

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>

УДК 331.108

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE ORGANIZATION MANAGEMENT

Лозовський Олександр Миколайовичкандидат економічних наук, доцент,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9979-6832>**Горшков Максим Анатолійович**старший викладач,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0029-4809>**Lozovskyi Oleksandr, Horshkov Maksym**
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of SUTE

У статті розглядається ефективність управлінських рішень та їх роль на сучасному етапі розвитку бізнесу. Описується процес прийняття управлінського рішення, його стадії та форми. Розглядаються витрати, виникаючі в процесі прийняття управлінського рішення. У статті розглядається поняття управлінського рішення, фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень менеджменті організації. Представлені види ефективності управлінських рішень, віддзеркалюється необхідність оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в менеджменті. Розкрито визначення критеріїв ефективності або успішності управління. Сформульовано принципи, що дозволяють визначити ефективність праці керівника. Не завжди кінцевим показником оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень буде прибуток. Звичайно, що кожне підприємство прагне, зрештою, отримати значний показник чистого прибутку, однак це не відобразить роль управління, яке зрештою може бути спрямовано в соціальну сферу підприємства.

Ключові слова: управління, менеджмент, ефективність, ефект, оцінка ефективності, управлінські рішення.

The article is devoted to the effectiveness of management decisions and their role at the current stage of business development. The process of making a management decision, its stages and forms are described. The costs arising in the process of making a management decision are considered. The article examines the concept of management decision, factors affecting management decision-making by the organization's management. All factors exert influence together, united. The types of effectiveness of management decisions are presented, the need to assess the effectiveness of management decision-making in management is reflected. The definition of the criteria of efficiency or success of management is disclosed. The principles that allow determining the effectiveness of the manager's work have been formulated. When evaluating the effectiveness of management decisions at the enterprise, it is necessary to ensure the relationship between economic and social aspects of management. Accordingly, it is necessary to develop a system of performance evaluation criteria. Examples of efficiency criteria can be indicators of growth in production volume, profit growth, increase in the volume of products sold, cost reduction, positive dynamics of profitability, turnover of working capital, capital payback terms, etc. Profit will not always be the ultimate indicator of the effectiveness of management decisions. Of course, every enterprise strives, in the end, to obtain a significant figure of net profit, but this will not reflect the role of management, which can ultimately be directed to the social sphere of the enterprise. As a result, which method and procedure to choose for performance evaluation depends on the complexity and nature of the evaluation object. The economic evaluation of the effectiveness of managerial decisions in the management of the organization cannot be considered separately from the evaluation of production efficiency. However, direct application of production efficiency assessment may not be responsive to changes in management. Therefore, it is necessary to look for more specific, clear indicators of management in management.

Key words: management, management, efficiency, effect, efficiency assessment, management decisions.

Постановка проблеми. Не можна уявити менеджмент без «управлінського рішення». Оскільки, менеджмент передбачає систему, процес, який у сукупності формує методи, форми та засоби управління виробництвом, що наводять до "рішення". У сучасних умовах при прийнятті управлінських рішень, менеджери зіштовхуються з безліччю проблем.

Найбільш поширеною проблемою у прийнятті ефективних управлінських рішень є: погано структурована організаційно-інформаційна система, оскільки управлінські рішення формуються на основі отриманої інформації від функціональних одиниць організації. Якість, достовірність, своєчасність буде впливати на ефективність управлінського рішення. Прийняття управлінського рішення в умовах криза характеризується обмеженістю в часі, ресурсах та відповідній інформації, спрямованої на отримання ефекту в короткостроковій перспективі, а отже, вимагає від менеджерів використання адекватних ситуацій методів, у тому числі оцінки та оцінювання їх результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень, проблемами підготовки та прийняття останніх займалися: В. М. Приймак, Ю. І. Релнер, І. Б. Гевко, І. Ансофф, О. А. Кондрашов, М. П. Бутко, М. О., Кравченко, І. В. Сіменко та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У менеджменті організації мало просто розробити і реалізувати управлінське рішення. Необхідно щоб воно не просто не завдало шкоди підприємству, а було ефективним. Ефективність ухвалених управлінських рішень оцінити складно. Немає єдиного показника для оцінки, на це працює цілий комплекс взаємопов'язаних показників. Не завжди кінцевим показником оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень буде прибуток. Звичайно, кожне підприємство прагне, зрештою, отримати зростання чистого прибутку, однак це не відобразить роль управління, яке може бути спрямовано в соціальну сферу підприємства.

