

**Трибуна докторанта**

**ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ**

**Костюченко М. І.,**

кандидат юридичних наук, доцент

**Анотація:** У статті автор розглядає проблеми реформування функціональних структур соціальних систем і оптимізації процесів реалізації їх функцій пов'язані з існуючими обмеженнями кількісного складу загальних функцій управління, що має істотне значення для забезпечення оптимального функціонування соціальних систем і оптимізації процесів управлінської діяльності. На основі еволюційних потреб соціальних систем автор пропонує змінити підходи до питання обмеження складу загальних функцій управління на прикладі введення поняття «прийняття управлінського рішення» як загальної функції управління. Обґрунтовує необхідність всебічного дослідження цього поняття як елемента систем управління.

**Ключові слова:** прийняття управлінського рішення, управлінське рішення, управління, система управління, функції управління, загальні функції, властивість латентності функцій управління, латентні функції.

**Аннотация:** В статье автор рассматривает проблемы реформирования функциональных структур социальных систем и оптимизации процессов реализации их функций связанные с существующими ограничениями количественного состава общих функций управления, что имеет существенное значение для обеспечения оптимального функционирования социальных систем и оптимизации процессов управленческой деятельности. На основе эволюционных потребностей социальных систем автор предлагает изменить подходы к вопросу ограничения состава общих функций управления на примере введения понятия «принятие управленческого решения» как общей функции управления. Обосновывает необходимость всестороннего исследования этого понятия как элемента систем управления.

**Ключевые слова:** принятие управленческого решения, управление, система управления, функции управления, общие функции управления, свойство латентности функций управления, латентные функции.

**Annotation:** In this scientific article the author studies the problems of functional structures of social system reformation and optimization of their functions realization, which are related to existing limits of quantity of public management functions. That is very important for providing the optimal functioning of social system and optimization of administrative processes. On the basis of evolutionary needs of social system the author suggests to change the methods of researching the quantity limitation of common management functions, introducing the definition «administrative decision» as a common management function. It proves the necessity of comprehensive research of this definition as a common management function, which is an element of control system.

**Key words:** administrative decision, management, system, management functions, common management functions, latency of management functions, latent functions.

Останнім часом у теорії управління усе більше уваги приділяється проблемі прийняття управлінських рішень стосовно до тих чи інших системам соціального управління. Така увага, в основному представників школи державного управління й менеджменту, цілком закономірно. Зміни які відбулися у світі в останнє двадцятиріччя в такій соціальній системі як держава та її підсистемах «поставили в порядок денний» цілий комплекс проблем з теорії й практики управлінської діяльності. У їх числі одне з основних місць займають проблеми пов'язані з поняттям систем управління та їх елементів: методи управління, функції управління, управлінські зв'язки, структура управління тощо.

Як відомо ефективність управління системами (держави, виробництва, організацією, фірмою) завжди була в поле зору суб'єктів управління, але з урахуванням згаданих особливостей сьогодення дня, пов'язаних з економікою, малим та середнім бізнесом проблеми прийняття управлінських рішень (ПУР) набули особливе значення.

Ця проблема є найбільш невизначеною з точки зору наукових поглядів на формулювання цього поняття як дії і як функції. Водночас вона є однією із ключових у процесі управління, оскільки в повсякденній діяльності керівному складу доводиться щодня ухвалювати безліч управлінських рішень (УР), які різняться своїм змістом, спрямованістю та ступеню складності. Від того на якому професійному рівні УР будуть прийняті й підготовлені до реалізації

у процесі управління залежить якість і результативність цього процесу. Визначення поняття «ПУР» як дії істотно обмежує ефективність реалізації прийнятих рішень і досягнення цілей управління, оскільки в цьому випадку присутня неоднозначність детермінації дії (ПУР) з функціями управління. Це в ряді випадків приводить до зниження ефективності дії механізму управління.

У силу неоднозначності поняття «прийняття управлінських рішень», яке визначається як дія, і тільки в окремих випадках як функція, спробуємо розібратися в причинах цієї невизначеності й шляхах вирішення цієї проблеми з метою підвищення рівня управлінської діяльності у частині ефективності реалізації управлінських рішень.

