УДК 65.012.3.008.1

Борщ В.І.,
викладач кафедри економіки та управління,
Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова

ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЯК ПРОДУКТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Визначення ефективності будь-якого виду діяльності, перш за все, обумовлюється досягненням певного рівня її результату. Управлінська діяльність не є винятком. Тому системність визначення рівня соціально-економічної ефективності управлінської діяльності на підприємстві окрім загальних індикаторів характеризується визначенням і локальних показників якості її продукту. Така група індикаторів дає практичну змогу визначити та деталізувати внесок окремих управлінських підрозділів та керівників у досягнення рівня ефективності системи менеджменту підприємства.

В сучасній управлінській науці та практиці визначенню мети, предмету та продукту праці управлінців приділялось велике значення. На сьогоднішній час існує багато різноманітних міркувань щодо цих категорій, тому постає питання чіткого окреслення цих понять.

Не менша увага приділяється і проблемі прийняття управлінського рішення: значна кількість авторів розглядала цю проблематику. До них відносяться такі гуру управління як П. Друкер, М. Армстронг, Г. Мінцберг, Р. Каплан, Х. Рамперсад, Г. Саймон, Дж.К. Лафта та інші. Однак при цьому вчені питання оцінювання якості управлінського рішення розглядали мимохідь, недетально, або ж зовсім оминали у своїй роботах. Тому на даному етапі розвитку менеджменту постає проблема оцінювання управлінського рішення як продукту управлінської діяльності.

Виходячи з вищезазначеного, метою даної статті є узагальнення підходів до аналізу якості управлінського рішення. Відповідно, до завдань статті належать наступні:

1) проаналізувати існуючі підходи щодо визначення продукту управлінської діяльності;

2) проаналізувати існуючі методи оцінювання управлінського рішення;

3) сформувати систему локальних показників для аналізу якості управлінського рішення.

Управлінська праця являє собою специфічну діяльність людини. Її специфіка обумовлюється тим, що вона є розумовим видом, тобто працею, в якій «прикладання м’язових зусиль людини та змін матеріального середовища відіграють підпорядковану роль стосовно аналітично-синтетичної розумової активності щодо перетворення об’єкту управління, яка здійснюється людиною у вигляді нервово-психічних зусиль» [3, с.84-99]. Тому варто зазначити, що оскільки управлінська праця є розумовою, тому прямий вимір її результативності можливий лише через оцінювання якості її продукту та застосування засобів, які використовуються для його виробництва.

Щодо визначення продукту управлінської діяльності у теорії менеджменту існують різні міркування. Так розглянувши проблематику щодо дефініції цього поняття деякі вчені трактують продукт як інформацію у вигляді управлінських рішень та їх реалізацію (В. Бурега, Б. Будзан, А. Шегда).

Інші, наприклад Ф.Хміль, розмежовують ці поняття і трактують продукт як «інформацію у формі документів, рішень, розпоряджень тощо, необхідних для функціонування системи управління та її розвитку», а безпосередній результат як «скоординовану діяльність виробничого персоналу», та опосередкований результат як «фінансово-економічні показники виробничо-господарської діяльності організації» [8, с.49]. Але помилковість цього трактування визначається тим, що вчені розглядають управлінську діяльність лише як спрямовану на отримання виробничого та фінансового результату, а насамперед цей вид діяльності окреслюється ще й такими аспектами трудової активності як соціальний ефект, організаційний, культурний тощо.

Інші вбачають в управлінському рішенні проміжний продукт управлінської праці. А остаточним результатом, на їх думку, є досягнення мети: якщо результат збігається з поставленою метою, то така діяльність є раціональною, тобто саме ступінь цього збігу, на їх думку, є найважливішим якісним показником систем менеджменту [1, с.55].

Таким чином, узагальнюючі різні трактовки категорії продукту праці менеджера, автор дає таке його визначення, що продуктом управлінської діяльності є сукупність управлінських рішень та вироблених методів,а також вплив, який вони чинять на об’єкти управління та керовану систему менеджменту.

Продукт праці керівників відрізняється від продукту праці інших працівників підприємства, насамперед, тим, що він не має чітко окреслених речових результатів, що веде до того, що рішення є вельми складними об’єктами оцінки за параметрами якості. Це створює додаткові труднощі для оцінювання діяльності керівників та окремих управлінських систем.

