

## УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРНІ РИСИ

У статті дано визначення характерних рис управлінських рішень. Характеризуються вимоги, які пред'являються до управлінських рішень, такі як всебічна обґрунтованість, своєчасність, необхідна повнота змісту, повноваження (владність) управлінського рішення, погодженість із прийнятими раніше рішеннями. Визначено, що управлінські рішення завжди спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються: невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов; недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення; необхідністю вирішення в обмежений час. Показано, що організація прийняття рішень – складний, відповідальний і формалізований процес, що залежить від конкретного керівника і його особистості. Фактори, що впливають на процес прийняття керівником управлінського рішення, можна об'єднати у дві головні групи, а саме: об'єктивні (або зовнішні) фактори; суб'єктивні (або внутрішні) фактори. Прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду, відповідальності. Прийняття управлінських рішень є важливою частиною управлінської діяльності, навколо якої обертається життя організації. Від того наскільки обґрунтованими й ефективними будуть рішення, які приймаються керівником залежить успіх роботи організації. Характеризуючи сутність і характерні риси управлінських рішень треба зазначити: по-перше, рішення завжди містить у собі певні причини, які визначають його необхідність і доцільність; по-друге, організація прийняття рішень – складний, відповідальний і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки; по-третє процес прийняття рішення, вибору конкретного варіанта рішення завжди буде мати творчий характер і залежати від конкретного керівника і його особистості.

**Ключові слова:** рішення; управлінське рішення; прийняття управлінського рішення; управлінський процес.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Досягнення цілей організації можливе лише внаслідок дій, які виконуються в певній послідовності і є способом вирішення окремих, часткових завдань. Так, плануючи діяльність організації, керівник визначає її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності керівником приймаються різноманітні управлінські рішення й забезпечується їх виконання. Тобто управлінські рішення є невід'ємною частиною щоденної роботи керівника.

Крім того, керівником організується контроль за виконанням прийнятих рішень, що теж передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (його масштабів, періодичності, форм), аналізу отриманої інформації та здійснення коригуючих дій. Таким чином, керівнику доводиться приймати велику кількість різноманітних рішень, які відрізняються між собою характером і особливістю вирішуваних завдань, тривалістю дії, сферою охоплення, суб'єктом і рівнем прийняття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання пов'язані з розробкою управлінських рішень, основами прийняття управлінських рішень вивчали Н. О. Іванченко, Н. А. Карданська, Н. Т. Мала, А. Г. Пилипко, І. С. Проник, Э. А. Смирнов, С. Н. Чудновская, В. О. Яцюрук та ін. Організаційно-правові засади підготовки та прийняття державно-політичних рішень досліджувала Ю. Р. Мірошніченко. Однак недостатньо дослідженими залишаються проблеми пов'язані з термінологією управлінського рішення, визначенням суті й характерних рис управлінського рішення.

**Метою статі** є уточнення й визначення суті й характерних рис управлінського рішення.

**Виклад основного матеріалу.** В дослідженні визначеної проблеми термінологія має дуже важливе значення тому що дозволяє не тільки дати визначення будь-якого поняття та наукового терміна, але й з'ясувати його сутність задля чіткого однозначного розуміння.

Поняття «рішення» в сучасному житті дуже багатозначно. Воно розуміється і як процес (протікає в часі, складається з низки окремих дій та процедур [2, с. 29]), як акт вибору з декількох альтернатив і як результат вибору [12; 9, с. 195], як спонування до дії, і як один із видів розумової праці [3, с. 345], і як вольовий акт [6, с. 28].

Основна причина неоднозначного трактування поняття «рішення» залежить від того, що вкладається у зміст поняття. Однак не залежно від змісту, рішення є одним із видів розумової діяльності, є виявом волі людини й характеризуються такими ознаками:

– можливість вибору єдиної дії з безлічі альтернатив (якщо немає альтернативи, то немає і вибору, а отже, немає і рішення);

– наявність мети (безцільний вибір не вважається рішенням);

– необхідність вольового акту особи, що приймає рішення, оскільки рішення – це боротьба думок і мотивів.

Будь-яке рішення, в тому числі й управлінське, містить у собі певні причини, які визначають його завдання, його необхідність і доцільність. За причинними наслідками рішення можуть бути: за пропозицією чи розпорядженням вищестоящих органів; планові рішення; рішення за ініціативою; рішення за рекомендацією; ситуативні рішення.