Проблема прийняття управлінських рішень розглядалась практично у кожній науковому дослідженні пов'язаному з проблемами управління. Про це свідчать ряд робіт різних авторів, які були присвячені цій проблемі: В.Б. Аверьянов, Ю.П. Алексеев, Н. Алисов, Ю.Н. Барішніків, А.А. Бетуганов, В.І. Варфоломеев, А.П. Веревченко, С.Н. Воробйов, А.П. Галушко, В.В. Горчаков, О.В. Голодова, И.В. Иванов, В.М. Ковпаків, В.Т. Лисовец, Б.Г. Литвак, С.Ю. Монке, В.М. Микулин, Н.П. Пищулин, С.Н., Пищулин, Е.А. Подільська, Л.Н. Сумароков, Е.В. Троїцька та ін.

Значення проблеми ПУР для процесу управління відзначалося багатьма вченими. Так В.М. Ковпаків відзначав: «від того, хто і як організує свою й чужу діяльність у системі УР, залежать утримування і якість життя, дотримання писаних і неписаних

законів, майбутнє всіх і кожного. Роль УР зросла в умовах науково-технічного прогресу, що значно розширює можливості людину, з одного боку, у досягненні своїх цілей, а з іншого – у науковим обґрунтуванні прийнятого рішення, його оптимізації й практичної ефективності» [6, с. 3].

Р.А. Фатхутдинов вважає, що в системі менеджменту курс Управлінські рішення є однієї з найважливіших і обов'язкових дисциплін, тому що ступінь обґрунтованості управлінського рішення визначає рівень ефективності системи менеджменту [18, с. 14].

З цього приладу цікава й думка Б.Г. Литвака: «Розробка управлінських рішень є важливим процесом, що зв'язують основні функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль. Саме рішення, прийняті керівниками будь-якої організації, визначають не тільки ефективність її діяльності, але й можливість сталого розвитку у швидко мінливому світі» [11, с. 6].

Водночас розгляд проблемі ПУР вже на етапі визначення наукового поняття цього явища має розбіжності.

У цьому зв'язку зупинимося на деяких аспектах існуючої практики ПУР в системах управління і проблемах пов'язаних з науковими поглядами на цей елемент управлінської діяльності.

Проблема прийняття управлінських рішень займає одне із центральних місць у практичній діяльності суб'єктів управління різних рівнів. Така ситуація обумовлена безліччю факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Керівникам працюючим у різних сферах управлінської діяльності (управління міністерствами й відомствами, підприємствами, середнім і дрібним бізнесом) доводиться ухвалювати УР різного роду що пов'язане з організацією управління: виробничою та фінансовою діяльністю, роботи з кадрами, багатоаспектними проблемами взаємодії з органами влади й управління тощо.

Відносно проблеми ПУР учені пропонували різні підходи до розв'язання цієї проблеми стосовно різних соціальних системах (державної, виробничої, менеджменту тощо).

Так, Б.Г. Литвак на основі загальноприйнятих думок вважає, що існує два поняття цього явища – вузьке й розширене:

вузьке, це вибір найкращого рішення з безлічі альтернативних варіантів;

розширене ототожнюється з усім процесом управління.

Щодо приведених понять Б.Г. Литвак дотримується думки більшості учених, які вважають, що ПУР не може обмежуватися лише вибором найкращого рішення. У теорії ПУР необхідне включати також і процес виконання прийнятих управлінських рішень для чого необхідна присутність загальних функцій управління (планування, організацію, мотивацію, контроль та аналіз), які впливають за ухваленим рішенням [11, с. 36].

Водночас багато учених під поняттям ПУР розуміють одноразовий акт вибору оптимального рішення, а УР визначають як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування й вибору альтернативи з безлічі

варіантів досягнення конкретної мети системи [18, с. 14].

Основна причина такого різноманітного визначення поняття «прийняття управлінських рішень» пов'язана з класифікаціями функцій управління у яких функція ПУР відсутня, оскільки більшість учених вважає, прийняття управлінського рішення є процес або дія у системи управління и не може визначатися як функція.