Сьогодні для аналізу якості управлінських рішень використовуються наступні методи [7, с. 164-171; 4]:

- оцінка якості рішення за кількістю коректувань, які необхідно згодом здійснити. Недоліком даного методи є те, що він дозволяє дати оцінки лише постфактум. Однак на основі рішень, які найбільш добре зарекомендували себе, можливо сформувати базу даних типових рішень;
- експертиза рішень (використовуються статистичні методи) – найбільш часто рекомендується для управлінських рішень, які носять інноваційний характер. При цьому критичним являється фактор компетентності та професіоналізму самих експертів, що є окремим предметом оцінки;
- оцінка дотримання технології створення управлінського рішення.

При цьому для аналізу ефективності управлінського рішення слід виділити ряд критеріїв (тобто ознак, на основі яких буде проводитись аналіз об’єкту). На основі узагальнення робот [6; 9] можна виділити наступні основні критерії якості управлінських рішень: полномочність, обґрунтованість, директивність, несуперечливість, комплексність, чіткість та конкретність формулювань, здатність виконуватися на практиці, економічність (визначається за розмірами витрат), своєчас-

ність, ефективність. Робота [4] додає до них такий критерій оцінки як «сполучення жорсткості та гнучкості», а також вказує на характеристики рішень низької якості: безальтернативність та ті, які ґрунтуються на помилкових прогнозах чи помилково обраних критеріях.

Більшість критеріїв, наведених вище, складно подаються кількісній оцінці (наприклад, конкретність, полномочність), отже складно відстежуються та контролюються. Таким чином, для підвищення рівня об'єктивності їх доцільно представити за допомогою відповідних показників (узагальнених характеристик об'єкту, виражених у числовій формі), завдяки яким можливо оцінити ступінь досягнення поставлених завдань в області управлінської діяльності. Для того, щоб показники могли бути використані в якості елементів критерію ефективності, вони повинні відображати об'єктивні складові та суб'єктивні аспекти, які характеризують управлінську діяльність як явище.

Відповідно, для визначення рівня соціально-економічної ефективності систем менеджменту слід оцінити в першу чергу процес прийняття і реалізації управлінських рішень, а також якість цих рішень. Це можливо завдяки аналізу за критеріями:

- відповідності рішень до вимог та інтересів зацікавлених груп;
- відповідності рішень до цілей;
- забезпеченості прийняття та реалізації рішень;
- відповідності заздалегідь визначеному часовому, ресурсному та трудовому забезпеченню процесу прийняття та реалізації рішення.

Отже, система локальних показників щодо ефективності управлінських рішень повинна складатися з наступних індикаторів, які можна класифікувати:

1група: показники поточної ефективності (дієвості, до них можна віднести показники, які представлені нижче) та показники кінцевої ефективності (результативності, це ті індикатори, які характеризують отриманий результат системою менеджменту, а саме ефективність управлінських рішень);

2група: показники ефективності, що стосуються самого управлінського рішення (рівень ризику, обґрунтованість, часові витрати на прийняття рішення тощо), показники ефективності щодо прийняття та застосування управлінського рішення (кількість дисфункціональних конфліктів, колізійність управлінського рішення тощо), показники ефективності, що стосуються процесу виконання рішення (рівень досягнення цілей, наявність альтернатив у виконанні рішення тощо).

Так *набір показників, які можна використовувати для аналізу управлінського рішення*, наступний [2, с. 335-344; 5]:

1. *Чіткість управлінських рішень* (якщо рішення сформовано за допомогою кількісних показників: обсяг необхідних ресурсів, термін реалізації, можливі додаткові витрати та резерви тощо, то показник наближується до 1 і навпаки, якщо використані винятково якісні критерії, то показник наближується до 0). Коефіцієнт чіткості управлінських рішень ($К_ч$) розраховується за формулою:

$$К_ч = \frac{Z - Z_y}{Z}, \qquad (1)$$

де Z – кількість прийнятих управлінських рішень, од.; Z_y – кількість управлінських рішень, прийнятих із якісними критеріями та параметрами, од.

При цьому, для підвищення ефективності систем управління підприємством слід формувати управлінські рішення із кількісними індикаторами, що спрощує процес їх виконання.