Формулювання цілей статті. Дослідити використання показників ефективності управлінських рішень для оптимального досягнення мети функціонування сучасної організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінське рішення є сукупним результатом творчого процесу керуючої системи та дій об'єкта управління, спрямованих на вирішення конкретної ситуації, зумовленої

функціонуючою системою. Воно визначає, які дії необхідно зробити у фактичних або прогнозованих умовах. Особливу увагу слід при цьому звернути на зовнішнє середовище підприємства.

Ефективне прийняття управлінських рішень досягається шляхом використання різноманітних методів і моделей прийняття рішень. Методи прийняття управлінських рішень є сукупністю розумових та практичних операцій, що використовуються для усвідомлення проблеми, постановки цілі, збору необхідної інформації, розроблення варіантів розв'язання проблеми, вибору оптимального рішення й організації його виконання. Зазвичай виділяють два підходи до дослідження процесу прийняття рішень: нормативний та описативний. У першому випадку вчені будують теорію на вивченні формалізованих методів (переважно математичних моделей), а у другому – на основі вивчення психології процесу прийняття рішень. При цьому обидва підходи є необхідними і взаємодоповнюючими [5].

Управлінське рішення – це елемент творчого процесу, пов'язаний з вольовою дією керівника на основі отриманих знань, навичок, досвіду, інформації, розрахунків і запланованої ефективності від прийняття даного рішення, що визначають подальший вибір цілі на довгострокову та короткострокову перспективу. Вивчаючи управлінське рішення як процес, нам стає доступна інформація про проведеному аналізу отриманої інформації, її концентрації на певній темі або проблематиці, формуванні плану подальших дій і безпосередньо результат аналізованого процесу. Як явище – ми маємо безпосередньо факт усного чи письмового розпорядження, постанови, наказу. Реалізація управлінського рішення тягне за собою не лише економічний ефект, але і ряд інших, не менше важливих.

Соціально – економічний ефект управлінського рішення виражений в отриманому прибутку або результаті (укладення договору про співробітництво), а також у витрачених на втілення даного управлінського рішення ресурсах, наприклад витрати часу на прийняття та реалізацію рішення, людський капітал, фінансові витрати, матеріальні витрати, виготовлення зразків продукції.

Реалізація управлінських рішень не можлива лише за наявності матеріальних цінностей та керівника, необхідний також грамотний співробітник або група співробітників для їх втілення з максимальною точністю. Недостатньо просто озвучити рішення керівника, осно-

вою у цій ситуації є координація і контроль, а також ефективна система делегування і призначення, інакше ефект від управлінського рішення може змінити свою сутність з позитивного (прибуток) на негативний (збитки).

Соціальна відповідальність за управлінське рішення втілена в діяльності керівника та його взаємодії з колективом або співробітником. Правова відповідальність за управлінське рішення втілена в діяльності керівника відповідно до встановленого законодавства, а також морально-етичних норм і правил, що прийняті в суспільстві. Технологічна відповідальність за управлінське рішення втілена в діяльності керівника в наданні співробітникам необхідних технічних засобів, інформаційних ресурсів та іншого обладнання, необхідного для виконання поставлених задач.

Таким чином роль управлінського рішення в організації достатньо висока і всеосяжна, оскільки торкається усіх сфери діяльності фірми, її співробітників, керівника, зовнішнього середовища і багато чого іншого. Виключення одного з перерахованих вище компонентів може призвести до неправильного управлінського рішення і тоді ефект рішення буде негативним і замість бажаних цілей керівник отримає суттєві збитки і невикористаний потенціал своєї організації.

Роль управлінського рішення дуже важлива і менеджери повинні детально вивчити всі питання, пов'язані з його втіленням. У процесі виконання управлінське рішення може суттєво змінитись, але його роль у діяльності підприємства залишиться незмінною. Будь-який керівник повинен враховувати вплив управлінського рішення як на розвиток підприємства, так і на авторитет, який зміцниться або ослабне у зв'язку з цим рішенням. Не будь-яке рішення керівника є управлінським, оскільки тільки управлінські рішення мають істотну роль у розвитку підприємства, його структури, стратегії, планування, визначаючи його подальший шлях [4].

Реалізація управлінських функцій вимагає прийняття рішень. Ефективність реалізації функцій менеджменту багато в чому визначається ефективністю прийняття рішень. Процес прийняття рішень можливо удосконалити, застосовуючи науковий підхід, моделювання і кількісні методи. Вдосконалення процесу прийняття рішень, у свою чергу, сприяє підвищенню їх якості та якості менеджменту організації в загалом.