На користь такого визначення говорить і одностайна думка вчених із приводу ролі функцій управління: за допомогою реалізації функцій управління здійснюється досягнення цілей будь-якої конкретної системи. Саме тому, тільки виходячи з визначення ПУР як функції, можна повністю охопити зміст поняття «ПУР», його цільової спрямованості стосовно до тієї або іншої соціальної системи. При цьому за рахунок реалізації «ПУР» як функції управління досягається одна з цілей системи управління прийняття всебічно обґрунтованого УР і забезпечення його оптимальної реалізації.

Необхідність наявності такої загальної функції управління підсистемах управління останнім часом відзначалося неодноразово, що знайшло своє відбиття в ряді робіт присвячених теорії управління різними соціальними системами. У них автори визначають поняття ПУР не як дію суб'єкта управління, а як загальну функцію управління (В.Б. Авер'янов, Ю.П. Алексеев, А.Н. Алісов, Ю.Н. Барішніков, Б.М. Мізюк, В.Я. Маліновський, Н.П. Пішулін, Е.А. Подільська та ін.).

Так, Подільська Е.А., розглядаючи проблеми управління соціальними процесами й визначаючи необхідний набір загальних функцій управління, виділяє «управлінське рішення» як самостійну функцію: управлінське рішення, є вихідним пунктом руху в процесі управління, адже весь управлінський цикл як би підкоряється загальному задуму рішення [15, с. 303].

В управлінському циклі важливе місце займає така функція, як управлінське рішення. По суті, вона в загальному процесі управління є вузловим пунктом управлінського впливу. Звичайно управлінське рішення розуміється як соціальна дія, підготовлене на основі аналізу й зроблене у встановленому порядку, що визначає меті й засоби їх досягнення й організуючої діяльності суб'єктів і об'єктів управління [14, с. 146].

На жаль, слід зазначити, що більшість авторів працюючих в області теорії управління й менеджменту заперечує існування загальної функції управління – «ПУР», як і функцій аналізу, прогнозування, координації та низки інших.

Автор вважає, що виділення «функції прийняття рішень» як загальної функції управління є назрілою науковою необхідністю, яка почала формуватися під впливом потреб, еволюції систем державного управління й менеджменту, але ще не сформувалася в завершеному виді. Проблеми ПУР з погляду визначення цього поняття як функції має низку переваг у порівнянні з розглядом цього поняття як дії або процесу.

Розглядаючи ПУР як вид діяльності (предмет дослідження), автори методологічно обмежують спрямованість досліджень в плані різносторонніх

методів аналізу (в основному математичних) і прийняття на цій основі управлінських рішень. При цьому не враховується істотна обставина, яка пов'язана з процесом управління – ефективність управління прямо обумовлена результатами комплексної реалізації усіх функцій управління. Тобто процеси реалізації функцій повинні комплексними та координуватися суб'єктом.

Відсутність заходів щодо реалізації будь-якої окремо взятої функції управління може знизити ефективність функціонування будь-якої системи у цілому, а в ряді випадків привести систему до негативних наслідків, що неодноразово підтверджене практикою управління.

Цю тезу можна проілюструвати наступним прикладом. Якщо при реалізації функцій управління, ми подбаємо про функції планування, організації, контролю тощо, але залишимо без достатньої уваги функцію мотивації, те, як би ми якісно не спланували й організували нашу управлінську діяльність, забезпечили чинний контроль ми можемо не одержати бажаного результату відносно мети системи. Причина такої ситуації легко з'ясувати, оскільки, не маючи достатньої мотивації, співробітники не будуть готові або мати бажання виконати з необхідною якістю все, що було заплановано суб'єктом управління в рамках функції планування.

Така ж ситуація може скластися й з функцією ПУР. Як що, ПУР це дія, то вона не потребує обов'язкового, сумісного виконання комплексної з реалізації загальних функцій управління системи. У наслідок ми не зможемо в повному обсязі врахувати результати реалізації таких функцій управління як планування, організації, контролю, аналізу, мотивації спрямованих на реалізацію ПУР. Таким чином зворотна інформація по виконанню УР може виявитися неповною, і обґрунтованість рішення відносно нового циклу управління буде недостатня.