2. *Рівень структуризації рішення* – це показник рівні якісного формування керівниками управлінського рішення, уникаючи бюрократичність та нечіткість. Коефіцієнт структуризації ($К_{стр}$) визначається так:

$$К_{стр} = \frac{Z_b + Z_u}{Z}, \quad (2)$$

де Z_b – кількість бюрократичних управлінських рішень, од.; Z_u – кількість нечітких управлінських рішень, од.

Чим вище значення показника, тим нижчий рівень якості управлінського рішення.

3. *Коефіцієнт альтернатив управлінських рішень* ($К_a$) характеризує кількість усіх альтернатив, сформованих під час створення управлінського рішення.

$$К_a = \frac{A}{Z}, \quad (3)$$

де A – кількість альтернатив у прийнятті управлінського рішення, од.

Значна кількість альтернатив обумовлює резерв варіантів прийняття та реалізації управлінського рішення.

4. *Коефіцієнт порівнювальності варіантів рішення* ($К_{пор}$) дає змогу обрати найкращу з альтернатив. Відповідно, чим більше вироблено зіставних варіантів управлінських рішень, тим кращий процес створення управлінського рішення. Розраховується за формулою:

$$К_{пор} = \frac{Z - Z_0}{Z}, \quad (4)$$

де Z_0 – кількість зіставних варіантів управлінських рішень, що приймаються, од.

Цей коефіцієнт є схожим до коефіцієнта альтернатив, але на відміну від нього оцінює якість запропонованих альтернатив.

5. *Обсяг опрацьованої інформації* (за кількістю джерел, *Копрі*):

$$К_{опр}i = \frac{V1 \cdot D1 + V2 \cdot D2 + ... + Vn \cdot Dn}{Z}, \quad (5)$$

де D – джерела отримання інформації, од; V – вагомість джерела, частка; n – кількість джерел отримання інформації для прийняття управлінського рішення, од.

Адекватність рішення забезпечується шляхом опрацювання різних джерел інформації. Чим більша кількість джерел інформації, тим більша якість прийнятого управлінського рішення. Таким чином, показник обсягу опрацьованої інформації повинен бути вище 1.

6. *Коефіцієнт рівня досягнення цілей за допомогою управлінського рішення* ($К_{дос}$):

$$К_{дос} = \frac{Vc \cdot Rc1 + Vc \cdot Rc2 + ... + Vn \cdot Rcn}{n}, \quad (6)$$

де n – кількість цілей, од.; V_c – вагомість досягнених цілей, частка; R_c – рівень досягнення цілей, %.

Цей показник можна швидко порахувати за двох умов: 1) кількісного вираження рівня цілей та 2) кількісного вимірювання ефекту, який отримано внаслідок прийняття та реалізації управлінського рішення.

7. *Частка фінансових витрат на прийняття рішення* ($К_{фв}$):

$$К_{фв} = \frac{Wz}{W} \tag{7}$$

де Wz – витрати на прийняття управлінського рішення, тис.грн.;W – валові витрати, тис.грн.

8. *Коефіцієнт часових витрат на прийняття управлінського рішення* (*Кчв*) обчислюється:

$$Кчв = \frac{Tz}{Z}, \tag{8}$$

де Tz – часові витрати на прийняття управлінського рішення, год.

Показники 7 та 8 повинні бути значно менші 1 – це говорить про скорочення кількості використаних ресурсів на прийняття управлінського рішення. Чим нижчий рівень ресурсних витрат на прийняття рішення, тим вищий рівень ефективності систем менеджменту на підприємстві.

9. *Коефіцієнт колізійності управлінських рішень* ($К_{кол}$) оцінює відповідність рішень чинному законодавству, стратегії підприємства та його цілям, внутрішньо корпоративним нормам та правилам.

$$К_{кол} = \frac{Z_p + Z_s + Z_k}{Z}, \tag{9}$$

де Z_p – колізійні рішення, які суперечать чинним нормативно-правовим актам, од.; Z_s – колізійні рішення, що суперечать цілям та стратегії підприємства, од.; Z_k – колізійні рішення, що суперечать внутрішньо корпоративним нормам та правилам, од.

10. *Коефіцієнт обґрунтованості прийнятих рішень* ($К_{обгр}$<1):

$$К_{обгр} = \frac{I_z}{I_d'}, \tag{10}$$

де I_z – необхідний обсяг інформації для прийняття раціонального управлінського рішення, % від загального обсягу інформації щодо управлінського рішення; I_d – здобута інформація, %.

