

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Стахів І. М.

ЛЕКЦІЯ № 5

Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень

з навчальної дисципліни

„Теорія прийняття управлінських рішень”

галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”
спеціальність 073 „Менеджмент”
рівень вищої освіти – бакалавр

Тема 5. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень

1. Основні труднощі, поняття та цілі ефективності прийнятих рішень.
2. Принципи оцінки ефективності рішення.
3. Критерії оцінки ефективності управлінських рішень.
4. Методи оцінки ефективності управлінських рішень.
5. Фактори, що впливають на ефективність управлінського рішення.

1. Основні труднощі, поняття та цілі ефективності прийняття управлінських рішень.

Визначення ефективності прийнятих управлінських рішень пов'язано з такими труднощами:

- суб'єктивізмом цілей, які ставляться особою, яка приймає рішення, виконавцям в організації, і можливостями приховати їх від підлеглих і оточуючих;
- об'єктивною системою факторів, що діють на особу, яка приймає рішення, в процесі розробки, прийняття рішення і подальшою його реалізацією;
- відсутністю, з одного боку, суворих методик, які нормативно визначають (рекомендують) зміст та порядок дій особи, яка приймає рішення, а з іншого - механізму недопущення їх невиконання та безвідповідальності за скоєне зі сторони осіб, які прийняли рішення.

Ефективний означає "той, що приводить до потрібних результатів, дієвий". Вже з визначення стає зрозуміло, що рішення приймається на користь тих, кому воно потрібно, а те, наскільки дієвим воно виявиться, залежить від організаторів його виконання, їх підготовленості, від обставин. Управлінське рішення буде ефективним, якщо воно реалізовано у відповідності з пропонованими до нього вимогами, які виходять із законів управління

Оцінка ефективності прийнятого рішення повинна виявити:

- можливість виконання рішення з використанням наявної системи управління та умов, що склалися в суспільстві, фірмі, навколишньому середовищі;
- рівень готовності персоналу фірми до ухвалення рішення і плануванню його підготовки;
- наявність ресурсів для реалізації прийнятих рішень, можливість їх оцінки, прогнозування розвитку ситуації;
- цілісну систему факторів, що підвищують ефективність прийняття рішень та їх цілеспрямований облік у стратегічному і тактичному управлінні. Цілі, будучи важливою категорією теорії прийняття рішень, визначають функції, методи, процес розробки, прийняття та реалізації рішень і багато в чому - ефективність управлінських рішень.

2. Принципи оцінки ефективності рішення.

В основу оцінки ефективності прийняття рішення в даний час покладено системний підхід як найбільш розроблений і апробований на практиці.

На підставі такого підходу виділяють наступні **принципи оцінки ефективності системи управлінських рішень**:

- пріоритету кінцевої мети (цілі всіх структурних елементів системи управління з реалізації прийнятого рішення, мети всіх людей, що входять в організацію, повинні бути узгоджені і збігатися з вектором спільної мети організації);

- єдності (всі елементи системи прийняття та реалізації рішень знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності, для досягнення загальної мети вони повинні сприяти один одному);

- зв'язаності (всі елементи системи управління, що реалізує прийняте рішення, пов'язані не тільки між собою, але і з навколишнім середовищем);

- ієрархії (всі елементи системи розробки, прийняття та використання рішення знаходяться в ієрархічному взаємозв'язку підпорядкування і відповідальності);

- функціональності (спільний розгляд структури управління реалізацією рішень і функціями з пріоритетом функцій над структурою);

- розвитку (облік змінності системи управління, її здатність до розвитку);

- децентралізації (поєднання в ухваленні рішення і управлінні централізації і децентралізації);

- невизначеності (облік у реалізації рішень невизначеності та випадковості);

- модульності побудови (доцільно і можливо при вивченні діяльності особи, яка приймає рішення, і персоналу управління виходити з можливості виділення в ній модулів).

При оцінці ефективності прийнятого рішення бажано враховувати абсолютну і відносну ефективність. Під **абсолютною ефективністю** розуміють досягнутий організацією кінцевий результат. Результат, що оцінює роботу системи управлінських рішень, кількісно одержати важко, тому що вона не виробляє продукції і не надає жодних послуг. Отже, виникає необхідність оцінювати цей результат за допомогою відносної ефективності. При цьому система управлінських рішень додатково підкоряється ряду специфічних законів.