Якщо повернутися до вже згаданого прикладу, можна стверджувати, що у відсутність результатів реалізації функції мотивації, навряд чи можна буде зрозуміти, чому всі ретельно сплановані й організовані заходи не принесли бажаного результату. У цьому випадку і якість прийняття управлінських рішень (попереднього та наступного управлінського циклу) може виявитися «під сумнівом».

Виходячи зі сказаного, напрошується висновок, що говорячи про поняття «прийняття управлінських рішень», ми повинні виходити з визначення цього явища в системі управління як «функції управління», оскільки за рахунок реалізації функцій управління властиво й відбувається процес управління системою.

Говорячи про необхідність визначення ПУР як загальної функції управління, слід звернутися й до такого поняття як властивість латентності функції (прихована присутність функції в процесі управління, і реалізація функції без усвідомленого участі суб'єкта управління) [7, с. 311-320].

Багато учених вважають, що кількість загальних функцій можна обмежити чотирма або п'ятьма. Такий підхід є однією із причин того, що функція прийняття рішень розглядається більшістю авторів як дія, залишаючись у стані латентності. У теж час, при

розгляді проблеми дослідження такого явища як ПУР в системі управління, ми бачили що в всіх ознаках ПУР з погляду системи управління є загальною функцією управління.

У цьому зв'язку, розглядаючи цю функцію як дію, ми залишаємо її в стані латентності (цілком або частково). У такому разі реалізація функції у значній мірі буде відбуватися без усвідомленої участі суб'єкта управління, тобто латентне, що неминуче відіб'ється на ефективності управління, причому в більшості випадків не в кращу сторону.

Оскільки в процесі управління системою реалізація будь-якої функції не може відбуватися ізольовано від інших функцій управління, то у кожному конкретному випадку повинен використовуватися набір загальних функцій, оскільки тільки в цьому випадку можна забезпечувати можливість найбільш ефективної реалізації кожної функції в процесі управління.

Ця обставина, як ми бачили вище, знайшло своє відбиття у визначенні багатьма авторами поняття УР як дії, яке пропонувалося здійснювати в комплексі з наступним аналізом і контролем виконання ухваленого рішення, а також планування його виконання, тобто в комплексі з реалізацією ряду загальних функцій управління.

Інакше кажучи при дослідженні поняття ПУР як дії, по суті, велася мова про емпіричну реалізацію загальної функції управління з використанням результатів комплексної реалізації інших функцій управління (контролю, аналізу, інформаційного забезпечення). Фактично в цьому випадку суб'єкт управління емпірично виходив з того, що для досягнення мети конкретної системи «по його волі й під його контролем» необхідна присутність функції ПУР. Ця обставина – ще один довід, що розглядаючи проблеми ПУР необхідно виходити з поняття функції, а поява такої функції є об'єктивним процесом еволюції системи.

Із цього приводу заслуговує на увагу думка В.Г. Вишнякова, Е.Б. Кубко, та В.А. Юсупова які відзначали, що розглядаючи кількісний набір загальних функцій управління необхідно враховувати й можливість «появи нових функцій», оскільки цей процес носить об'єктивний характер і в процесі еволюції системи буде виникати здатність її до нових функцій як внутрішня можливість діяти в певному напрямку, певним чином [9, с. 32].

Схожої думки дотримується О.А. Машков і Н.Р. Нижник: набір функцій державною управління залежить від стану, структури і самокерованості управлінських суспільних процесів, а також місця і ролі держави в суспільному житті [13, с. 81].

Якщо виходити з поняття «ПУР» як функції, а не як дії, виникає питання, у взаємодії з ПУР, які види діяльності в рамках їх координації повинні здійснюватися для реалізації цієї загальної функції управління. Тобто створюються умови для більш повної та ефективної реалізації функції, що передбачає й більш обґрунтоване УР, яке є основою оптимального функціонування системи.

