

УДК 658.56

Корецька Н.І., к.е.н., доцент  
Koretska N., Ph. D. in Economics, Associate Professor,  
<https://orcid.org/0000-0003-1820-5509>

Фещук А., здобувач  
Томша Христина, здобувач  
Feshchuk A., applicant  
Tomsha Christina, applicant

## ОЦІНКА ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Луцький національний технічний університет  
Академія економічних досліджень Молдови*

Формування і прийняття ефективних управлінських рішень є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку, створення раціональної організаційної структури, проведення ефективної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин в колективі, створення позитивного іміджу, бренду тощо. Від вчасного прийняття управлінського рішення щодо подолання проблемної ситуації та його реалізації залежить стає функціонування підприємства. Тому дані процеси потребують постійного вдосконалення, підвищення якості управлінської діяльності.

Як свідчить практика управління, переважно реалізовується не більше 30% прийнятих управлінських рішень, з яких лише 5% дають очікуваний результат.

У статті досліджено зміст управлінського рішення та обґрунтовано, що, з однієї сторони, – це вибір раціонального рішення серед значної кількості альтернатив, а з іншої – елемент процесу управління з етапами прийняття, реалізації, контролю отриманих результатів.

Визначено, що процес прийняття управлінських рішень на підприємстві ґрунтується на певних принципах, ігнорування яких (повне або часткове) може призвести до помилкових рішень і незадовільних результатів.

Сформовано методику оцінювання якості, яка дозволила на основі часткових та інтегральних показників комплексно оцінити якість процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Результати здійсненої оцінки показали, що менеджери і персонал підприємства вчасно та ефективно приймали рішення і в більшості випадків результативно їх реалізовували, що, в свою чергу, забезпечувало досягнення поставлених цілей на достатньому рівні.

Визначено вплив процесів прийняття і реалізації управлінських рішень на прибутковість підприємства на основі економетричної моделі. Дослідження показали, що найкраща лінія тренду описує найвищу залежність розміру чистого прибутку від обсягу валових витрат. Значення R<sup>2</sup> близькі до 1, що свідчить про високий ступінь співпадіння лінії з даними. Загалом виявлено, що рівень прибутковості підприємства залежить від якості процесів прийняття і реалізації управлінських рішень.

*Ключові слова: управлінські рішення, прийняття управлінських рішень, реалізація управлінських рішень.*

## QUALITY ASSESSMENT OF MANAGEMENT DECISIONS AT THE ENTERPRISE

*Lutsk National Technical University  
Academy of Economic Research of Moldova*

Formation and adoption of effective management decisions is a necessary condition for ensuring the competitiveness of the enterprise and its products in the market, creating a rational organizational structure, conducting effective personnel policy, regulating socio-psychological relations in the team, creating a positive image, brand and more. Sustainable operation of the enterprise depends on the timely adoption of management

decisions to overcome the problem situation and its implementation. Therefore, these processes require constant improvement, improving the quality of management.

According to management practice, mostly no more than 30% of management decisions are implemented, of which only 5% give the expected result.

The article examines the content of management decisions and substantiates that, on the one hand, is the choice of a rational decision among a large number of alternatives, and on the other - an element of the management process with stages of adoption, implementation, control of results.

It is determined that the process of making managerial decisions at the enterprise is based on certain principles, ignoring which (complete or partial) can lead to erroneous decisions and unsatisfactory results.

A method for assessing the level of quality was formed, which allowed on the basis of partial and integrated indicators to comprehensively assess the quality of management and implementation of management decisions at the enterprise.

The results of the assessment showed that the managers and staff of the company made timely and effective decisions and in most cases effectively implemented them, which, in turn, ensured the achievement of goals at a sufficient level.

The influence of the processes of making and implementing management decisions on the profitability of the enterprise on the basis of the econometric model is determined. Studies have shown that the best trend line describes the highest dependence of net income on gross expenditures. The values of R<sup>2</sup> are close to 1, which indicates a high degree of coincidence of the line with the data. In general, it is found that the level of profitability of the enterprise depends on the level of quality of the processes of making and implementing management decisions.

*Key words: managerial decisions, making managerial decisions, implementation of managerial decisions.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Успішне функціонування підприємства, забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності, кадрової політики, взаємовідносин у колективі та позитивного іміджу в цілому залежить від процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, які, в свою чергу, дозволяють вчасно виявляти сильні та слабкі сторони, реагувати на них та формувати механізм підвищення якості управління.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.**

Питання якості процесу прийняття і реалізації рішень менеджменту є актуальним напрямом дослідження, оскільки розвиток підприємств залежить від своєчасного, правильного і обґрунтованого вибору рішень з боку менеджерів. Механізм прийняття управлінських рішень, проблемам, що перешкоджають їх реалізації досліджували у своїх працях відомі науковці І. Ансофф, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Ходоурі, М. Бессонова, Ю. Вертакова, М. Гончар, Л. Даниленко, Л. Карамушка, В. Конопльова, Н. Коломінський, І. Мороз, М. Мурашко, Ю. Прохоров, Е. Трахтенгерц, В. Фатхутдинов, В. Фролов, Є. Ходаківський, А. Шегда, І. Шорбура, ін. Однак при цьому недостатньо уваги приділено визначенню якості процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві, що потребує формування методичного підходу та здійснення на її основі оцінювання якості даних процесів.

**Цілі статті** – оцінювання якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Потреба у прийнятті управлінських рішень виникає у зв'язку як із зовнішніми (накази керівництва, налагодження відносин з клієнтами, постачальниками, іншими підприємствами), так і внутрішніми чинниками (виникнення проблемних ситуацій, низький рівень прибутковості, порушення дисципліни в колективі, стимулювання працівників, невиконання умов контрактів тощо). Отже, управлінські рішення – це реакція

менеджерів підприємства на негативні (з метою мінімізації їх впливу) та позитивні (зادля досягнення ефективності діяльності) фактори.

Зміст понять «управлінське рішення» з погляду вчених подано в таблиці 1.

Таблиця 1.