Оцінюючи ефективність функціонування системи управлінських рішень, слід враховувати вимоги:

- реалізації стратегії і тактики, цілей і завдань системи управління;
- сумісності, зосередження, концентрації, актуалізації функцій і нейтралізації дисфункцій системи;
- забезпечення оргструктурою цілісності, розвитку системи за рахунок її стійкості, самоорганізації, адаптації і гнучкості;
- оптимальності конкурентних, економічних, організаційних, процесних і функціональних параметрів, раціональності ієрархічної оргструктури;
- надійність та спроможність адекватно відображати конкурентну, організаційну, управлінську, соціальну, психологічну і інші складові системи суспільства;

- економічності і необхідності оперативного прийняття оптимального ефективного рішення та його своєчасної реалізації.

Система управлінських рішень може оцінюватися такими показниками:

- витратами часу на цикл реалізації управлінського рішення;
- трудовитратами осіб, які приймають рішення, та персоналу управління на розробку, прийняття і реалізацію рішення;
- організованістю функціонування;
- співвідношенням прийняття рішення і персоналу, що входить до апарату управління;
- собівартістю і рентабельністю прийнятого рішення;
- встановленням залежності прийнятого рішення (його дії на різні сфери діяльності організації) від прогнозованих економічних, екологічних та соціально-політичних наслідків.

Оцінка ефективності системи управлінських рішень передбачає аналіз і розрахунок її внутрішньої і зовнішньої ефективності. Показники внутрішньої ефективності дозволяють оцінити системи управлінських рішень як інструмент управління, системи діяльності персоналу управління. Показники зовнішньої ефективності системи управлінських рішень відображають її вплив на організацію кінцевого результату, мети управління.

Проте ефективність системи управлінських рішень повинна оцінюватися за сукупністю показників внутрішньої та зовнішньої ефективності при пріоритеті останніх.

3. Критерії оцінки ефективності управлінських рішень.

Критеріями ефективності, прийнятими для розрахунків, являються показники, за числовим значенням яких при реалізації прийнятого рішення можна зробити висновки про ступінь досягнення поставлених цілей і вирішення завдань. Ці критерії служать одиницями виміру ступеня досягнення мети управління і результату діяльності організації.

Для використання критеріїв необхідно мати розроблену методику виміру. Знання числового значення критерію ще недостатньо для того, щоб зробити висновок про досягнення мети (приватної або загальної). Потрібно визначити норми (заздалегідь встановленого значення критерію), що дозволяють зробити такий висновок.

До критеріїв ефективності відносяться показники, які відображають об'єктивну сторону результатів управління і суб'єктивне ставлення людей (що мають цілком певні цілі) до управління, що сприяють прийняттю правильних рішень. Відповідно, для об'єктивної оцінки ефективності прийнятого рішення необхідно виявити сукупність показників, які характеризують основні грані (ребра "кістяка") системної управлінської діяльності. У цьому випадку можна зробити певні кількісно-якісні висновки про доцільність функціонування системи управлінських рішень і прийнятого рішення. При цьому система критеріїв має бути уніфікована, тобто показники, що входять в неї за змістом і математичного виразом не повинні суперечити один одному.

Показники мають бути пов'язані між собою таким чином, щоб вони могли слугувати вихідними по відношенню до більш загальних критеріїв. Загальна мета компанії обумовлює цілі її структурних частин, які утворюють своєрідне "дерево цілей".

З огляду на особливості функціонування на стратегічному, оперативному (функціональному) і тактичному рівнях, кожен ієрархічних рівнів системи управління повинен мати при прийнятті рішення підсистему критеріїв. Критерії різних ієрархічних рівнів взаємопов'язані, вони утворюють "дерево критеріїв".

Критерії нижніх рівнів впливають з критеріїв ефективності більш високих рівнів. При прийнятті управлінського рішення на стратегічному рівні утворюється "дерево рішень" в даній організації. Кожне рішення нижнього рівня відповідає цілям та завданням вищого.

4. Методи оцінки ефективності управлінських рішень.

Ефективність прийнятого рішення можна оцінювати:

- ретроспективно (дослідження отриманих результатів і функціонування системи управлінських рішень);
- прогнозуванням (завчасне визначення необхідного результату прийняття рішення та системи управлінських рішень, дослідження об'єкта управління, умов, ситуації, визначення найбільш прийняттого варіанта системної діяльності персоналу організації).

Найбільш ефективними методами вирішення цього завдання в даному випадку є моделювання і комплексні розрахунки. У результаті можуть бути отримані показники внутрішньої і зовнішньої ефективності системи управлінських рішень, а також порівняльні оцінки різних варіантів рішення обраної альтернативи.

В даний час найбільш поширене математичне моделювання. Розрахункові методи оцінки. Ці методи служать для отримання числових

значень показників результативності ухвалення рішення або функціонування системи управлінських рішень.

Наприклад, найбільш поширеним методом отримання показників, що характеризують взаємозв'язок між часом, який ми маємо та необхідним для вирішення різних завдань особою, яка приймає рішення, є метод побудови і розрахунку сіткових графіків робіт.

