

УДК 338.242

І. В. Поповиченко

*Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,
м. Дніпропетровськ, Україна*

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: КРИТЕРІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ

Визначено поняття «ефективність управлінських рішень», розглянуто критерії та показники його оцінки в підприємницьких структурах, а також запропоновано підхід до розрахунку економічної ефективності управлінських рішень із врахуванням впливу фактору часу.

Ключові слова: ефективність, управлінські рішення, підприємство, оцінка, критерії, фактор часу.

В статье дано определение понятия «эффективность управленческих решений», рассмотрены критерии и показатели его оценки на предприятиях, а также предложен подход к расчету экономической эффективности управленческих решений с учетом влияния фактора времени.

Ключевые слова: эффективность, управленческие решения, предприятие, оценка, критерии, фактор времени.

The paper defines the concept of the ‘management decisions efficiency’, considering the criteria and the indicators for assessing the efficiency of management decisions in the enterprises. The article further offers an approach to calculating economic efficiency of management decisions taken the influence of the time factor.

Keywords: efficiency, management decisions, enterprise, evaluation, criteria, the time factor.

Управлінське рішення – це, як відомо, вибір альтернативи, який мусить зробити керівник для забезпечення досягнення цілей організації [1]. Вміння приймати ефективні рішення та забезпечувати їх реалізацію – це те, що відрізняє ефективного менеджера від неефективного та від грамотного виконавця. Прийняття управлінських рішень – це основний інструмент впливу керівника, адже саме в розробці рішень, їх прийнятті, реалізації та контролі полягає діяльність менеджменту підприємства всіх рівнів – від вищого до низового.

Оцінка ефективності управлінських рішень необхідна для попередження кризових ситуацій через вчасне виявлення проблем, для роботи над помилками, а також для підтримання успіху й подальшої результативної роботи організації, оскільки, якщо прийняте рішення виявиться неефективним, то і робота всіх підрозділів буде неефективною, бо підприємство – це динамічна, складна система. Отже, на етапі прийняття управлінського рішення необхідно спочатку чітко діагностувати стан об’єкта та предмета, відносно якого приймається рішення, виявити обмеження щодо умов прийняття певного рішення, виявити можливі альтернативні варіанти рішень, обрати певний, бажано оптимальний чи хоча б субоптимальний, консенсусний варіант рішення і довести прийняте рішення до практичної реалізації. Останнє є тим етапом, на якому й можна визначити рівень ефективності прийнятого рішення. Але це не означає, що ефективність рішення не треба чи не можна прорахувати превентивно. Тут доречно згадати прислів’я: «Сім разів відміряй – один відріж». Але в бізнесі та в економіко-соціальному просторі час – це важливий та коштовний ресурс, тому «відміряти» треба швидше й точніше. Отже, вдосконалення методології та методів процесу прийняття управлінських рішень, включаючи, звичайно, контроль та оцінку

ефективності цього процесу, є актуальним завданням. Ця актуальність посилюється тим, що сучасне рухливе зовнішнє середовище ускладнює виявлення зв'язку між емпіричними фактами та їхнім теоретичним осмисленням, а це є основою виявлення критеріїв ефективності управлінських рішень на науково-практичному рівні.

Питання ефективності управління підприємством та окремими сферами його діяльності в контексті ефективності управлінських рішень розроблялося в економічній літературі такими вітчизняними авторами, як І. В. Кривов'язюк, І. А. Луценко, Ю. Є. Петруня, Т. І. Світлична, А. А. Теребух, а також російськими фахівцями Л. А. Бірман, Г. Г. Качуляком, Б. Р. Литвак, Г. И. Просветовим, В. Б. Ременниковим, Е. А. Смирновим, Р. А. Фатхутдіновим та ін. Відомою є праця американського науковця-практика Роберта Баттрика, у якій досліджено техніку прийняття ефективних управлінських рішень під час управління певним проектом, по-перше, через добре оволодіння навичками міжособистісного спілкування всіх учасників проектної діяльності і, по-друге, через структуроване керівництво проектом у цілому [2]. Аналіз праць перелічених науковців показав, що в сучасній економічній літературі поняття ефективності управлінських рішень трактують неоднозначно. Ряд авторів [3–7] вважає, що воно практично повністю збігається з поняттям ефективності виробничої діяльності організації чи з поняттям ефективності управління, тобто може служити засобом вимірювання ефективності діяльності всього апарату управління. Однак не можна ігнорувати той факт, що управління виробництвом має специфічні характеристики ефективності, які виражаються певним набором показників, що мають кількісне вираження. Проте не можна заперечувати, що ефективність управління проявляється в ефективності виробництва, тобто складає частину ефективності виробництва. Інші науковці дотримуються думки, що управлінське рішення ефективне, якщо воно реалізоване в заданий термін та запланована мета досягнута, при цьому розуміючи, що плани мусять бути гнучкими, а також враховуючи співвідношення «витрати на розробку та реалізацію рішення – ефект, отриманий у результаті його реалізації» [8; 9; 13]. Більшість авторів погоджується, що на ефективність управлінського рішення впливають певні зовнішні та внутрішні фактори, надають власні класифікації цих факторів, формулюють здебільше якісні та рідше кількісні критерії ефективного управлінського рішення в прив'язці до специфіки діяльності підприємства чи певного проекту, досліджують методи прийняття та контролю виконання рішень, а також ефективність управлінських рішень пов'язують із рівнем їх ризикованості [3; 8; 10; 11].