Підходи вчених до змісту поняття «управлінське рішення»

Автор, джерело	Змістове наповнення	Основний акцент
Н. Іванченко, В. Яцюрук [1]	вибір менеджерами альтернатив в межах їх посадових обов'язків з метою досягнення цілей підприємства	результат альтернативного вибору
А. Шегда [2, с. 352]; С. Цюцюра, М. Цюцюра [3, с. 37]; Р. Яковчук, А. Саміло [4]	результат альтернативного вибору суб'єктом менеджменту дій задля вирішення поставленого завдання в реальній чи спроектованій ситуації	вибір способу дій в тій чи іншій ситуації
Н. Мала, І. Проник [5, с. 345]	результат розумової, творчої та психологічної роботи вищого рівня менеджменту, управлінської діяльності підприємства загалом	результат праці колективу
В. Бакуменко [6, с. 24]	важливий елемент процесу менеджменту з визначенням етапів від виявлення існуючих проблем, їх оцінки та пошуку альтернатив та вибору однієї з найкращих щодо її розв'язання	елемент процесу управлінської діяльності
О. Олійніченко [7, с. 82]	і вибір, і результат вибору, що передбачає конкретизацію часу і проходження певних етапів: підготовки, формування, прийняття і реалізації	

*Джерело. Авторське напрацювання*

Так, вчені мають різні точки зору на суть даного поняття: з однієї сторони – це вибір раціонального рішення серед значної кількості альтернатив, а з іншої – елемент процесу управління з етапами прийняття, реалізації, контролю отриманих результатів. Тобто, рішення є першим і основним етапом в менеджменті.

Забезпечення якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень на підприємстві вимагає дотримання основних принципів (рис. 1).

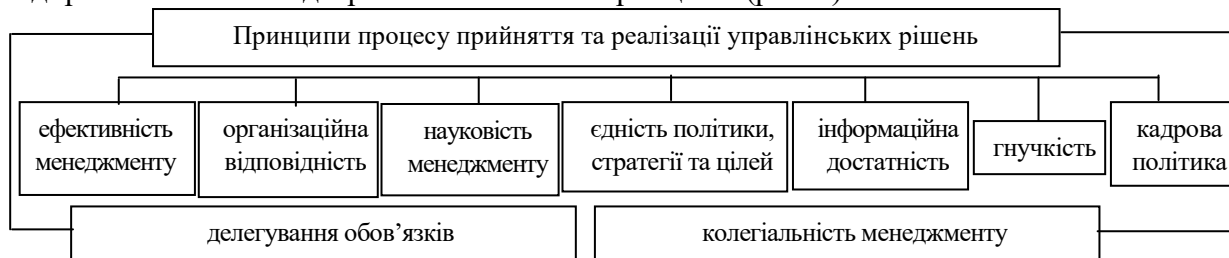


Рис. 1. Перелік принципів забезпечення якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві

*Джерело. Авторське напрацювання на основі: [2]*

Отже, управлінські рішення, виступаючи інструментом впливу керуючої підсистеми на керовану, забезпечують досягнення поставлених цілей. Саме від якості їх прийняття і реалізації залежить рівень розвитку підприємства. Проте, як свідчить практика управління, переважно реалізовується не більше 30% прийнятих управлінських рішень, з яких лише 5% дають очікуваний результат, тобто є ефективними [8].

Оцінка ефективності діяльності, в першу чергу, повинна визначити її результат, встановивши, які управлінські рішення, прийняті та реалізовані у процесі діяльності, були помилковими і негативно вплинули на кінцевий результат або позитивними і підвищили рівень ефективності діяльності підприємства.

В цілому менеджери підприємства задля максимізації рівня прибутковості, досягнення стратегічних цілей та мінімізації ризиків повинні вміти розуміти, прийняття та реалізація яких управлінських рішень дасть найбільший ефект. Для цього вони повинні оптимізувати дані процеси шляхом здійснення оцінки їх якості.

Рівень якості управлінських рішень – це рівень сукупної результативності, визначена за підсумками підготовки, формування і реалізації управлінського рішення. При цьому методами оцінки якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень він вважає [9, с. 199]: порівняння різних варіантів; кінцевий результат діяльності; безпосередній результат діяльності; принцип Парето; АБВ; прискорений аналіз Ейзенхауера тощо. Також виділяють інші методи оцінки якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень: метод коректувань; експертиза з використанням статистичних методів; технологія процесів.

Борщ В. І. пропонує якість процесу прийняття і реалізації управлінських рішень оцінювати на основі груп локальних показників [10, с. 153]: 1) поточної і кінцевої ефективності; 2) ефективності щодо прийняття управлінського рішення (конфліктність, колізійність); 3) ефективності реалізації управлінського рішення.

Балабанюк Ж. М. наголошує, що оцінка процесу прийняття і реалізації управлінських рішень повинна показувати не лише загальний рівень якості, а й отримані наслідки і можливості, їх вплив на функціонування підприємства у майбутньому [11].

Загалом важко виділити найбільш об'єктивний метод здійснення оцінки якості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. Але, взявши за основу позицію Гавкалової Н. Л. [12, с. 335–344] і Подольчак Н. Ю. [13, с. 108–113] запропонуємо методіку для проведення діагностики (табл. 2).

Таблиця 2.

Методика оцінки якості процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві

Показник	Формула
<i>Показники якості процесу прийняття управлінських рішень</i>	
Рівень чіткості	$R_{ч} = (UR_{пр} - UR_{пр_0}) / UR_{пр}$ , (1.1)
Рівень структуризації	$R_{стр} = (UR_{пр_6} + UR_{пр_{нч}}) / UR_{пр}$ , (1.2)
Рівень альтернативності	$R_{ал} = A / UR_{пр}$ , (1.3)
Рівень порівняння варіантів	$R_{пор} = (UR_{пр} - UR_{пр_3}) / UR_{пр}$ , (1.4)
Обсяг опрацьованої інформації	$Io_{пр} = (Ва_{г1} * Д_1 + Ва_{г2} * Д_2 + \dots + Ва_{гn} * Д_n) / UR_{пр}$ , (1.5)
Рівень фінансових витрат	$R_{фв} = В / Вв$ , (1.6)
Рівень часових витрат	$R_{чв} = Чв / UR_{пр}$ , (1.7)
Рівень обґрунтованості	$R_{обгр} = Ін / Іотр$ , (1.8)
Рівень залучення працівників	$R_{зал} = Ч_{зал. пр} / Ч_{заг}$ , (1.9)
<i>Показники якості процесу реалізації управлінських рішень</i>	
Рівень досягнення цілей	$K_{дос} = Ва_{г1} * R_{ц1} + Ва_{г2} * R_{ц2} + \dots + Ва_{гm} * R_{цm} / UR_{пр}$ , (1.10)
Рівень колізійності	$R_{кол} = (UR_{пр_{кол}} + UR_{пр_c} + UR_{пр_n}) / UR_{пр}$ , (1.11)
Рівень конфліктності	$R_{конф} = K_{ф. конф} / K_{з. конф}$ , (1.12)
Термін доведення до виконавців	$T_{дов} = T_{д} / T_{заг}$ , (1.13)
Рівень альтернативності	$R_{а} = K_{а} / UR_{пр}$ , (1.14)
Рівень оцінки виконавцями	$R_{оц} = (UR_{пр_в} + UR_{пр_{зап}}) / UR_{пр}$ , (1.15)
Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища	$R_{відп} = (UR_{пр_{відп}} + UR_{пр_{невідп}}) / UR_{пр}$ , (1.16)
Рівень витратності	$R_{витр} = Ов / Ов_{риз}$ , (1.17)

*Джерело. Авторське напрацювання на основі даних джерел: [12, с. 335–344; 13, с. 108–113]*

Примітка. Пояснення позначень:  $UR_{пр}$  – кількість прийнятих управлінських рішень, од.;  $UR_{пр_0}$  – кількість управлінських рішень, прийнятих за якісними критеріями, од.;  $UR_{пр_6}$  – кількість прийнятих

бюрократичних управлінських рішень, од.;  $UR_{прн}$  – кількість прийнятих нечітких управлінських рішень, од.;  $A$  – кількість альтернатив, од.;  $UR_{прз}$  – кількість порівняльних варіантів управлінських рішень, що приймаються, од.;  $Ваг$  – вагомість джерела, %;  $D$  – кількість джерел отримання інформації, од.;  $n$  – кількість джерел, од.;  $B$  – витрати на прийняття управлінських рішень, тис. грн.;  $Bв$  – валові витрати, тис. грн.;  $Чв$  – часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.;  $In$  – необхідний обсяг інформації для прийняття раціональних управлінських рішень в загальному обсязі інформації щодо них, %;  $Iотр$  – отримана інформація, %;  $Чзал$  пр. – чисельність працівників, залучених до процесу прийняття управлінських рішень, ос.;  $Чзаг$  – загальна чисельність працівників, ос.;  $Ваг_d$  – вагомість досягнутих цілей, %;  $Pц$  – рівень досягнення цілей, %;  $m$  – кількість цілей, од.;  $UR_{пркол}$  – колізійні рішення, що суперечать чинним нормативно-правовим актам, од.;  $UR_{прс}$  – колізійні рішення, що суперечать цілям і стратегії підприємства, од.;  $UR_{прн}$  – колізійні рішення, що суперечать внутрішньо-корпоративним нормам і правилам, од.;  $Kф.конф$  – кількість функціональних конфліктів при реалізації управлінських рішень, од.;  $Kз.конф$  – загальна кількість конфліктів у процесі реалізації управлінських рішень, од.;  $T_d$  – середній час доведення управлінських рішень до виконавців, год.;  $T_{заг}$  – середній час реалізації управлінських рішень, год.; ос.;  $K_a$  – кількість альтернатив реалізації управлінських рішень, од.;  $UR_{прв}$  – кількість прийнятих управлінських рішень, що були нереалізовані через відмову їх виконання, од.;  $UR_{прзап}$  – кількість прийнятих управлінських рішень, реалізованих із запізненням або за принципом «італійського страйку», од.;  $UR_{првідп}$  – кількість прийнятих управлінських рішень відповідно до тенденцій зовнішнього середовища, од.;  $UR_{прневідп}$  – кількість управлінських рішень, що не відповідають тенденціям зовнішнього середовища, од.;  $Oв$  – обсяг можливих витрат внаслідок реалізації управлінських рішень, тис. грн.;  $Oв_{риз}$  – обсяг витрат на формування методів зниження рівня ризику, тис. грн.

На основі визначених значень показників розрахуємо індекси якості прийняття/реалізації управлінських рішень на підприємстві за формулою:

$$I_{пр.упр.ріш.} / I_{реал.упр.ріш.} = \frac{\sum_{i=1}^n P_1 + P_2 + \dots + P_i}{n}, \quad (1.18)$$

де  $P_1, P_2, \dots, P_3$  – показники оцінки якості прийняття/реалізації управлінських рішень на підприємстві;  $n$  – кількість цих показників оцінки.

Інтегральний індекс якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень з використанням визначених значень індексів:

$$I_{еф.упр.ріш.} = \frac{\sum_{i=1}^n I_{пр.упр.ріш.} + I_{реал.упр.ріш.}}{n}, \quad (1.19)$$

де  $I_{пр.упр.ріш.}$ ,  $I_{реал.упр.ріш.}$  – індекс оцінки якості процесів прийняття/реалізації управлінських рішень на підприємстві;  $n$  – кількість індексів оцінки.

Індекси та інтегральний індекс якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень має наближатися до 1. Так, якщо  $I_{пр.упр.ріш.}$ ,  $I_{реал.упр.ріш.}$ ,  $I_{еф.упр.ріш.}$  знаходяться: в межах 0,0–0,24, то процес їх прийняття та реалізації на підприємстві характеризується незадовільним рівнем; в межах 0,25–0,49 – задовільним; в межах 0,5–0,74 – достатнім; в межах 0,75–1 – високим.

Представлена методика оцінки дозволить визначити рівень якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень на підприємстві, сформулювати напрями його удосконалення.

Оцінку якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень у період 2019–2020 році здійснимо на прикладі підприємств з виробництва хліба і хлібобулочних виробів (табл. 3).