Для того, щоб визначити наскільки ефективно управлінське рішення в допомогу мене-

джеру, існують три елемента оцінки, виражені в категоріях:

- перша категорія - відсоток якості управлінського рішення. Чим вищий відсоток якості, тим ефективніше управлінське рішення;
- друга категорія – потенційна ефективність рішення, яка виражається в різних можливостях по зниженню собівартості управлінського рішення, що саме по собі достатньо ефективно;
- третя категорія – оцінка результату управлінського рішення, виражена в обсязі зароблених коштів від прийняття управлінського рішення. Управлінське рішення знаходиться в безпосередньому зв'язку з результатом і метою організації, і може оцінюється різними економічними величинами і категоріями [1].

Як показники ефективності та ефекту використовуються як одноелементні, так і багатоелементні елементи оцінки:

- рівень якості рішення;
- наявність критеріїв;
- цілей та завдань;
- узгодженість елементів;
- рівень задоволеності замовника виконанням;
- кількість повторних звернень [3].

У процесі прийняття управлінського рішення виникає значна кількість різного роду витрат, які неминучі, проте, якщо рішення прийнято правильно, то кількість витрат суттєво знижується і процес прийняття рішення стає ще більш ефективним.

1. Розглянемо детальніше які саме витрати можуть виникати в процесі прийняття управлінського рішення:

2. Витрати часу – відносяться до незворотніх, оскільки не мають тенденції до поповнення;

3. Високотехнологічні витрати – впровадження інноваційних розробок в процес прийняття управлінського рішення і роботи організації;

4. Витрати інформаційних ресурсів – процес прийняття управлінського рішення пов'язаний з великою кількістю інформації, яка бере участь в інформаційним обміні;

5. Витрати, пов'язані з людським капіталом – необхідні додаткові вкладення в людський капітал;

Витрати різних категорій – різні види витрат, які можуть виникати у процесі прийняття управлінського рішення [2].

Ефективність управлінського рішення можна, можливо визначити як здатність мене-

джером використовувати наявні ресурси підприємства і залучати нові ресурси для досягнення цілей і завдань підприємства шляхом максимально можливої мінімізації витрат та досягнення максимального прибутку.

Види ефективності управлінських рішень в підприємстві:

1. Організаційна ефективність управлінських рішень є результатом досягнення поставлених цілей за рахунок скорочення чисельності працівників, зниження часу або зменшення зусилля для досягнення результату. Ефективність від цього управлінського рішення може бути виражена для підприємства в оптимізації організаційної структури, покращенні системи мотивації, стимулювання та оплати праці працівників, перерозподілі робочих функцій, скороченні штату працівників. Ефективність для працівників може бути виражена в покращенні умов праці, зміні робочих функцій, дотриманні правил техніки безпеки. За результатами можливо створення нової або більш досконалої системи стимулювання і мотивації, нового відділу або групи, нових інструкцій, правил і інше.

2. Економічна ефективність управлінських рішень визначається співвідношенням вартості додатково виготовленої продукції, отриманої в результаті застосування певного управлінського рішення до витрат на його підготовку. Результат може бути виражений у виді зниження витрат виробництва, зростанні прибутку і т.ін.

3. Технологічна ефективність управлінських є результатом досягнення світової, національної, галузевої технології та техніки виробництва з суттєво меншими витратами або за більш короткий час. Ефективність від даного управлінського рішення може бути виражена для підприємства в впровадженні сучасної точної високоякісної та високопродуктивної технології і техніки, відповідно в підвищенні якості виробленої продукції, проведених робіт, наданих послуг, в збільшенні продуктивності праці. Ефективність для працівників може бути виражена в зниженні трудомісткості, напруженості, одноманітності, підвищенні розумової роботи. Як результат від таких управлінських рішень можливо уявити сучасні умови праці, підвищення компетентності та професіоналізму працівників, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства.

4. Соціальна ефективність управлінських рішень є результатом досягнення соціальних цілей для значної кількості працівників і під-

приємства за менше час і меншою кількістю працівників. Ефективність від даного управлінського рішення може бути виражена для підприємства в рівні задоволення попиту споживачів (населення, замовників) на товари, роботи, послуги, розширення організаційної культури, забезпеченні стабільності та зниження обороту персоналу. Ефективність для працівників може бути виражена в самовираженні, самоповазі, появи більшої можливості спілкування і самореалізації, а також у творчій праці.