Але в цій сфері існує чимало невирішених питань, одним із яких є таке: як визначити внесок саме фактора ефективного управління в ефективність результатів господарської діяльності підприємства, враховуючи час, який знадобився на весь цикл процесу прийняття та реалізації рішення. Актуальність цього питання посилюється збільшенням ймовірності прийняття необґрунтованих та помилкових управлінських рішень в умовах нестабільних господарських відносин, а наслідком цього стає зростання ціни помилки й ризику прийнятих рішень.

Мета статті – дослідити поняття ефективності управлінських рішень та відомі підходи до оцінки їх ефективності, а також розглянути й проаналізувати можливі шляхи і способи визначення внеску ефективного управління як процесу

прийняття та реалізації ефективних рішень в ефективність господарської діяльності підприємства з врахуванням фактору часу.

Практика фінансово-господарської діяльності в умовах економіки ринкового типу показує, що однотипні підприємства, що володіють приблизно рівними матеріальними і фінансовими ресурсами, часто мають значні розбіжності в рівні прибутку. Одні з них динамічно розвиваються, інші приходять до банкрутства.

Багато провідних вітчизняних і зарубіжних економістів в зв'язку з цим вважають, що однією з найважливіших причин таких розбіжностей є відмінності в ефективності управління підприємствами або, іншими словами, в ефективності управлінських рішень, що розробляють і реалізують менеджери.

Під ефективністю управління підприємством розуміють результативність управління діяльністю підприємства, яка є наслідком здатності менеджерів розробляти ефективні управлінські рішення та домагатися досягнення поставлених цілей [2].

Критерії оцінки ефективності управлінських рішень можна розділити на:

- внутрішні, що відповідають показникам цілей і похідних від них показників підцілей, які стоять перед підприємницькою структурою;
- зовнішні, що відповідають оцінюваним параметрам елементів зовнішнього середовища (ринку праці, споживачів, капіталу, соціально-політичного середовища);
- загальні, до яких відносять: час, якість рішення, ступінь участі виконавців у процесі прийняття управлінського рішення, виховну цінність рішення [12].

Можна погодитися з думкою російського вченого Г. Г. Качуляка, що основні вимоги, яким повинна задовольняти система показників оцінки ефективності управлінських рішень – це, по-перше, максимальна відповідність цілям оцінки ефективності певних рішень, по-друге, повнота віддзеркалення ефекту [12]. Дотримання другої вимоги можливе при виявленні, з одного боку, якомога більшої кількості показників, а з іншого, для обґрунтованого вибору остаточного варіанту рішення всі ці показники мусять бути синтезовані в інтегрований комплексний показник.

Отже, визначення ефективності управлінських рішень включає обґрунтування вибору основного критерію ефективності в кожному конкретному випадку під час прийняття рішень і вибір методики розрахунку за цим критерієм.

Обов'язковою умовою комплексної оцінки ефективності управлінських рішень у підприємницькій структурі є вивчення кожного окремо взятого показника, що виражає локальну характеристику ефективності, порівняно з іншими показниками системи.

Ефективність управлінських рішень в організації, наприклад торговельній, проявляється узагальненим образом у кількісному вигляді як приріст обсягу товарообігу, прискорення обіговості товарів, зменшення суми товарних запасів.

Остаточний же фінансово-економічний результат виконання управлінських рішень знаходить прояв у збільшенні доходів організації і в зменшенні її витрат.