Як бачимо, за аналізований період кількість управлінських рішень щорічно зростала. При цьому більша їх половина (82,4% та 79,5% за роками відповідно) мала

якісні характеристики. Проте, були прийняті і бюрократичні (17,6% і 20,5%) і нечіткі (38,4% та 31,8%) управлінські рішення.

Таблиця 3.

Вихідні дані для аналізу процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві у 2019–2020 роках

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			абсолютне, (+/-)	відносне, %
<i>Процес прийняття управлінських рішень</i>				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од., з них:	125	132	7	5,6
– з якісними характеристиками, од.	103	105	2	1,9
– бюрократичні, од.	22	27	5	22,7
Кількість нечітко прийнятих управлінських рішень, од.	48	42	-6	-12,5
Кількість альтернативних варіантів при прийнятті управлінських рішень, од.	214	215	1	0,5
Кількість порівнянь при прийнятті управлінських рішень, од.	54	55	1	1,9
Кількість інформаційних джерел для прийняття управлінських рішень, од.	66	71	5	7,6
Обсяг валових витрат, тис. грн.	253921	261876	7955	3,1
Обсяг фінансових витрат, тис. грн.	101339	109511	8172	8,1
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	109	111	2	1,8
Необхідний обсяг інформативних даних з метою прийняття раціональних управлінських рішень, %	100	100	0	0,0
Частка отриманої інформації, %	63	66	3	4,8
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	241	243	2	0,8
Загальна чисельність працівників, ос.	498	512	14	2,8
<i>Процес реалізації управлінських рішень</i>				
Кількість прийнятих управлінських рішень, од.	125	132	7	5,6
Рівень досягнення цілей, %	113	117	-	3,5
Колізійні управлінські рішення, од., що:				
– суперечать чинним нормативно-правовим актам	22	23	1	4,5
– не відповідають цілям та стратегіям підприємства	10	12	2	20,0
– не відповідають внутрішнім нормам і правилам	16	18	2	12,5
Загальна кількість конфліктів, од., з них:	30	28	-2	-6,7
– функціональних	11	12	1	9,1
Середній термін доведення прийнятих управлінських рішень для їх реалізації до виконавців, год.	2	2	0	0,0
Середній час реалізації, год.	57	61	4	7,0
Кількість альтернатив в процесі реалізації управлінських рішень, од.	199	206	7	3,5
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких, од.:				
– не відбулася через відмову їх виконувати	6	10	4	66,7
– відбулася із запізненням або за принципом «італійського страйку»	10	17	7	70,0
– відповідає тенденціям зовнішнього середовища	117	118	1	0,9
– не відповідає тенденціям зовнішнього середовища	2	4	2	100,0
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	9212	9171	-41	-0,4
Обсяг витрат на формування методів зниження рівня ризику, тис. грн.	21087	26122	5035	23,9

Джерело. Авторське напрацювання на основі інформаційних даних підприємства

*Оцінка якості процесу прийняття управлінських рішень*

Завжди був вибір альтернативності варіантів, проте кількість використаних інформаційних джерел для прийняття управлінських рішень у досліджуваній період була незначною.

Обсяг валових витрат підприємства на прийняття управлінських рішень за аналізований період зріс майже на 3,1%, а фінансових – на 8,1%. Часові витрати на прийняття управлінських рішень зросли на 2 год.

Протягом досліджуваного періоду до процесу прийняття управлінських рішень залучалася половина працівників підприємств (241 та 243 відповідно).

Визначимо рівень прийняття управлінських рішень на підприємстві, використовуючи показники, наведені у таблиці 3:

1. Рівень чіткості:

$$P_{\text{ч}}^{2019} = ((125 - 103) / 125) * 100 = 17,6\%; \quad P_{\text{ч}}^{2020} = (132 - 105) / 132 * 100 = 20,5\%.$$

Розрахунки показали, що на підприємстві управлінські рішення приймалися переважно з якісними характеристиками. В той же час, щорічне підвищення рівня їх чіткості вимагає від менеджерів залучення додаткового обсягу ресурсів (інформаційних, людських, матеріальних, фінансових тощо).

2. Рівень структуризації:

$$P_{\text{стр}}^{2019} = ((22 + 48) / 125) * 100 = 56,0\%; \quad P_{\text{стр}}^{2020} = ((27 + 42) / 132) * 100 = 52,3\%.$$

Вважається, що чим вище значення показника, тим нижчою є структурна якість прийняття управлінських рішень. Розраховані значення даного показника підприємстві протягом трьох років були високими.

3. Рівень альтернативності:

$$P_{\text{ал}}^{2019} = (214 / 125) * 100 = 171,2\%; \quad P_{\text{ал}}^{2020} = (215 / 132) * 100 = 162,9\%.$$

Як показали дані, на підприємстві за 2 роки при прийнятті рішень існував альтернативний резерв варіантів, що забезпечувало якість процесу.

4. Рівень порівняння варіантів:

$$P_{\text{пор}}^{2019} = ((125 - 54) / 125) * 100 = 56,8\%; \quad P_{\text{пор}}^{2020} = ((132 - 55) / 132) * 100 = 58,3\%.$$

Вважається, що чим більше буде вироблено порівняльних варіантів, тим якіснішим буде процес прийняття управлінських рішень. Розраховані значення засвідчили, що на підприємстві сформована база порівняльних варіантів дозволила забезпечити достатній рівень якості процесу прийняття управлінських рішень.

5. Обсяг опрацьованої інформації:

$$I_{\text{опр}}^{2019} = ((0,8 * 28) + (0,7 * 15) + (0,6 * 13) + (0,5 * 10) / 121) * 100 = 37,8\%;$$

$$I_{\text{опр}}^{2020} = ((0,8 * 28) + (0,7 * 20) + (0,6 * 12) + (0,5 * 11) / 121) * 100 = 30,6\%.$$

Менеджери підприємства використовували для прийняття управлінських рішень інформацію з різних джерел, проте це не сприяло забезпеченню високого рівня якості даного процесу – необхідно розширювати інформаційну базу.

