

6. Мала Н.Т. Економічний розвиток підприємства: планування та моделювання / Н.Т. Мала, О.В. Грабельська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка» – 2012. – № 739. – С. 22–28.

7. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. – Х.: «ИНЖЕК», 2006. – 496 с.

8. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие / Ю.П. Сурмин. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.

9. Тюха І.В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви [Електронний ресурс] / І.В. Тюха // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>

10. Черненко В.П. Економічний розвиток підприємства: сутність та види / В.П. Черненко // Формування ринкової економіки. – 2010. – № 23. – С. 116–126.

11. Шинкаренко В.Г. Дослідження сутності поняття «Розвиток соціально-економічної системи» / В.Г. Шинкаренко, М.М. Бурмака // Економіка транспортного комплексу. – Х.: ХНАДУ, 2013. – Вип. 21. – С. 73–86.

Рецензент О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.
Стаття надійшла до редакції 08.01.2014 р.

УДК 330.322.05

АЧКАСОВА Л. М., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

***Анотація.** У статті обговорено питання оцінювання ефективності управлінських рішень і наведено результати досліджень у цій галузі. Метою дослідження є удосконалення методика оцінювання ефективності управлінських рішень за допомогою оцінювання різних факторів, що впливають на неї. Оцінювання ефективності управлінських рішень є важливим у роботі менеджера, але це питання залишається відкритим з причини своєї складності. У статті запропоновано кількісне оцінювання факторів, що впливають на ефективність рішень. На даних роботи автотранспортного підприємства проведено парний і множинний кореляційний аналіз. На основі отриманих результатів визначено вплив факторів на ефективність рішень і факторні залежності. Отримані результати дозволяють менеджеру комплексно підходити до прийняття рішень і свідомо впливати на їх ефективність.*

***Ключові слова:** управлінське рішення, моделі прийняття рішень, системний підхід до прийняття рішень, фактори, що впливають на ефективність прийняття рішень.*

АЧКАСОВА Л. Н., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация. В статье обсуждаются вопросы оценки эффективности управленческих решений и приводятся результаты исследований в этой области. Целью исследования является усовершенствованная методика оценки эффективности управленческих решений посредством оценки различных факторов, влияющих на нее. Оценка эффективности управленческих решений является важной в работе менеджера, но этот вопрос остается открытым по причине своей сложности. В статье предлагается количественная оценка факторов, влияющих на эффективность решений. На данных работы автотранспортного предприятия проведен парный и множественный корреляционный анализ. На основании полученных результатов определено влияние факторов на эффективность решений и факторные зависимости. Полученные результаты позволяют менеджеру комплексно подходить к принятию решений и сознательно влиять на их эффективность.

Ключевые слова: управленческое решение, модели принятия решений, системный подход к принятию решений, факторы, влияющие на эффективность принятия решений.

L. ACHKASOVA, Cand., Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

EVALUATION OF MANAGEMENT DECISIONS EFFICIENCY

Abstract. The article deals with evaluation of efficiency of management decisions and the results of research in this area. The purpose of this study is the advanced technique of management decisions evaluation by assessing various factors affecting it. Evaluating the effectiveness of management decisions is an important part of the manager's work, but it remains an open question because of its complexity. The paper proposes a quantitative assessment of the factors influencing the effectiveness of solutions. On the data of a motor company a simple and multiple correlation analysis has been made. Based on the results the impact of factors on the efficiency of solutions and factor dependence has been determined. The results obtained give the manager a possibility of a comprehensive approach to decision-making and conscious influence on their performance.

Key words: managerial decision, decision making model, system approach to decision making, factors affecting efficiency of decision making.

Постановка проблеми. Розвиток держави та окремого підприємства потребує ефективного управління, яке забезпечує досягнення цілей. Результатом роботи керівника є управлінське рішення. Управлінське рішення – це концентроване відображення процесу управління у вигляді команди, яка надходить від керуючої системи і

є обов'язковою до виконання. Воно має безпосереднє відношення до діяльності менеджера, який керує іншими людьми, використовуючи всі свої здібності, вміння, знання та навички. Ця категорія не є кількісною, тому дуже складно піддається вимірюванню. Однак, від прийнятих рішень часто залежить доля не тільки окремих проектів, але і цілих підприємств. Тому питання ефективності управлінських рішень є актуальним і виникає проблема розробки методичного підходу для її оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значущість та місце процесу ухвалення управлінських рішень у системі управління організаціями, а також природа та сутність цього явища, склад його елементів, критерії, класифікація управлінських рішень за різними ознаками тощо висвітлені в працях Дж. Гібсона [1], Р. Дафта [2], Д. Дерлоу [3], М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [4], В.Б. Ременникова [5], Е.О. Смирнова [6], Р.А. Фатхутдинова [7], В.С. Юкаєвої [8] і багатьох інших вчених.

У теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень [9]: класичну, поведінкову та ірраціональну моделі.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення мають бути достатньо визначеними [3].

Проте на практиці на процес ухвалення рішень впливають численні обмежувальні та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Зважаючи на ці характеристики, Л. Орбан-Лембрик сформулював два ключові поняття поведінкової моделі [10]: поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте) та поняття «досягнення задоволеності». Оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери бажають, аби їх «страх» щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Л. Орбан-Лембрик охарактеризував як «досягнення задоволеності».

Ірраціональна модель ґрунтується на припущенні, що рішення приймаються ще до того, коли досліджуються альтернативи. Вона найчастіше застосовується: для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню; для вирішен-

ня проблем в умовах дефіциту часу; коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади для нав'язування свого рішення. Проте ірраціональна модель може застосовуватися і в інших випадках [5].

Ухвалення оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації [11]. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

Серед факторів, що впливають на якість рішень, відзначають такі: компетентність персоналу, ділові й особисті якості керівника, рольові позиції останнього.

Значне місце серед перерахованих факторів приділяється проблемі надійності інформації, організації комунікації, перешкодам, що виникають у ході передання інформації. Серед останніх значна увага приділяється положенням, пов'язаним зі специфікою рольової позиції та інтересів тих, хто змінює інформацію в процесі її проходження від нижніх ярусів організації до суб'єкта рішення.

В основу оцінювання ефективності прийнятих рішень покладений системний підхід як найбільш розроблений і апробований на практиці. Виходячи з такого підходу, виділяють такі основні принципи оцінювання ефективності системи управлінських рішень: пріоритету загальної кінцевої мети підприємства на певний період; ієрархія; єдності і зв'язаності; функціональності і розвитку; невизначеності і надійності; прогнозованості [4].

Результат, що оцінює роботу системи управлінських рішень (СУР), кількісно одержати важко, тому що вона не виготовляє продукцію і не надає послуг. Отже, виникає необхідність оцінювати цей результат за допомогою відносної ефективності СУР, яку пропонують оцінювати такими показниками [6]: трудовитратами особи, що ухвалює рішення (ОУР), і персоналу керування на розробку, прийняття і реалізацію рішень; витратами часу на цикл реалізації управлінського рішення; організованістю функціонування (наявність збоїв і неузгоджених дій між розроблювачами); співвідношенням ОУР і персоналу, що входить в апарат керування; установленням залежності прийнятих рішень від прогнозованих економічних, екологічних, соціально-політичних та інших наслідків. Пропоновані показники не дають загальної оцінки і достатньо важкі для визначення.

Невирішені складові загальної проблеми. Недоліком сучасних методик є те, що в роботах пропонується використовувати окремі показники для визначення ефективності рішень, крім того, недостає кількісного оцінювання факторів, що впливають на цю ефективність.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є кількісне оцінювання факторів, що впливають на ефективність управлінських рішень і встановлення залежності від впливу цих факторів на неї.

Викладення основного матеріалу дослідження. Вивчення результатів досліджень показало, що більшість авторів виділяють низку факторів, які впливають на ефективність управлінських рішень. До таких факторів відносять: своєчасність розробки рішень, економічну ефективність рішень, економічність рішень, рівень кваліфікації робітників апарату управління.

Основною проблемою в цьому питанні є кількісне визначення цих факторів. Пропонується ці фактори визначати за допомогою формул (1–5).

Коефіцієнт своєчасності розробки рішень (K_{cp}) можна отримати за формулою (1).

$$K_{cp} = \frac{T_{pp}^{\phi}}{T_{pp}^n}, \quad (1)$$

де T_{pp}^{ϕ} та T_{pp}^n – відповідно фактична і нормативна тривалість розробки рішення, дні.

Економічну ефективність рішень (E_{ef}) можна розрахувати за формулою (2).

$$E_{ef} = \frac{E_{pp}}{B_{pp}^{\phi}}, \quad (2)$$

де E_{pp} – ефект від реалізації рішення, тис. грн;

B_{pp}^{ϕ} – фактичні витрати на реалізацію рішення, тис. грн.