При цьому неважко перекоонатися в тому, що для цього необхідно передбачати комплекс заходів щодо реалізації таких функцій як планування та організації, контролю, мотивації, інформаційного забезпечення

(одержання, збір і обробка інформації по певних видах діяльності Служби), аналізу і підготовка вивідних матеріалів, а також координації (сумісна реалізація функцій) які у сукупності послужать основою для реалізації функції «прийняття управлінських рішень» відносно кожного циклу управління.

Цю низку прикладів можна продовжити, однак уже на підставі сказаного можна стверджувати, що розглядаючи проблеми визначення поняття «прийняття управлінських рішень» необхідно відштовхуватися від визначення його як функції, а не як дії. Крім того не доцільно обмежувати чисельність загальних функцій залишає окрему їх низку у стані латентності оскільки набір функцій які активно реалізує суб'єкт управління визначається еволюційними потребами конкретної системи.

Таким чином, на основі викладеного можна дійти до наступних висновків:

на сьогодення проблема визначення поняття «прийняття управлінських рішень» (ПУР) як загальної функції різних систем управління не має достатніх наукових обґрунтувань і потребує додаткових досліджень;

при дослідженні цього явища як загальної функції управління необхідно розкрити зміст функції ПУР, її місце в тій чи іншій системі управління, питання її взаємозв'язків в процесі реалізації з іншими функціями управління;

недоцільно обмежувати чисельність загальних функцій управління та залишати окремі з них у стану латентності в зв'язку з тим, що набір функцій системі повинен складатися у процесі розвитку системи управління на основі її еволюційних потребностей, однією з яких є потрібність існування функції прийняття управлінських рішень.

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Аверьянов В.Б. Державне управління: проблеми адміністративно правової теорії й практики / Ред. Аверьянов В.Б. – К.: Факт, 2003. – 384 с.
2. Алексеев Ю.П., Алисова Н., Барішніків Ю.Н. і ін. Теорія управління: Підручник. – М.: Видавництво РАГС, 2003. – 558 с.
3. Варфоломеев В.І., Воробйов С.Н. Прийняття управлінських рішень. – М.: КУДИЦ-
4. ОБРАЗ, 2001. – 287 с.
5. Галушко А.П. Управленческие решения и их формализация. – К.: Вища школа, 1983. – 127 с.
6. Информационные ресурсы для принятия решений: Учебное пособие. / Веревченко А.П., Горчаков В.В., Иванов И.В., Голодова О.В. – М.: Академический проект, Екатеринбург: Деловая книга, 2002. – 560 с.
7. Колпаков В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень діяльності: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
8. Костюченко М.І. Властивість латентності функцій як причина існуючих розбіжностей у формуванні поняття функцій управління. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. – №3 (62). – 2012. – С. 311-320.
9. Костюченко М.І. Проблеми класифікації функцій соціальних систем з точки зору побудови та реформування структури організації. Вісник Луганського університету внутрішніх справ імені Дідоренка. Спеціальний випуск. – №3. – 2013. – С. 367-375.
10. Введение в теорию государственно-правовой организации социальных систем / Под общей ред. Е.Б. Кубко. – К.: Юринком, 1997. – 192 с.
11. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник для ВУЗов по специальности «Менеджмент». – М.: изд. Справа, 2002. – 311 с.
12. Лисонсц В. Г., Монке С.О. Мистецтво прийняти управлінських рішень: Навчальний посібник. – Умань, 2001. – 76с.
13. Нижник Н.Р., Машкон О.Д. Системный подход в организации государственного управления: Учебное пособие. – К.: Издательство УАДУ, 1998. – 159 с.
14. Пищулин Н.П., Пищулин С.Н., Бетуганов А.А. Социальное управление: Теория и практика. – М.: ИКЦ «Академкнига». – Т 1. – 2003. – 549 с.
15. Подольская Е.А. Управление социальными процессами. – Х.: НУА, 2007. – 524 с.
16. Сумароков Л.Н. Управленческие решения и организация работы руководителя. – М.: Международный центр науч. и техн. информации, 1980. – 64 с.
17. Троицкая Е.В. Управленческие решения фирмы: Учеб. пособие для вузов / Е. В. Троицкая; Под ред. Н. Ф. Пушкарева; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова, Ин-т бизнеса и политики. – М.: Хронограф, 1998. – 202 с.