6. Рівень фінансових витрат:

$$P_{\text{фв}}^{2019} = (101339 / 253921) * 100 = 39,9\%; \quad P_{\text{фв}}^{2020} = (109511 / 261876) * 100 = 41,8\%.$$

7. Рівень часових витрат:

$$P_{\text{чв}}^{2019} = (109 / 125) * 100 = 87,2\%; \quad P_{\text{чв}}^{2020} = (111 / 132) * 100 = 84,1\%.$$

Прийнято, що чим нижчий рівень витрат фінансових ресурсів та часу на прийняття управлінських рішень, тим вищою є якість даного процесу. Розраховані значення засвідчили

низький рівень витрат фінансових ресурсів та високий рівень витрат часу. Отже, рівень останніх вплинув на погіршення якості процесу.

8. Рівень обґрунтованості:

$$\text{Робгр}^{2019} = 63 / 100 = 63,0\%; \quad \text{Робгр}^{2020} = 66 / 100 = 66,0\%.$$

Даний показник повинен бути  $< 100\%$ . Отже, розрахунки засвідчили, що на підприємстві прийняті менеджерами управлінські рішення були обґрунтованими.

9. Рівень залучення працівників:

$$\text{Рзал}^{2019} = (254 / 486) * 100 = 48,4\%; \quad \text{Рзал}^{2020} = (254 / 486) * 100 = 47,5\%.$$

Відомо, що для забезпечення якості процесу прийняття управлінських рішень менеджерам слід залучати більшу половину персоналу підприємства (різних рівнів управління), оскільки це дозволить отримати додаткову чи актуальну інформацію через безпосередній зв'язок зі споживачами, постачальниками, посередниками тощо та забезпечить зниження опору з боку виконавців у процесі реалізації рішень, прийнятих за їх безпосередньої участі. Як бачимо, до процесу прийняття рішень на підприємстві залучалась половина усіх працівників, що є позитивним фактом.

Значення індексу якості процесу прийняття управлінських рішень наступні:

$$\text{Іпр. упр. ріш.}^{2019} = (17,6 + 56,0 + 71,2 + 56,8 + 37,8 + 39,9 + 87,2 + 63,0 + 48,4) / 9 = 53,1\%;$$

$$\text{Іпр. упр. ріш.}^{2020} = (20,5 + 52,3 + 62,9 + 58,3 + 30,6 + 41,8 + 84,1 + 66,0 + 47,5) / 9 = 51,6\%.$$

Так, згідно розрахунків, індекс якості прийняття управлінських рішень на підприємстві у 2019–2020 роках знаходився в межах 0,5–0,74, отже даний процес на підприємстві характеризувався достатнім рівнем якості.

*Оцінка якості процесу реалізації управлінських рішень*

На підприємстві визначені цілі виконувалися і протягом року формувалися та реалізувалися додаткові. Проте, в процесі реалізації виникали колізії: деякі прийняті до реалізації рішення суперечили чинним нормативним актам і/або цілям, стратегіям і/або внутрішньо-корпоративним нормам і правилам. Прийняті рішення доводилися до працівників для їх реалізації протягом 2–3 год., а реалізовувалися – протягом 2–3 днів залежно від рівня складності виконання.

Управлінці підприємства не лише при прийнятті управлінських рішень, а й при їх реалізації здійснюють пошук альтернативних варіантів задля досягнення економії часу, усіх видів ресурсів тощо. Так, у 2019 році – по 9 та 46; у 2020 році – по 42 та 21 було запропоновано відповідно 2 та 3 альтернативи реалізації.

Однак, слабкою стороною процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві було те, що певна кількість прийнятих рішень не була реалізована зовсім або ж реалізована із запізненням через низку причин (відмова реалізовувати виконавцем; невчасний початок, сповільнення або незавершення процесу реалізації). При цьому сильною стороною було те, що близько 98% усіх рішень відповідали тенденціям зовнішнього середовища, отже, були актуальними.

Процес реалізації управлінських рішень є витратним. Так, на підприємстві на даний процес було витрачено у 2019–2020 рр. – 30,3 і 35,3 млн. грн. відповідно.

Визначимо рівень якості процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві, використовуючи показники, наведені у таблиці 3:

1. Рівень досягнення цілей:

$$\text{Кдос}^{2019} = (0,7 * 62 + 0,6 * 24 + 0,9 * 27) / 125 = 59,2\%;$$

$$\text{Кдос}^{2020} = (0,5 * 38 + 0,9 * 39 + 0,6 * 55) / 132 = 66,0\%.$$

За розрахунками встановлено, що підприємство у період 2019–2020 років в процесі реалізації управлінських рішень отримало ефект на 59,2% та 66,0% відповідно. Тобто даний процес характеризувався достатнім рівнем.



2. Рівень колізійності:

$$R_{\text{кол}}^{2019} = ((22 + 10 + 16) / 125) * 100 = 39,7\%;$$

$$R_{\text{кол}}^{2020} = ((23 + 12 + 18) / 132) * 100 = 43,8\%.$$

Як бачимо, реалізація управлінських рішень у 2019–2020 роки відповідно на 39,7% і 43,8% відповідали чинному законодавству, стратегії та цілям підприємства, внутрішньо-корпоративним нормам і правилам. Тобто при реалізації управлінських рішень були суперечливі колізії, на які менеджерам необхідно звернути увагу.

3. Рівень конфліктності:

$$R_{\text{конф}}^{2019} = (11 / 30) * 100 = 36,7\%; \quad R_{\text{конф}}^{2020} = (12 / 28) * 100 = 42,9\%.$$

Отримані значення показали, що у процесі реалізації управлінських рішень були випадки конфліктів, що не сприяло отриманню максимальному ефекту.

4. Терміновість доведення до виконавців:

$$T_{\text{дов}}^{2019} = (2 / 57) * 100 = 3,5\%; \quad T_{\text{дов}}^{2018} = (2 / 61) * 100 = 3,3\%.$$

Як бачимо, прийняті рішення задля їх реалізації доводилися до виконавців швидко і загалом тривалість реалізації в середньому теж була недовгою.

5. Рівень альтернативності:

$$P_a^{2019} = (199 / 125) * 100 = 164,5\%; \quad P_a^{2020} = (206 / 132) * 100 = 156,1\%.$$

Значення показника за 2019–2020 роки засвідчили, що управлінські рішення в процесі реалізації на підприємстві мали значний відсоток альтернативних варіантів (відповідно 64,5% та 56,1%) – це є доказом якості даного процесу.