Коефіцієнт рівня кваліфікації робітників апарату управління (K_{pk}) можна визначити за формулою (3).

$$K_{pk} = \frac{N_{во} + N_{тс}}{N_{заг}}, \quad (3)$$

де $N_{во}$ та $N_{тс}$ – відповідно кількість працівників апарату управління з вищою і технічною спеціальною освітою, осіб;

$N_{заг}$ – загальна кількість працівників апарату управління, осіб.

Коефіцієнт економічності рішень (K_{ep}) можна розрахувати за формулою (4).

$$K_{ep} = \frac{B_{pp}^н}{B_{pp}^ф}, \quad (4)$$

де $B_{pp}^н$ – нормативні витрати на реалізацію рішення, тис. грн.

Ефективність управлінського рішення (E_p) можна розрахувати за формулою (5).

$$E_p = \frac{P_p}{B_{pp}^ф}, \quad (5)$$

де P_p – результат рішення, тис. грн.

Для дослідження впливу цих факторів на ефективність управлінського рішення на ТОВ «СС Транс» були зібрані вихідні дані про рішення, які протягом двох років приймалися на підприємстві, та значення, які необхідні для розрахунку показників-факторів, що впливають на ефективність управлінського рішення.

Далі за формулами (1–5) був проведений розрахунок показників, які впливають на ефективність рішення, результати якого наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Розрахунок показників

Номер спостереження	Коефіцієнт своєчасності розробки рішень	Економічна ефективність рішення	Коефіцієнт рівня кваліфікації роботи апарату управління	Коефіцієнт економічності реалізації рішення	Ефективність рішення
1	2	3	4	5	6
1	0,893	1,257	0,655	1,211	1,284
2	0,929	1,417	0,724	1,250	1,667
3	1,000	1,638	0,586	1,058	1,769

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6
4	0,600	1,061	0,690	1,061	1,174
5	1,000	1,057	0,759	1,321	1,143
6	0,900	1,313	0,483	1,042	1,458
7	0,775	1,375	0,655	1,197	1,505
8	0,889	1,400	0,897	1,110	1,540
9	0,800	1,348	0,690	1,145	1,494
10	0,857	1,144	0,759	1,201	1,176
11	0,900	1,148	0,690	1,000	1,237
12	0,689	1,225	0,828	1,041	1,308
13	0,800	1,027	0,586	1,024	1,048
14	1,000	1,001	0,655	1,102	1,163
15	1,333	1,357	0,724	1,139	1,482
16	0,429	1,845	1,000	1,183	1,817
17	0,583	1,278	0,586	1,419	1,375
18	0,556	1,029	0,828	1,036	1,571
19	0,667	1,026	0,793	1,026	1,538
20	0,833	1,391	0,759	1,454	1,476
21	1,000	1,568	0,759	1,046	1,559
22	0,882	1,066	0,759	1,095	1,121
23	0,750	1,208	0,724	1,083	1,625
24	0,667	1,095	0,759	1,027	1,149

За результатами розрахунків бачимо, що коефіцієнт своєчасності розробки рішень за всіма спостережними рішеннями не перевищує одиницю, це свідчить про те, що рішення за цим показником є ефективним. Що ж стосується економічності рішення, то значення має перевищувати одиницю, що й видно з наших розрахунків. За показниками коефіцієнта економічності реалізації рішення та ефективності рішення спостерігається також позитивне значення, яке має бути більшим за одиницю.

Далі було проведено парний та множинний кореляційний аналіз. За результатами кореляційного аналізу сформуємо табл. 2, яка містить кореляційну статистику.

Результати табл. 2 показують, що під час багатофакторного аналізу залежність між результатом і досліджуваними факторами існує.

Значення коефіцієнтів у парних і багатофакторній моделях наведені в табл. 3.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновки: коефіцієнт своєчасності розробки рішення має вплив на результативний показник, але не великою мірою. Що стосується коефіцієнта рівня кваліфікації роботи апарату управління, то спостерігається досить значна залежність ефективності рішення від цього показника.