Управлінське рішення – це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника, тому що є основним змістом процесу управління. Так автори підручника «Менеджмент в АПК» визначають управлінське рішення, як результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту [4, с. 118].

А. Шегда вважає, що управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації [12, с. 352].

На думку Н. Іванченко і В. Яцюрюк «управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації» [1].

Н. Мала і І. Проник наполягають, що «управлінське рішення, як і будь-яке рішення, є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, котрий зумовлює появу цього продукту» [3, с. 345].

Управлінське рішення характеризується рядом вимог, до числа яких можна віднести:

– *всесторонню обґрунтованість управлінського рішення* (що означає насамперед необхідність прийняття його на основі максимально повної і достовірної інформації. Аналізу ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цілових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив організації. Пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної і соціально-економічної інформації, тобто формування передового професійного мислення);

– *своєчасність управлінського рішення* (означає, що прийняте рішення не повинне ні відставати, ні випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підготовленого ґрунту для його реалізації і розвитку і може дати імпульси для розвитку негативних тенденцій. Спізниті рішення не менш шкідливі для суспільства. Вони не сприяють рішенню вже «перезрілих» задач і ще більш збільшують і без того хворобливі процеси [12, с. 361]);

– *необхідну повноту змісту* (що означає, що рішення повинне охоплювати весь керований об'єкт, усі сфери його діяльності, усі напрямки розвитку. У найбільш загальній формі управлінське рішення повинне охоплювати: а) мету (сукупність цілей), б) кошти і ресурси, використовувані для досягнення цих цілей; в) основні шляхи і способи досягнення цілей; г) терміни досягнення цілей; д) порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями; е) організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення);

– *повноваження (владність) управлінського рішення* (тобто строге дотримання суб'єктом керування тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем керування. Збалансованість прав і відповідальності кожного органа, кожної ланки і кожного рівня управління);

– *погодженість із прийнятими раніше рішеннями* (що означає необхідність дотримання чіткого причинно-наслідкового зв'язку суспільного розвитку. Повага до закону, постанов, розпоряджень).

Управлінські рішення завжди спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються: невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов; недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення; необхідністю вирішення в обмежений час.

Можна погодитись з Ю. Мірошниченком, що вироблення управлінського рішення – це творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про це, яка полягає у виборі мети, програми і способів діяльності щодо її досягнення або у зміні мети [6, с. 28]. Як підкреслює С. Чудновська «управлінське рішення є завершальним етапом процесу управління й визначає його результат» [11, с. 33].

Вся управлінська діяльність спрямована на розв'язання конкретних завдань і досягнення цілей організації. В ході управлінського процесу, під яким дослідниками розуміється «універсальне, послідовне, точне і обов'язкове виконання суб'єктом керування функцій управління, спрямованих на досягнення бажаного наслідку» [8, с. 190] відбувається прийняття рішення, яке й є вихідною стадією управлінського процесу.

Якщо у вузькому розумінні, прийняття рішень – це вибір найкращого рішення з безлічі альтернативних варіантів, то у розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління, а тому поняття прийняття рішень охоплює їх розробку, виконання, а також контроль і аналіз результатів їх реалізації.

Суть процесу управління полягає: в усвідомленні необхідності вирішувати проблему; зборі і опрацюванні інформації про проблему; плануванні роботи і організації роботи; реалізації плану; контроль за ходом реалізації плану; досягнення мети; підсумки виконання роботи.

Отже, процес прийняття управлінського рішення може мати інтуїтивний характер (власне відчуття того, що вибір правильний); бути засноване на судженні (вибір, зумовлений знаннями або набутим досвідом, тобто керівник використовує знання про те, що відбувалося в подібних ситуаціях раніше і вибирає схожий варіант, що, на його думку, принесе найбільший успіх); бути раціональним (обґрунтування рішення за допомогою об'єктивного аналітичного процесу суть якого полягає у взаємозв'язку послідовних етапів: діагноз проблеми – формулювання критеріїв прийняття – рішення – з'ясування альтернатив – оцінка альтернатив – вибір рішення).