6. Рівень оцінки виконавцями:

$$P_{\text{оц}}^{2019} = ((6 + 10) / 125) * 100 = 12,8\%; \quad P_{\text{оц}}^{2020} = ((10 + 17) / 132) * 100 = 20,5\%.$$

На підприємстві протягом 2019–2020 років була незначна кількість ситуацій, при яких працівники відмовлялися реалізовувати прийняті управлінські рішення або ж зволікали. Однак, менеджерам і цих випадків необхідно позбутися.

7. Рівень відповідності тенденціям зовнішнього середовища:

$$P_{\text{відп}}^{2019} = ((117 + 2) / 125) * 100 = 95,2\%; \quad P_{\text{відп}}^{2020} = ((118 + 4) / 132) * 100 = 92,4\%;$$

Зрозуміло, що зовнішні чинники постійно здійснюють вплив як на процес прийняття, так і на процес реалізації управлінських рішень. І необхідно, щоб ці процеси відповідали сучасним інноваційним тенденціям середовища. Таку відповідність підтвердили значення даного показника у період 2019–2020 років.

8. Рівень витратності:

$$P_{\text{витр}}^{2019} = (9212 / 21087) * 100 = 43,7\%; \quad P_{\text{витр}}^{2020} = (9171 / 26122) * 100 = 35,1\%;$$

Значення показника засвідчили незначний відсоток витратності в процесі реалізації управлінських рішень на підприємстві. Але менеджерам і при цьому відсотку витратності необхідно оцінювати відповідність отриманого ефекту від реалізації рішень понесеним витратам.

Визначимо індекс якості процесу реалізації управлінських рішень:

$$I_{\text{реал. упр. ріш.}}^{2019} = (59,2 + 39,7 + 36,7 + 3,5 + 64,5 + 12,8 + 95,2 + 43,7) / 8 = 44,4\%;$$

$$I_{\text{реал. упр. ріш.}}^{2020} = (66,0 + 43,8 + 42,9 + 3,3 + 56,1 + 20,5 + 92,4 + 35,1) / 8 = 45,0\%.$$

Як показали розрахунки, індекс якості процесу реалізації управлінських рішень на підприємстві був в межах 0,025–0,49, отже процес їх реалізації впродовж 2019–2020 років характеризувався задовільним рівнем.

Основним результативним показником управлінської діяльності підприємства є отримання ефекту від процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Це творчий

процес вибору альтернативних варіантів менеджерами і персоналом з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Проведена оцінка якості процесів прийняття і реалізації управлінських рішень засвідчила, що підприємство протягом аналізованого періоду характеризувалося: достатнім рівнем процесу прийняття управлінських рішень та задовільним рівнем процесу їх реалізації.

Отже, визначений інтегральний індекс на підприємстві склав:

$$\text{Іупр. ріш.}^{2019} = (0,531 + 0,444) / 2 = 0,488 \rightarrow 1 \text{ (достатній рівень);}$$

$$\text{Іупр. ріш.}^{2020} = (0,516 + 0,45) / 2 = 0,483 \rightarrow 1 \text{ (достатній рівень).}$$

Визначимо вплив процесів прийняття і реалізації управлінських рішень на прибутковість підприємства на основі економетричної моделі, яка є мультиплікативною, тобто враховує вплив на чистий прибуток найбільш істотних факторів (вибраних) (табл. 4).

Таблиця 4.

Дані для формування множинної регресійної моделі для підприємства в період 2019–2020 років

Показники	Позначення	2019 р.	2020 р.
<i>Процес прийняття управлінських рішень</i>			
Чистий прибуток, тис. грн.	У	7323	9398
Кількість прийнятих якісних управлінських рішень, од.	X <sub>1</sub>	103	105
Кількість альтернатив, од.	X <sub>2</sub>	214	215
Обсяг валових витрат, тис. грн.	X <sub>3</sub>	253921	261876
Часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.	X <sub>4</sub>	109	111
Частка отриманої інформації, %	X <sub>5</sub>	63	66
Чисельність залучених виконавців до прийняття управлінських рішень, ос.	X <sub>6</sub>	241	243
<i>Процес реалізації управлінських рішень</i>			
Чистий прибуток, тис. грн.	У	7323	9398
Рівень досягнення цілей, %	X <sub>1</sub>	113	117
Загальна кількість конфліктів, од.	X <sub>2</sub>	30	28
Середній час реалізації, год.	X <sub>3</sub>	57	61
Кількість альтернатив, од.	X <sub>4</sub>	199	206
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких не відбулася чи відбулася із запізненням, од.	X <sub>5</sub>	16	27
Кількість прийнятих управлінських рішень, реалізація яких відповідає тенденціям зовнішнього середовища, од.	X <sub>6</sub>	117	118
Обсяг можливих витрат, тис. грн.	X <sub>7</sub>	9212	9171

*Джерело. Авторське напрацювання на основі інформаційних даних підприємства*

Підтвердимо точковими графіками наявність/відсутність зв'язку між чистим прибутком і факторами процесу прийняття управлінських рішень (рис. 2).