11. *Коефіцієнт кількості дисфункціональних конфліктів* ($К_{конфл}$) під час прийняття управлінських рішень визначається за формулою:

$$К_{конфл} = \frac{K_f - K_d}{K_n}, \tag{11}$$

де K_f – кількість функціональних конфліктів при прийнятті управлінських рішень, од.; K_d – кількість дисфункціональних конфліктів, од.; K_n – загальна кількість конфліктів у процесі прийняття рішень, од.

12. *Кількість залучених виконавців до прийняття управлінських рішень до загальної кількості працівників* (*Квик*). При цьому для формування ефективних управлінських рішень слід залучати також і виконавців та керівників нижчих рівнів управління з двох причин: 1) вони мають актуальну інформацію, оскільки без-

посередньо співпрацюють зі споживачами, постачальниками, посередниками та іншими зацікавленими групами, 2) приводить до зниження опору з боку виконавців під час реалізації рішень, розроблених за участі цих виконавців.

$$K_{вик} = \frac{Ч_{зал\ вик}}{Ч_{заг}} \quad (12)$$

де $Ч_{зал\ вик}$ – чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, чол.; $Ч_{заг}$ – загальна чисельність працівників, чол.

13. *Коефіцієнт терміну доведення рішення до виконавців* ($K_{дов}$) повинен порівнюватись із іншими часовими періодами процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Розраховується як відношення часу доведення до виконавця (T_p, год.) до загального часу реалізації управлінського рішення ($T_{заг}$, год.):

$$Кдов = \frac{Тр}{Тзаг} \quad (13)$$

14. *Коефіцієнт загального часу реалізації рішення* ($K_{заг\ ч}$):

$$K_{заг\ ч} = \frac{Tp + Tv + Td}{Z}, \quad (14)$$

де T_p – термін прийняття управлінського рішення, год.; T_v – термін виконання управлінського рішення, год.; T_d – термін доведення управлінського рішення до виконавців, год.

15. *Коефіцієнт альтернативності виконання рішень* ($K_{альт\ вик}$):

$$K_{альт\ вик} = \frac{Av}{Z}, \quad (15)$$

де A_v – кількість альтернатив виконання управлінського рішення, од.

Важливо забезпечити не тільки альтернативи прийняття рішення, але й альтернативи його виконання для ефективної його реалізації. Чим більше значення цього коефіцієнту, тим вищий рівень соціально-економічної ефективності систем менеджменту.

16. *Коефіцієнт оцінювання виконавцями прийнятих управлінських рішень* (K_o) виявляється через пряму відмову виконання рішень (низька конструктивність та доступність рішення), зволікання із виконанням, реалізацію управлінських рішень за принципом «італійського страйку» тощо. Розраховується за формулою:

$$K_o = \frac{Zv + Zt}{Z}, \quad (16)$$

де Z_v – кількість нереалізованих управлінських рішень через відмову виконувати їх, од.; Z_t – кількість рішень, що виконані із запізненням або за принципом «італійського страйку», од.

17. *Коефіцієнт відхилення* в прийнятих та реалізованих управлінських рішеннях від встановлених зовнішніх та внутрішніх норм ($K_{відх}$):

$$K_{відх} = 1 - \frac{\sigma}{Nv}, \quad (17)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення за усіма нормами, %; N_v – середній рівень виконання норм, %.

Чим вище значення коефіцієнта відхилень, тим ефективніший процес прийняття та реалізації рішень. Однак такі відхилення постійно виникатимуть, оскільки

змінюється середовище діяльності підприємства, що зумовлює появу відповідних відхилень.

18. *Коефіцієнт відповідності прийнятих рішень тенденціям зовнішнього середовища* ($К_{відп}$):

$$К_{відп} = \frac{Zt - Ze}{Z}, \quad (18)$$

де Z_t – кількість прийнятих рішень, що відповідають тенденціям зовнішнього середовища, од.; Z_e – кількість рішень, що не відповідають тенденціям зовнішнього середовища, од.