Дехто з науковців, зокрема Г. І. Просветов, пропонує використовувати достатньо прості за фізичним змістом формули для визначення економічної ефективності управлінських рішень через оцінку зростання загального прибутку від господарської діяльності та через оцінку економічної ефективності конкретних

управлінських заходів, що призводять до збільшення товарообігу та зменшення товарних запасів. Це такі формули.

Визначити економічну ефективність управлінських рішень, у результаті виконання яких товарообіг збільшився, отже, збільшився прибуток, можна за такою формулою:

$$E_f = \Pi \times T = \Pi \times (T_f - T_{пл}), \quad (1)$$

де E_f – економічна ефективність (у тис. грн).;

Π – прибуток у розрахунку на 1 млн грн товарообігу (у тис. грн);

T – приріст величини товарообігу (в млн грн);

T_f – фактичний товарообіг, який має місце після впровадження конкретного управлінського рішення;

$T_{пл}$ – плановий товарооборот (або товарообіг за порівнюваний період до впровадження управлінського рішення).

У розглянутому прикладі економічна ефективність прийняття та виконання управлінського рішення виражається в зниженні величини витрат обігу (витрат на продаж або комерційних витрат), що припадає на залишок товарів. Це призводить до збільшення суми отриманого прибутку. Ця ефективність може бути визначена за такою формулою [13]:

$$E_f = BO \times Z = BO \times (Z_2 - Z_1), \quad (2)$$

де E_f – економічна ефективність управлінського заходу (в тис. грн);

BO – величина витрат обігу, що припадає на 1 млн грн товарних запасів (у тис. грн);

Z – розмір зміни (зменшення) товарних запасів (млн грн);

Z_1 – величина товарних запасів до впровадження в життя управлінського рішення (заходу) (млн грн);

Z_2 – величина запасів товарів після впровадження управлінського рішення.

Але наведені формули не враховують фактор часу тобто, не дають відповіді на питання: «Скільки часу витрачає підприємство чи окремий функційний підрозділ на виконання певного рішення, яке має кількісний вираз у вигляді певних значень конкретних економічних показників?». Тому вважаємо за доцільне враховувати вплив часу для того, щоб розуміти, скільки грошей приносить нам те або інше управлінське рішення на одиницю часу, бо підприємство – це не статична, а динамічна кібернетична система, й оцінку ефективності управління не можна не прив'язувати до часового виміру. Через те, аналізуючи ефективність управлінських рішень, спираємося на підхід, запропонований І. А. Луценко в роботі [14], у якій автор за допомогою математичних чисельних методів отримав вираз для оцінки ефективності операцій та процесів (E):

$$E = \frac{(PE - RE)^2 \times (t_d - t_1)^2}{PE \times RE \times (t_{pe} - t_{re})} = \frac{(PE - RE)^2 \times T_1^2}{PE \times RE \times T_{op}^2}, \quad (3)$$

де RE – вартісна оцінка вхідних ресурсів операції;

PE – вартісна оцінка вихідних продуктів операції;

$T_1 = t_d - t_1$ – одиничний часовий інтервал виконання операції;

t_{re} – часовий момент вкладання ресурсів (початку операції);

t_{pe} – часовий момент отримання результату операції (завершення операції);

$T_{op} = t_{pe} - t_{re}$ – тривалість операції.

Але пропонуємо вдосконалити та адаптувати цю формулу, щоб оцінити ефективність управлінських рішень через фінансово-економічні показники, які відображають в управлінській та фінансовій звітності підприємства, а саме: у звіті про фінансові результати (форма 2). Отже, вдосконалена та адаптована формула має вигляд:

$$E_{\text{підпр}} = \frac{\text{ЧПр}^2 \times T_1^2}{\text{ЧД} \times (\text{СВ}_{\text{рп}} + \text{АВ} + \text{ВЗ} + \text{ІОВ} + \text{ФВ} + \text{ІВ} + \text{ПОД}_{\text{пр}}) \times T_{\text{звіт}}^2}, \quad (4)$$

де ЧПр – чистий прибуток підприємства за аналізований період;

ЧД – чистий дохід підприємства;

СВ_{рп} – собівартість реалізованої продукції підприємства;

АВ – адміністративні витрати;

ВЗ – витрати на збут;

ІОВ – інші операційні витрати;

ФВ – фінансові витрати;

ІВ – інші витрати;

ПОД_{пр} – податок на прибуток;

T_{звіт} – тривалість звітного (аналізованого) періоду;

T₁ – одиничний часовий інтервал здійснення господарської діяльності.