Порівняльні методи оцінки. Для порівняльної оцінки діяльності системи управлінських рішень і прийняття рішення використовуються експертні методи. Ефективність роботи осіб, які приймають рішення і персоналу управління в системі управлінських рішень може бути розрахована за різними методиками, апробованими на практиці.

Аналіз наукових концепцій оцінки ефективності прийняття рішення і управління в цілому дозволяє виділити наступні методичні підходи:

1) персонал управління та особи, які приймають рішення, являються сукупним суспільним працівником, безпосередньо впливаючим на виробництво, тому кінцеві результати його діяльності повинні служити критеріальним показником ефективності. В якості таких показників приймають числові значення кінцевих результатів діяльності: прибуток, витрати, обсяг товарної продукції, обсяг реалізованої продукції, строк окупності;

2) критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність "живої" праці. Такими показниками оцінки персоналу є: продуктивність праці, питома вага заробітної плати, втрати робочого часу, якість праці працівників, фондозабезпеченість праці, трудомісткість і т. п.;

3) ефективність праці персоналу в значній мірі визначається його організацією, мотивацією, соціально-психологічним кліматом в колективі. Критеріальними показниками ефективності праці служать плинність персоналу, рівень його кваліфікації, дисципліна і т. п.

Склад показників всебічно відбиває ефективність роботи персоналу організації. У залежності від предмета оцінки існуючої методики поділяють на дві групи: оцінки якості праці і оцінки результатів праці.

5. Фактори, що впливають на ефективність управлінського рішення.

Один з основних питань при вирішенні проблеми ефективності управлінського рішення - виявлення чинників, що впливають на їх прийняття. Для системного аналізу впливу чинників на ефективність управлінських рішень їх необхідно класифікувати.

Фактори, що впливають на ефективність управлінського рішення.

Вплив людського фактора. До складових людського фактора відносяться компоненти:

- професійний (рівень освіти, професійна кваліфікація, досвід роботи, організаторські здібності, дисциплінованість, творча активність);
- духовний (внутрішня культура, правова та екологічна культура, свобода особистості);
- соціально-психологічний (індивідуально-особистісні характеристики, потребно-мотиваційна сфера особистості, інтелектуально-пізнавальний, емоційно-вольової компонент);

- соціально-психологічні якості колективу, пов'язані з організаційною культурою. Вплив інформаційного чинника. До складових інформаційного фактора відносяться структура інформації та система інформаційного забезпечення (рівень забезпечення інформацією).

При прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати ризик, що характеризує рівень визначеності, з якою можна прогнозувати результати.

Оцінюючи альтернативи при прийнятті рішення, менеджери повинні прогнозувати можливі результати з урахуванням різних ситуації. Такі обставини традиційно класифікують як умови визначеності, ризику або невизначеності.

Вплив засобів праці. Під факторним впливом засобів праці розуміють причини, що призводять до оптимізації управлінської діяльності осіб, які приймають рішення, при впровадженні нової техніки, механізації і автоматизації процесу управління.

Результати досліджень свідчать про зміни компонентів (в першу чергу, професійного) людського фактора, функціональної структури системи управління та форм організації праці при зміні засобів управлінської праці. Вплив системних факторів. До складових частин системних факторів відносяться фактор відповідності системи, механізм управління і наукова організація управлінської праці (НОУТ). Суть системного впливу факторів визначається положеннями теорії систем: як окремі елементи, об'єднані в систему, надають їй нові якості, так і система факторів впливає на роботу персоналу управління, привносить нові характеристики в ефективність прийнятих рішень.

Фактор відповідності керуючої системи керованій і цілі організації.

Цей фактор є наслідком виконання вимог закону гармонії і необхідної різноманітності в системі управління.

Механізм управління - сукупність мети, організаційних форм структури управління, методів, важелів і стимулів управління. Поняття "механізм управління" охоплює методи управління і методи прийняття рішення.

Дослідження та аналіз практики показують, що в рамках того або іншого механізму можна застосувати відповідні методи і засоби. Приймаючий рішення завжди перебуває в полі відносин. Він змушений виконувати писані і неписані закони організації, яка керується механізмами управління, що відповідають певним цілям. Цим пояснюється те, що менеджери, володіючи сучасними методами управління та прийняття рішень, далеко не завжди можуть їх використовувати на практиці. Наукова організація управлінської праці. До складових частин НОУТ як фактору можна віднести такі компоненти: поділ і кооперація праці, організація робочих місць, умови, нормування і стимулювання праці. НОУТ безпосередньо впливає на оптимізацію вироблення управлінського мислення, доведення його до виконавців і реалізацію.