5. Правова ефективність управлінських рішень є результатом досягнення юридичних цілей підприємства і працівників за менший час із меншими витратами або меншою кількістю працівників. Ефективність від даного управлінського рішення може бути виражена для підприємства в безпечній, стабільній, законній роботі, хороших взаємовідносинах з контрагентами, партнерами, держслужбами. Ефективність для працівників може бути виражена в юридичному захисті від адміністрації, а також у безпечній, законно організованій роботі. За підсумками можливо зниження або повна відсутність штрафних санкцій за порушення і інше.

6. Екологічна ефективність управлінських рішень відповідно буде приймати форму досягнення поставлених екологічних цілей підприємства та працівників у більш короткі терміни з меншими витратами або меншою кількістю співробітників. Ефективність від даного управлінського рішення може бути виражена для підприємства в підвищенні екологічності продукції, зменшенні шкідливого впливу на навколишнє середовище. Ефективність для працівників може бути виражена в підтриманні необхідних санітарних норм умов праці (мікроклімат, рівень вібрації та шуму, захист від радіоактивності), забезпеченні безпеки та охорони здоров'я. Можливо суттєве зниження шкідливого впливу чи створення екологічнобезпечного виробництва та випуск екологічної продукції, підтримка сприятливих умов праці для співробітників.

Концепцію ефективності управлінського рішення в менеджменті організації не можна розглядати окремо від його реалізації в зв'язку з тим, що ефективність управлінських рішень визначається не лише якістю рішень, але і якістю їх реалізації.

Висновки. Поняття «ефективність рішень» можна аналізувати з точки зору ефективності розробки управлінського рішення і ефективності виконання прийнятого управлінського

рішення. Це буде відповідати двом етапам процесу прийняття управлінських рішень у менеджменті організації. До оцінки і показників ефективності на кожному з цих етапів можуть застосовуватись свої способи і підходи.

На перший погляд, здається, що оцінити ефективність управління можна через співвідношення отриманого прибутку та витрат на управління. Однак цей підхід дуже простий і не може дати точних результатів у зв'язку з тим, що мета – не завжди прибуток. А також оцінка ефективності управлінського рішення тільки за показником «прибуток» не покаже роль процесу управління у досягненні поставленої

мети. Результат управління не завжди економічний. Він може бути соціальним, соціально-економічним, політичним та і т.ін. Прибуток часто є непрямим результатом. Складність проявляється в розподілі витрат на управління, які не завжди можливо надійно оцінити.

Оцінка ефективності управлінських рішень в менеджменті організації здійснюється за допомогою визначення дії різноманітних факторів, що виявляються на різних етапах процесу розробки і реалізації управлінських рішень, такими факторами можуть бути, наприклад, організаційні, технічні, економічні, соціальні, психологічні і і т.ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Богоявленська Ю. В., Свірко С. В., Бережницький Д. Ю. Забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень та цифровізації управління на інноваційних підприємствах і стартапах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № Вип. 49. С. 83–87.
2. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
3. Modern Techniques of Decision Making in Management. URL: <https://www.google.com/techniques-of-decision-making/> (дата звернення: 30.10.2023).
4. Шевчук Д. М. Напрями підвищення управлінських рішень в діяльності організації. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 180. С. 465–462.
5. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 54–58.

REFERENCES:

1. Bohoiavlenska Yu. V., Svirko S. V., Berezhnyskiy D. Yu. (2020) Zabezpechennia hnuchkosti pryiniattia upravliniskykh rishen ta tsyfrovizatsii upravlinnia na innovatsiinykh pidpriemstvakh i startapakh. [Ensuring the flexibility of management decision-making and digitization of management at innovative enterprises and startups]. *Infrastruktura rynku*, no. 49, pp. 83–87.
2. Kravchenko M., Holiuk V. (2022). Pryiniattia upravliniskykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytku. [Management decision-making: essence and modern development trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
3. Modern Techniques of Decision Making in Management. URL: <https://www.google.com/techniques-of-decision-making/> (accessed: October 30, 2023).
4. Shevchuk D. M. (2023). Napriamy pidvyshchennia upravliniskykh rishen v diialnosti orhanizatsii. [Directions for improving management decisions in the organization's activities]. *Visnyk studentskoho naukovooho tovarystva «VATRA» Vinnytskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu DTEU*. Vinnytsia: Redaktsiino-vydavnychy viddil VTEI DTEU, no. 180, pp. 465–462.
5. Shulha O. A. (2022). Metodychni zasady pryiniattia upravliniskykh rishen. [Methodological principles of management decision-making]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 22, pp. 54–58.