19. *Рівень ризику управлінських рішень* ($К_{риз}$):

$$К_{риз} = \frac{Р_г \cdot О_г}{Rv}, \quad (19)$$

де P_r – ймовірність виникнення ризику під час прийняття управлінського рішення, частка; O_r – обсяг можливих витрат внаслідок прийняття та реалізації управлінського рішення, тис.грн.; R_v – витрати на формування методів зниження рівня ризику, тис.грн.

Рівень ризику повинен бути оптимальним: за оптимальністю рівня ризику досягається максимальна ефективність управлінського рішення та інших елементів системи менеджменту підприємства.

Однак представлений вище список показників не є обмеженим, він може бути доповнений в залежності від мети аналізу. При цьому, доцільно зазначити, що для розроблених показників різнитимуться підходи в оцінюванні, так одні показники можна оцінювати в процесі прийняття управлінських рішень, інші – після завершення етапу прийняття чи в загалі після виконання та отримання результатів від процесу реалізації управлінського рішення.

Наведена локальна система критеріїв та показників оцінювання якості управлінського рішення є загальною і може бути використана для аналізу будь-якого управлінського підрозділу та підсистеми менеджменту підприємства будь-якого виду та форми власності. Однак для забезпечення точності оцінки слід враховувати специфіку та особливості об’єкту аналізу, доповнюючи набір цільовими показниками. Таким чином, метою подальшого дослідження є опрацювання інших специфічних локальних показників ефективності управлінської діяльності та їх взаємодоповнення з індикаторами якості управлінських рішень в процесі аналізу систем менеджменту.

Література

1. Батищев Г.С.Деятельность: теория, методология, проблемы: Монография / Г.С.Батищев. – М.: Политиздат, 1990. – 389с.
2. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування/ Н.Л. Гавкалова. – Харків: ХНЕУ, 2007. – 400с.
3. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту: Монографія / І.В. Іванова; В.о. Київ. нац. торгів.-екон. ун-т. – К.: Київ. нац. торгів.-екон. ун-т, 2006. – 695с.
4. Лукичёва Л. И. Условия и факторы качества управленческих решений / Л.И. Лукичёва. [Электронный ресурс] – Режим доступа:

http://www.elitarium.ru/2007/04/12/uslovija_i_faktory_kachestva_upravlencheskikh_reshenijj.html
5. Подольчак Н.Ю. Оцінювання рівня соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємств шляхом застосування локальних показників / Н.Ю. Подольчак // Вісн. Нац. Ун-ту «Львів. політехніка» // Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення та проблеми розвитку // Відповід. ред. – д.е.н., проф. О.Є. Кузьмін. – Львів, Вид-во Львів. політехніки. – 2010. – № 682. – С.106-115.
6. Требования к управленческим решениям // Экономика и финансы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ncs.su/index.php/2011-05-22-18-26-27/120-2011-05-23-12-15-29
7. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2002. – 314 с.– (Серия "Высшее образование")
8. Хміль Ф.І. Основи менеджменту / Ф.І. Хміль. – К.: Академія, 2003. – 414с.
9. Щербатых Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса / Ю.В. Щербатых. – СПб: Питер, 2008. – 304с.

Анотація

Борщ В.І. Оцінювання якості управлінського рішення як результату управлінської діяльності. – Стаття.

У статті розглядається загальна проблематика продукту управлінської діяльності та дається його узагальнюючий аналіз. Запропонована система локальних показників, які оцінюють якість управлінського рішення як основного продукту управлінської діяльності.

Ключові слова: продукт управлінської діяльності, управлінське рішення, локальні показники якості управлінського рішення.

Аннотация

Борщ В.И. Оценивание качества управленческого решения как результата управленческой деятельности. – Статья.

В статье рассматривается общая проблематика продукта управленческой деятельности и дается его обобщающий анализ. Предложена система локальных показателей, которые оценивают качество управленческого решения как основного продукта управленческой деятельности.

Ключевые слова: продукт управленческой деятельности, управленческое решение, локальные показатели качества управленческого решения.

Annotation

Borshtch V.I. Qualitative evaluation of the managerial decision as a result of the management activity. – Article.

General problems of the product of the managerial activity and its presumptive analysis are considered in the article. The author proposes the complex of local indices that evaluate the quality of the managerial decision as the main product of managerial activity.

Key words: product of managerial activity, managerial decision, local indices of the quality of the managerial activity.