Основна характеристика управлінського рішення на нашу думку – це його якість. «Якість – це наявність істотних властивостей, ознак, особливостей, які відрізняють один предмет або явище від інших та надають йому визначеності» [7, с. 264]. Якість – категорія об'єктивна, тому що кожному предмету або процесу притаманні ті або інші властивості. Отже, якість управлінського рішення – це сукупність властивостей управлінського рішення.

Підвищення якості рішень, які приймаються керівниками (люди, що приймають рішення) є найважливішим резервом підвищення ефективності управління. Саме тому прийняття управлінського рішення вимагає від керівника високого рівня професіоналізму, наявності соціально-психологічних якостей особистості. Однак як вказують учені не усі фахівці, що мають професійну освіту, мають соціально-психологічні якості, а всього лише 5-10 % з них [10, с. 149].

Фактори, що впливають на процес прийняття керівником управлінського рішення, можна об'єднати у дві головні групи, а саме: об'єктивні (або зовнішні) фактори; суб'єктивні (або внутрішні) фактори.

Об'єктивні фактори – це фактори, які пов'язані з управлінською ситуацією і не залежать безпосередньо від психолого-професійних якостей керівника. Так на процес прийняття управлінських рішень керівником впливає цілий ряд об'єктивних факторів, зумовлених особливостями розвитку суспільства в даний конкретний період: матеріально-технічним забезпеченням процесу управління організацією (автоматизація управління); управлінським статусом самого керівника та учасників

управлінської взаємодії; змістом проблеми, яку необхідно розв'язати; умовами вирішення управлінської проблеми.

Суб'єктивні (або внутрішні) фактори, це ті, які визначають особливості прийняття управлінських рішень керівниками. Вони зумовлені індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника (рівнем його підготовки, вмінням застосовувати в управлінні нові наукові підходи і принципи, особистісними характеристиками тощо). Як наголошують зарубіжні дослідники Дж. Вілкокс, Е. Вілкокс, К. Коуен індивідуальні-психологічні характеристики керівника впливають на ті рішення, які приймаються. Так керівник може переоцінювати власні здібності та здатності прогнозувати бажані результати, йому можуть заважати певні стереотипи й власні переконання, а тому він часто зупиняється на вже апробованому раніше рішенні, керівник може не сприймати новаторства, може приймати рішення, базуючись на мінімумі інформації, він може обирати ці дані для ухвалення рішення, які не пов'язані з потребами, але відповідають його цінностям, або віруванням, ґрунтуються на попередньому досвіді і ін. [13, р. 22].

До суб'єктивних факторів що впливають на прийняття керівником управлінського рішення можна віднести статові відмінності (жінки-керівники менш схильні до прийняття ризикованих рішень) [14, р. 207], політичні переконання, стиль управління.

Прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду, відповідальності. Прийняття управлінських рішень є важливою частиною управлінської діяльності, навколо якої обертається життя організації. Від того, наскільки обґрунтованими й ефективними будуть рішення, які приймаються керівником, залежить успіх роботи організації.

**Висновки.** Отже, характеризуючи сутність і характерні риси управлінських рішень треба зазначити: по-перше рішення завжди містить у собі певні причини, які визначають його необхідність і доцільність; по-друге організація прийняття рішень – складний, відповідальний і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки (не всі керівники, а тільки, ті, хто володіють професійними знаннями і навичками, можуть приймати дійсно якісні управлінські рішення); по-третє процес прийняття рішення, вибору конкретного варіанта рішення завжди буде мати творчий характер і залежати від конкретного керівника і його особистості.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальшого вивчення в сучасних умовах потребує процес контролю за виконанням прийнятих рішень, оцінка ефективності управлінських рішень.

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Національний авіаційний університет. Інститут економіки та менеджменту. / Н. О. Іванченко, В. О. Яцюрук. – Режим доступу : [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. Карданская Н. А. Основы принятия управленческих решений / Н. А. Карданская. – М. : Русская Деловая Литература, 1998. – 288 с.
3. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. / Н.Т. Мала, І.С. Проник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – Вип. 20.14. – С. 345-351.