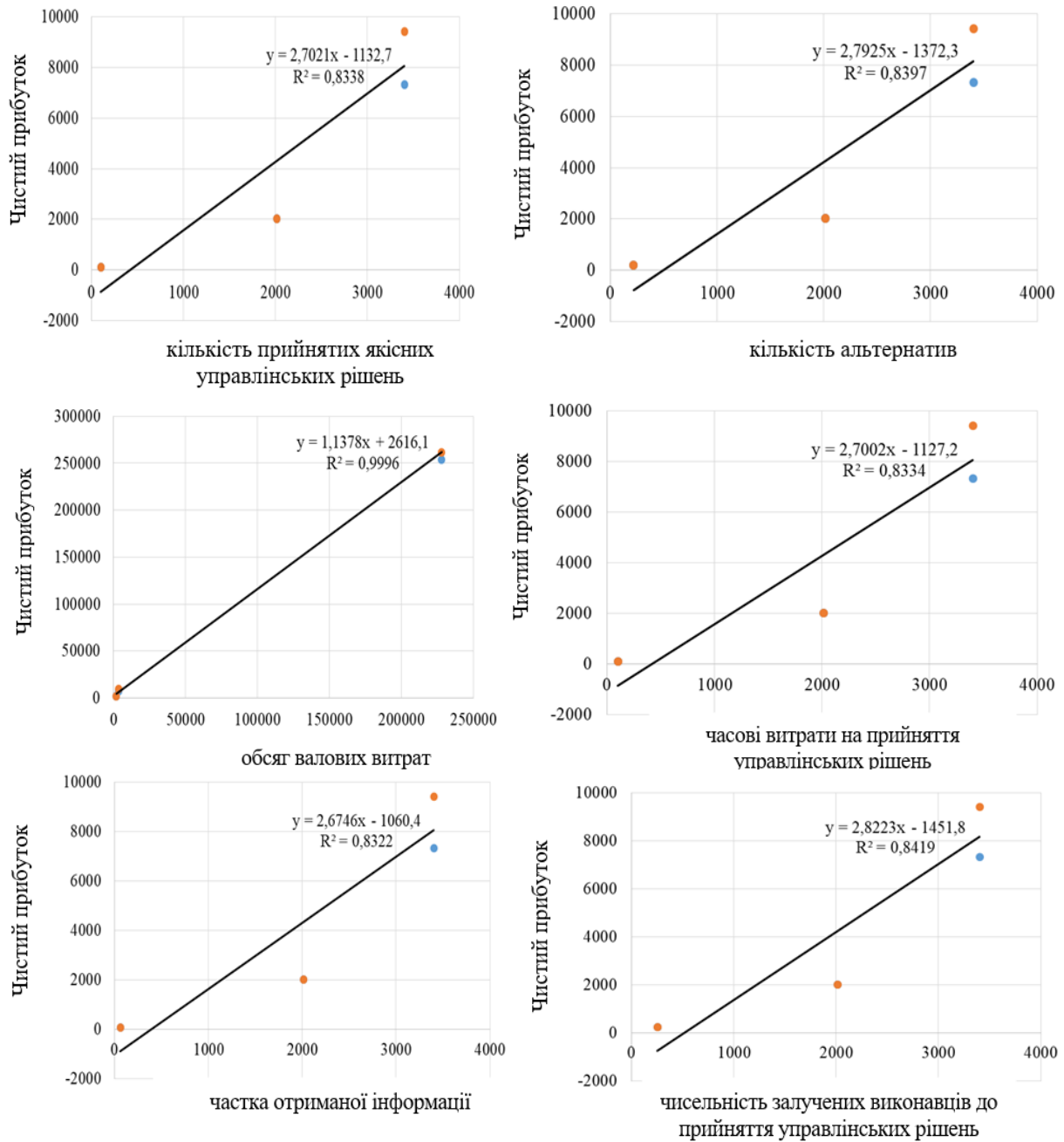


Рис. 2. Рівень залежності між чистим прибутком та факторами процесу прийняття управлінських рішень для підприємства у період 2019–2020 років

*Джерело. Авторське напрацювання*

Графіки засвідчили значний кореляційний зв'язок між чистим прибутком та факторами процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Підтвердимо наявність/відсутність зв'язку між значенням чистого прибутку і факторами процесу реалізації управлінських рішень (рис. 3).

