедуру измерения по признаку.

На уровне стратегического управления транспортными организациями сравниваются показатели их как производственно-коммерческих структур. В таком случае анализ и оценка приобретают экономическое содержание и, соответственно, должны вестись на основе сравнений экономических показателей. Используя экономические измерители, «руководство должно регулярно размещать ресурсы для достижения близких и долгосрочных целей, а поскольку такие действия всегда связаны с риском, необходимо осуществлять постоянную и точную оценку ожидаемых результатов проекта до принятия решения и до того, как ресурсы будут бесповоротно использованы» [6, с.198].

Необходимо, правда, иметь в виду, что хозяйственная деятельность транспортных организаций многогранна, а значит многомерна. Она охватывает: производство; финансовые операции; поставки; реализацию; включает взаимодействие с налоговыми службами, банками, инвестиционными, страховыми, пенсионными фондами, проектными организациями и т.д. Эта особенность должна учитываться при формировании показателей оценки. С этой точки зрения, лишь один показатель производительности, который отражает, по сути, уровень рентабельности, прибыльности предприятия, для объективной оценки является недостаточным. В условиях рынка и возможной инфляции прибыльность не является надежным ориентиром экономической стойкости транспортной фирмы в долгосрочной перспективе. Тут целесообразно использование частных и многофакторных экономических показателей, которые описывают и сравнивают организационное, имущественное, производственное, финансово-экономическое положение фирмы не только с позиций внутренних возможностей, но и относительно конкурентов, других факторов внешней среды. Оценочные показатели, таким образом, должны носить комплексный характер, и одновременно давать тревожные сигналы для исследователей, почему фирма отклоняется от тех или других поставленных целей, проигрывает отдельные позиции конкурентам, снижает уже достигнутый уровень развития на отдельных направлениях. Речь идет о скользящем анализе и оценке, и соответствующей методике ее проведения.

Изложенное выше, позволяет сделать вывод о том, что для эффективного проведения оценки необходимо, прежде всего, выяснить содержание и место категорий анализа и оценки в системе управления транспортного предприятия. Как автономный элемент, анализ и оценка являются системой низшего порядка, которая имеет четко выраженные функциональные взаимосвязи в последовательности процесса измерения, сравнения, выработки количественных и качественных характеристик течения хозяйственной деятельности транспортных организаций. Следовательно, предметом исследований этой системы можно рассматривать финансово-экономическую информацию, а инструментом – экономический (финансовый) анализ. Существование и проявление конкретной функции анализа и оценки обеспечивает возможность своевременного принятия обоснованных управленческих решений, чем способствует решению проблемы управляемости объекта. Как составная часть управления, подсистема имеет определенную технологию, включающую в себя:

1. методы получения и обработки информации о процессах, которые происходят во всех подразделениях предприятия, о влиянии каждого из них на общую производственно-коммерческую систему в целом;
2. методы решения выдвинутых задач, информационное взаимодействие при этом разных звеньев руководящей и руководимой подсистем;
3. характер коммуникативных процессов, которые обеспечивают функциональные качества анализа как системы управленческих действий;
4. методы обеспечения связи и взаимодействия системы управления с внешней средой.

Обобщая вышеизложенное, анализ и оценку экономической эффективности управления предприятием необходимо рассматривать как относительно автономную подсистему управления предприятием, которая состоит из совокупности операций и связей по решению комплекса задач, направленных на своевременное распознавание количественных и качественных изменений в целенаправленной хозяйственной деятельности, а также их толкования и определение уровня опасных для фирмы отклонений, от заранее установленных параметров (целей). Признаками автономности этой подсистемы является, специфическая технология обработки информации и конечный результат – новый информационный продукт в форме выводов относительно принятия (или не принятия) управленческого решения. Таким образом, улучшение процесса анализа и оценки во многом способствует улучшению управления предприятием.

#### Литература

1. Майер Э. Контролинг как система мышления и управления. Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96с.
2. Методика экономического анализа деятельности производственного объединения/ Под ред. Бутинского А.И. и Шеремета А.Д. – М.: Финансы и статистика, 1982. –229с.
3. Скоун Тони. Управленческий учет. Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 176с.
4. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. Учебник для вузов. 2 - е изд., доп. – М.: ЗАО Бизнес – школа интел – синтез, 1998. – 272с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. – 675с.
6. Финансовое планирование и контроль. Пер. с англ. / Под ред. Поукока М.А. и Тейлора А.Х. – М.: ИНФРА – М, 1996. – 480с.