Формулу (4) можна деталізувати, подавши чисельник цієї формули в розгорнутому вигляді. Тоді отримаємо формулу:

$$E'_{\text{підпр}} = \frac{(\text{Пр}'_{\text{опер}} + \text{ІФД} + \text{ІД} - \text{ФВ} - \text{ІВ} - \text{ПОД}'_{\text{пр}}) \times T_1^2}{\text{ЧД} \times (\text{СВ}'_{\text{рп}} + \text{АВ}' + \text{ВЗ}' + \text{ІОВ}' + \text{ФВ} + \text{ІВ} + \text{ПОД}'_{\text{пр}}) \times T_{\text{звіт}}^2}, \quad (5)$$

де ІФД – інші фінансові доходи за Звітом про фінансові результати (форма 2 фінансової звітності підприємства);

ІД – інші доходи за Звітом про фінансові результати (форма 2 фінансової звітності підприємства);

ІВ – інші витрати за Звітом про фінансові результати (форма 2 фінансової звітності підприємства).

Таким чином, розраховуючи показник E_{підпр} або E'_{підпр} до та після прийняття й реалізації певного управлінського рішення, можна кількісно визначити ефективність цього рішення чи сукупності рішень.

Висновки. Таким чином, сукупність управлінських рішень розглядають як низку упорядкованих організаційно-комунікативних дій впливу на динамічну систему організації з метою підтримання її в оптимальному стані з точки зору економічної, а також організаційно-технологічної та соціальної ефективності. Ефективність сукупності управлінських рішень визначається групою якісних і кількісних показників, які характеризують результативність підприємства та його окремих підрозділів, та може бути представлена узагальненим, синтезованим комплексним показником ефективності E_{підпр}.

Економічна ефективність управлінських рішень у виробничо-господарській організації найбільш наочно проявляється в кількісному вигляді як приріст обсягу товарообігу, прискорення оборотності товарів, зменшення суми товарних запасів. Отже, подальшими напрямками досліджень питання ефективності управлінських рішень є аналіз та засоби оптимізації бізнес-процесів виробничо-господарської організації у просторі та часі.

Бібліографічні посилання

1. **Мескон М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2005. – 702 с.
2. **Баттрик Р.** Техника принятия эффективных управленческих решений / Р. Баттрик. – СПб. : Питер, 2006. – 416 с.
3. **Литвак Б. Г.** Разработка управленческого решения / Б. Г. Литвак. – М. : Дело, 2002. – 392 с.
4. **Бирман Л. А.** Управленческие решения / Л. А. Бирман. – М. : Дело, 2008. – 208 с.
5. **Кривов'язюк І. В.** Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія / І. В. Кривов'язюк. – Луцьк : РВВ Луцького нац. тех. ун-ту, 2012. – 392 с.
6. **Світлична Т. І.** Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : конспект лекцій / Т. І. Світлична. – Х. : Харківська нац. академія міського господарства, 2012. – 111 с.
7. **Теребух А. А.** Господарські рішення на машинобудівних підприємствах: прийняття, оцінювання та моделювання : монографія / А. А. Теребух. – Львів : Львівський держ. ін-т новітніх технологій та управління, 2010. – 244 с.
8. **Ременников В. Б.** Управленческие решения / В. Б. Ременников. – М. : Московский ин-т экономики, менеджмента и права, 2010. – 141 с.
9. **Смирнов Э. А.** Управленческие решения / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 264 с.
10. **Петруня Ю. Є.** Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / [за ред. Ю. Є. Петруні]. – [2-е вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
11. **Фатхутдинов Р. А.** Разработка управленческого решения : учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 255 с.
12. **Качуляк Г. Г.** Критерии и показатели оценки эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах / Г. Г. Качуляк // Российское предпринимательство. – М. : Креативная экономика. – 2007. – № 11. – Вып. 2 (102). – С. 25–30.
13. **Просветов Г. И.** Управленческие решения: задачи и решения : учеб.-практ. пособ. / Г. И. Просветов. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 320 с.
14. **Луценко И. А.** Основы теории эффективности / И. А. Луценко. – Канада : Altaspera Publishing & Literary Agency Inc., 2012. – 65 с.
15. **Поповиченко І. В.** Підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства на основі вдосконалення логістичного менеджменту : монографія / І. В. Поповиченко. – Дніпропетровськ : Придніпровська держ. академія будівництва та архітектури, 2012. – 302 с.

Надійшла до редколегії 10.04.2014