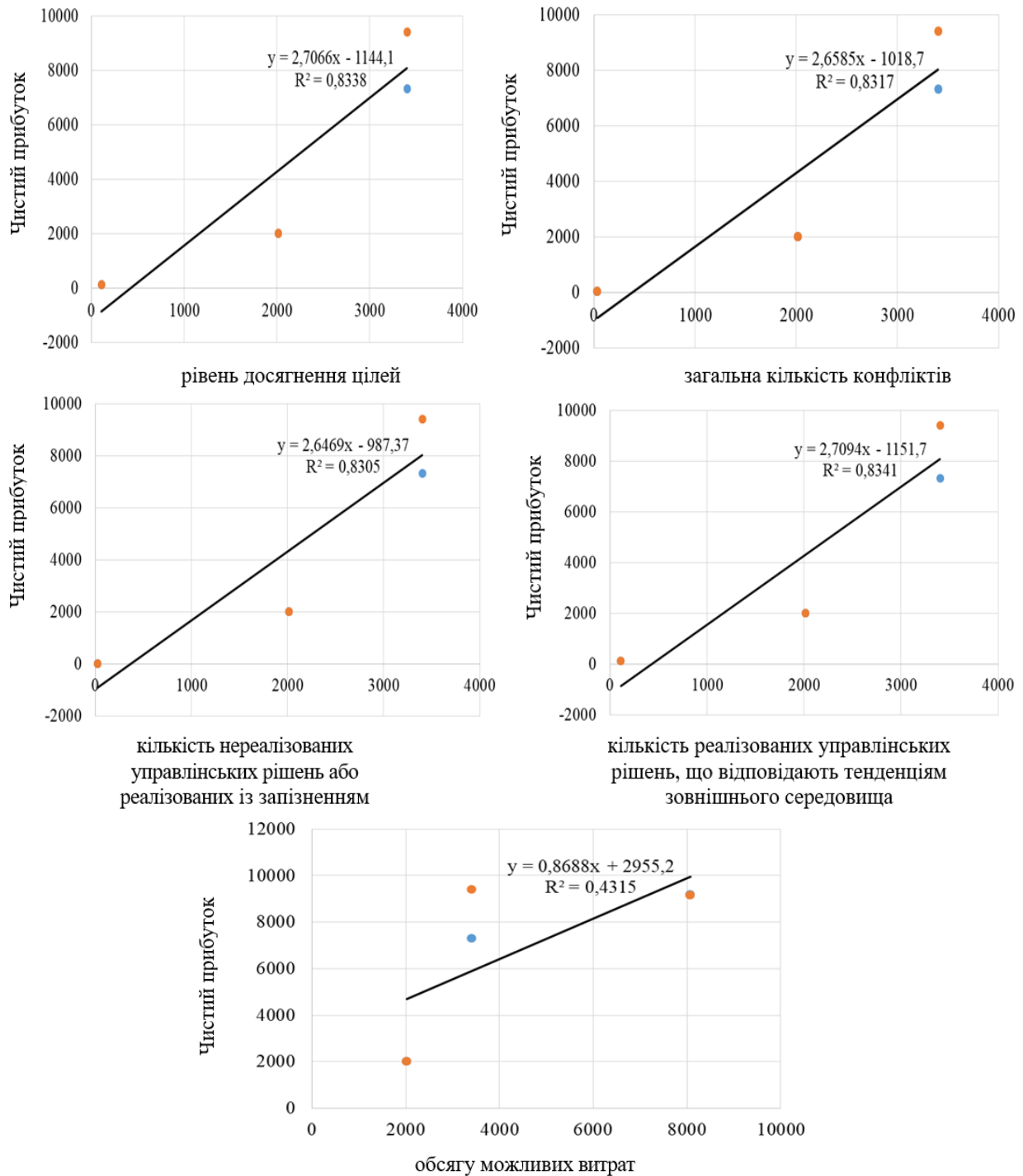


Рис. 3. Рівень залежності між чистим прибутком та факторами процесу реалізації управлінських рішень для підприємства у період 2019–2020 років

*Джерело. Авторське напрацювання*

Як бачимо, характер взаємозалежності таких виробничих параметрів, як чистий прибуток і фактори процесу реалізації управлінських рішень (крім обсягу можливих витрат) був значним.

**Висновки.** Отже, на підприємстві рівень якості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень протягом 2-х років був достатнім і майже на незмінному рівні. Це свідчить про те, що менеджери і персонал підприємства вчасно та ефективно приймали рішення і в більшості випадків результативно їх реалізовували, що, в свою чергу,

забезпечувало досягнення поставлених цілей на достатньому рівні. Дослідження показали, що найкраща лінія тренду описує найвищу залежність розміру чистого прибутку від обсягу валових витрат. Значення  $R^2$  близькі до 1, що свідчить про високий ступінь співпадіння лінії з даними. Загалом виявлено, що рівень прибутковості залежить від якості процесів прийняття і реалізації управлінських рішень на підприємстві.

### Список бібліографічного опису

1. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Національний авіаційний університет. 2012. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012\\_1/Yacuruk\\_112.htm](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm)
2. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібн. К. : «Знання». 2002. 583с.
3. Цюцюра С. В., Цюцюра М. І. (2008). Математична постановка задачі оптимізації складу множини робіт проекту при плануванні проектів модернізації. Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. №1(25). С. 36–41.
4. Яковчук Р. С., Саміло А. В. (. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2017. №10.
5. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. Вісник НУ «Львівська політехніка». Львів. 2014. С. 345–351.
6. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посібн. Київ : ВПЦ АМУ. 2012. 344с.
7. Олійниченко О. М. Аспектичний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. №21. С. 79–80.
8. Політило М. П. Методика інтегрального оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1778>
9. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посібн. К. : Атіка. 2008. 240с.
10. Борщ В. І. Оцінювання якості управлінського рішення як результату управлінської діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2014. Т.1. Вип. 2. С. 151–158.
11. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності рішень з руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2011. №9. С. 42–45.
12. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків : ХНЕУ. 2007. 400с.
13. Подольчак Н. Ю. Оцінювання рівня соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємств шляхом застосування локальних показників. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. №682. 2010. С. 106–115.

### References

1. Ivanchenko N. O., Yatsyuruk V. O. Rozrobka upravlinskih rishen v diyalnosti pidpriemstva Natsionalniy aviatsiyniy universitet. 2012. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012\\_1/Yacuruk\\_112.htm](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm) [in Ukrainian].
2. Shehda A. V. Menedzhment : navch. posibn. K. : «Znannia». 2002. 583s.
3. Tsiutsiura S. V., Tsiutsiura M. I. (2008). Matematychna postanovka zadachi optyimizatsii skladu mnozhyny robit projektu pry planuvanni proektiv modernizatsii. Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva : zb. nauk. pr. №1(25). S. 36–41.
4. Iakovchuk R. S., Samilo A. V. (. Teoretychni aspekty rozrobky ta pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nadzvychainykh sytuatsii. *Derzhavne upravlinnia : udoskonalennia ta rozvytok*. 2017. №10.
5. Mala N. T., Pronyk I. S. Mystetstvo pryiniattia upravlinskoho rishennia. Visnyk NU «Lvivska politekhnik». Lviv. 2014. S. 345–351.
6. Bakumenko V. D. Derzhavno-upravlinski rishennia : navch. posibn. Kyiv : VPTs AMU. 2012. 344s.
7. Oliinychenko O. M.. Aspektnyi pidkhid do vyznachennia poniattia «upravlinske rishennia». *Naukovi pratsi NUKhT*. 2007. №21. S. 79–80.
8. Politylo M. P. Metodyka intehralnogo otsiniuvannia upravlinskykh rishen v systemi upravlinnia innovatsiynym rozvytkom subiektiv kooperuvannia. *Efektivna ekonomika*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1778>
9. Pryimak V. M. Pryiniattia upravlinskykh rishen : navch. posibn. K. : Atika. 2008. 240s.
10. Borshch V. I. Otsiniuvannia yakosti upravlinskoho rishennia yak rezultatu upravlinskoii diialnosti. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. 2014. T.1. Vyp. 2. S. 151–158.
11. Balabaniuk Zh. M. Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti rishen z rukhu personalu orhanizatsii. *Ekonomika ta derzhava*. 2011. №9. S. 42–45.
12. Havkalova N. L. Sotsialno-ekonomichni mekhanizmy efektyvnosti menedzhmentu personalu: metodolohiia ta kontseptsiiia formuvannia. Kharkiv : KhNEU. 2007. 400s.
13. Podolchak N. Yu. Otsiniuvannia rivnia sotsialno-ekonomichnoi efektyvnosti system menedzhmentu pidpriemstv shliakhom zastosuvannia lokalnykh pokaznykiv. *Visnyk NU «Lvivska politekhnik»*. №682. 2010. S. 106–115.

Дата подання публікації 09.03.2021р.