4. Менеджмент в АПК I / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова и др. / Под ред. Ю. Б. Королева. – М. : Колос С, 2007. – 424 с.
5. Мескон М. Основы менеджменту / Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин ; [под общ. ред. Л. И. Евенко]. – М. : – ДЕЛЮ, 1997. – 704 с.
6. Мірошніченко Ю. Р. Організаційно-правові засади підготовки та прийняття державно-політичних рішень / Ю. Р. Мірошніченко. – Харків : Фактор, 2004. – 224 с.
7. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 3-изд., стереот. – М. : АЗЪ, 1996. – 928 с.
8. Пилипко А. Г. Формула вирішення управлінських завдань – марево чи реальність / А. Г. Пилипко // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. – Х. : Вид-во ХорРІ НАДУ «Магістр», 2005. – № 1 (23). – 356 с.
9. Смирнов Э. А. Разработка управленческого решения / Э. А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 271 с.
10. Стадник В. В. Менеджмент : [посібник] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
11. Чудновская С. Н. Управленческие решения : [учебник] / С. Н. Чудновская. – М. : Эксмо, 2007. – 368 с.
12. Шегда А. В. Менеджмент : [навчальний посібник] / А. В. Шегда. – К. : «Знання», 2002. – 583 с.
13. Wilcox J. Communication Creatively in Conflict Situation / J. Wilcox, E. Wilcox, K. Cowan // Management Solution. – 1986. – October. – P. 18–24.
14. Goodman P. Designing effective work groups / P. Goodman. – San Francisco : Jossey-Bass, 1996. – 404 p.

**А. Н. Евтушенко,**

*Черноморский государственный университет имени Петра Могилы,*

*г. Николаев, Украина*

### УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: СУТЬ И ХАРАКТЕРИСТИКИ

*В статье дано определение характерных особенностей управленческих решений. Характеризуются требования, которые предъявляются к управленческим решениям, такие как всесторонняя обоснованность, своевременность, необходимая полнота содержания, полномочие (властность) управленческого решения, согласованность с принятыми раньше решениями. Определено, что управленческие решения всегда направлены на решения конкретных управленческих задач, которые характеризуются: неопределенностью, а в некоторых случаях и противоречивостью условий; недостаточностью информации о возможных способах их решения и четких алгоритмов решения; необходимостью решения в ограниченное время. Показано, что организация принятия решений – сложный, ответственный и формализованный процесс, который зависит от конкретного руководителя и его личности. Факторы, которые влияют на процесс принятия руководителем управленческого решения, можно объединить в две главные группы, а именно: объективные (или внешние) факторы; субъективные (или внутренние) факторы. Принятие управленческих решений требует от руководителей высокого уровня компетентности, значительных затрат времени, энергии, опыта, ответственности. Принятие управленческих решений является важной частью управленческой деятельности, вокруг которой оборачивается жизнь организации. От того насколько обоснованными и эффективными будут решения, которые принимаются руководителем, зависит успех работы организации. Характеризуя сущность и характерные особенности управленческих решений надо указать: во-первых, решение всегда содержит в себе определенные причины, которые определяют его необходимость и целесообразность; во-вторых, организация принятия решений – сложный, ответственный и формализованный процесс, который требует профессиональной подготовки; в-третьих процесс принятия решения, выбора конкретного варианта решения всегда будет иметь творческий характер и зависеть от конкретного руководителя и его личности.*

**Ключевые слова:** решение; управленческое решение; принятие управленческого решения; управленческий процесс.

**A. Evtyschenko,**

*State policy and management, Petro Mohyla Black Sea state university, Mykolaiv, Ukraine*

### NON-ALIGNED STATUS OF STATE AND UKRAINIAN REALITIES

*The article defines characteristics of the administrative decisions. It also characterizes requirements that are applied to the administrative decisions. It shows the organization of decision-making as a complex, responsible and formalized process that depends on the individual leader and his personality. Factors that influence the leader of the administrative decision can be subdivided into two main groups, the objective (or external) factors; subjective (or internal) factors. Management decision-making requires managers with the high level of competence, a significant investment of time, energy, experience and responsibility. Managerial decision-making is an important part of management, which wraps around the life of the organization. The success of the organization depends on how reasonable and effective are solutions made by the leader. Describing the nature and characteristics of management*

*decisions we should mention: 1) solution always contains certain factors that determine its need and feasibility; 2) the organization of decision-making is a complex, responsible and a formalized process that requires training; 3) decision-making process or the choice of a particular variant of the decision will always have a creative nature and will depend on the individual leader and his personality.*

**Key words:** *decision; administrative decision; administrative decision-making; administrative processes.*