Таблиця 2

Кореляційна статистика

Показники	Коефіцієнт своєчасності розробки рішень	Економічна ефективність рішення	Коефіцієнт рівня кваліфікації роботи апарату управління	Коефіцієнт економічності реалізації рішення	Багатофакторний кореляційний аналіз
Множинний R	0,456	0,767	0,564	0,366	0,886
R -квадрат	0,010	0,588	0,070	0,004	0,618
Нормований R -квадрат	0,235	0,569	0,128	0,141	0,537
Стандартна помилка	0,222	0,143	0,215	0,223	0,149
Спостереження	24	24	24	24	24

Таблиця 3

Статистичні значення факторних моделей

Показники	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t -статистика	P -значення	Відхилення 95 %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт своєчасності розробки рішень					
У-перетин	1,496	0,205	7,283	0,000	1,070
Змінна X_1	-0,112	0,244	-0,462	0,649	-0,618
Економічна ефективність рішення					
У-перетин	0,429	0,176	2,431	0,024	0,063
Змінна X_1	0,772	0,138	5,599	0,000	0,486
Коефіцієнт рівня роботи апарату управління					
У-перетин	1,020	0,302	3,381	0,003	0,394
Змінна X_1	0,531	0,413	1,285	0,212	-0,326
Коефіцієнт економічності реалізації рішення					
У-перетин	1,271	0,428	2,968	0,007	0,383
Змінна X_1	0,117	0,375	0,311	0,759	-0,661

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6
Багатофакторний кореляційний аналіз					
У-перетин	0,626	0,411	1,523	0,144	-0,235
Змінна X 1	-0,122	0,173	-0,701	0,492	-0,484
Змінна X 2	0,786	0,151	5,200	0,000	0,469
Змінна X 3	0,128	0,310	0,412	0,685	-0,522
Змінна X 4	-0,182	0,256	-0,709	0,487	-0,718

Показник-фактор коефіцієнта економічності реалізації рішення у цьому випадку здійснює не досить помітний вплив на результативний показник.

Про економічність ефективності рішення можна зазначити те, що за розрахунками спостерігається досить високе значення впливу зі сторони показника-фактора. У сукупності факторів, тобто множинний кореляційний аналіз (багатофакторний) показує значний сукупний вплив показників на ефективність рішення.

Висновки. Таким чином, запропонована методика оцінювання ефективності управлінських рішень відрізняється від існуючих підходів до вирішення цього питання тим, що вона враховує фактори, що впливають на ефективність, визначає кількісну оцінку цих факторів та визначає парну і множинну залежність ефективності рішень від означених факторів.

Література

1. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 664 с.
2. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – С.Пб.: Питер, 2000. – 832 с.
3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – К.: Наукова думка, 2001. – 244 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 704 с.
5. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: учеб. пособие для вузов / В.Б. Ременников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 140 с.
6. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений / Э.А. Смирнов. – М.: Юнити-ДАНА, 2001. – 272 с.

7. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 283 с.
8. Юкаева В.С. Управленческие решения: учеб. пособие / В.С. Юкаева – М.: «Дашков и КО», 1999. – 292 с.
9. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія / В.С. Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2002. – 416 с.
10. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навчальний посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 567 с.
11. Шинкаренко В.Г. Сутність та особливості визначення якості менеджменту організації // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць / В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко. – Х.: ХНАДУ, 2007. – Вип. 11. – С. 5–11.

Рецензент В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.
Стаття надійшла до редакції 10.01.2014 р.

УДК 330:656.07

ЧЕСНАКОВА Л. С., канд. екон. наук, професор;
СОФІЙЧУК К. К., асистент,
Національний транспортний університет, м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

Анотація. У статті запропоновано концептуальну модель стратегічного контролінгу в управлінні підприємствами. Метою дослідження є удосконалення системи стратегічного управління на основі концепції стратегічного контролінгу. На основі аналізу, синтезу та вивчення сучасних систем стратегічного управління визначено основні недоліки існуючих систем реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Стратегічне управління потребує постійного вдосконалення та пошуку нових ефективних інструментів для забезпечення досягнення цілей стратегії підприємства. У результаті застосування системного підходу розроблено та запропоновано удосконалення сучасного стратегічного управління на основі концептуальної моделі контролінгу. Ця модель забезпечує виявлення, оцінювання та аналіз загроз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства на етапі реалізації стратегії. Модель контролінгу є актуальною в управлінні вантажними транспортними підприємствами.

Ключові слова: стратегічний контролінг, концептуальна модель, загрози внутрішнього та зовнішнього середовища, контрольна точка, реалізація стратегії.