

УДК 658.29

DOI:10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-147-153

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ»

Карпенко Ю. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: uliauliavk@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-1144-3910

Кобзар А. С., магістрант кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: kobzar.anna0306@gmail.com

***Анотація.** Метою статті є визначення сутності поняття «управлінське рішення» на основі систематизації наукових підходів до його трактування. У статті досліджено теоретичні аспекти процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Проаналізовано позиції науковців, які у різний спосіб визначають сутність поняття «управлінське рішення». Розглянуті визначення поділено на три групи: ті, які визначають поняття як процес, як акт вибору та як результат вибору. Пропонується розглядати управлінське рішення як результат вибору суб'єктом управління способу дії, спрямованих на розв'язання певної задачі управління, що реалізується на основі аналізу проблемної ситуації, та з використанням методів і засобів її вирішення. Підкреслено визначальну позицію управлінських рішень у процесі управління та розглянуто основні вимоги до них, такі як обґрунтованість, своєчасність, необхідна повнота змісту, повноваження на прийняття рішень, оптимальність.*

***Keywords:** рішення, управлінське рішення, процес прийняття управлінського рішення, управлінський процес.*

MAIN APPROACHES TO THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF «MANAGEMENT DECISION»

Karpenko Yuliia, PhD (Economics), Associate Professor, Management of Organizations, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine
e-mail: uliauliavk@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-1144-3910

Kobzar Anna, Master's degree of the Department of Management of Organizations, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine
e-mail: kobzar.anna0306@gmail.com

***Abstract.** The purpose of the article is to establish the essence of the concept of «management decision» on the basis of systematization of scientific approaches to its interpretation. The article examines the theoretical aspects of the process of making managerial decisions at the enterprise. The positions of scientists who define the essence of the concept of «management decision» in different ways are analyzed. The considered definitions are divided into three scientific approaches. In the first approach, management decision is considered as a process that is a sequence of certain operations and consists of three main stages – development, decision-making and implementation. The second scientific approach is that the decision is seen as an act of choice, decision-making according to special rules. Management decisions in the third approach are interpreted as the result of choice, voluntary actions that focus on the availability of alternatives, related goals and motivations for the decision-maker. It is proposed to consider the management decision as a result of the management subject's choice of the method of action aimed at solving a particular management task. It is implemented on the basis of the problem situation analysis with using methods and means to solve it. The defining position of managerial decisions in the management process is emphasized and the basic requirements to them are considered, such as reasonableness, timeliness, necessary completeness of content, decision-making authority, optimality. Reasonableness requires that management decisions be developed taking into account the objective laws of development of the management object. The decision which is directed on the decision of the most acute problems of activity of the enterprise is considered timely. The completeness of the content means that the decision should cover all activity areas and areas of development of the management object. Decision-making power implies that the manager has the appropriate legal authority. The requirement of optimality means that the organization has sufficient resources to implement the solution, which are used to maximum effect.*

***Ключові слова:** decision, management decision, management decision-making process, management process.*

JEL Classification: M100, L290, D800.

Постановка проблеми. Прийняття рішень є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності. Від якості управлінських рішень, що приймаються, залежить

успіх підприємницької діяльності загалом. Оперування фактичними даними, знання сучасних методів прийняття управлінських рішень, а також певний досвід управління у цій сфері дозволяють забезпечити ефективну та скоординовану роботу підприємства як організаційного механізму. Проте, забезпечення високого рівня ефективності управлінської діяльності потребує розуміння сутності поняття «управлінське рішення».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати досліджень основних підходів до розкриття сутності поняття «управлінське рішення» викладені у працях сучасних іноземних та українських дослідників, таких як: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Ю. Є. Петруня, І. Б. Гевко [1-3].

У наукових дослідженнях І. О. Самойленко, В. В. Лисенко, І. В. Шувльженко [4-6] розкрито основні підходи до прийняття рішень, визначено методи та способи їх прийняття, звертається увага на загальні вимоги, яким повинні відповідати управлінські рішення.

Відокремлення невіршених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на велику кількість наукових праць та важливість внеску кожного вченого у розв'язання даної проблеми, немає однастайності думок щодо тлумачення поняття «управлінське рішення».

Мета дослідження – встановити сутність поняття «управлінське рішення» на основі систематизації наукових підходів до його трактування.

Основний матеріал. Складність процесу прийняття виваженого управлінського рішення в умовах динамічного ринкового середовища, загострення конкурентної боротьби, підвищення соціальних стандартів вимагає від керівництва застосування науково-обґрунтованого підходу до управління підприємством. Міжнародний досвід свідчить, що досягти успіху в управлінні можливо тільки завдяки раціональному та ефективному використанню наявних обмежених ресурсів та потенційних можливостей підприємства, що виражається крізь призму ефективності прийнятих та реалізованих управлінських рішень [2, с.4-5].

Щоб зрозуміти природу управлінських рішень, спочатку потрібно з'ясувати, що означає «рішення» взагалі. Поняття «рішення» у різних галузях знань тлумачиться неоднаково. Так, у психології прийняття рішення розглядається як етап важливого акту, що включає психічні компоненти, такі як цілі, оцінки, мотивації та установки. У математиці рішення є єдиним правильним математичним виразом, який необхідно знайти. Філософська наука трактує рішення як процес та як наслідок вибору дій. У галузі права рішення – це правовий акт, який здійснюється державним органом, місцевим самоврядуванням чи державним службовцем у межах їхньої компетенції, який має юридичні наслідки. У соціології рішення означає вибір серед багатьох найкращих альтернатив.

Отже, рішення у загальному сенсі можна охарактеризувати як:

- результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення певної проблеми управління [6, с. 75];
- основну форму управлінської діяльності, що необхідна для досягнення конкретної мети [7, с. 4];
- багатетапний процес, спрямований на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації [8, с. 202];
- вибір однієї з альтернатив у процесі досягнення поставленої мети [9, с. 195];
- поведінка, заснована на фактах та ціннісних орієнтаціях [5, с. 150].

Зазначимо, що спільним для розглянутих трактувань є те, що рішення тлумачиться як свідомий вибір.

Для того, щоб глибше дослідити сутність поняття «управлінське рішення», проаналізуємо позиції науковців стосовно цього питання. На основі проведеного дослідження можна виділити три наукові підходи до сутності поняття «управлінське рішення».

У рамках першого підходу, науковці [10; 11] розглядають рішення як процес, що є послідовністю певних операцій та складається з трьох основних стадій – розробка, прийняття та реалізація рішення. Інакше кажучи, рішення передбачає часовий інтервал, протягом якого розробляються варіанти дій, обирається один з них та приводиться в дію.

Другий науковий підхід полягає у тому, що рішення розглядається як акт вибору, тобто прийняття рішень за спеціальними правилами [6; 9; 12].

Представниками третього підходу [2; 5] управлінське рішення тлумачиться як результат вибору, тобто добровільні дії, що фокусуються на наявності альтернатив, пов'язаних цілей та спонукань до дій особи, що приймає рішення.

Зведемо розглянуті визначення до аналітичної таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз підходів науковців до трактування поняття «управлінське рішення»

Ознака систематизації	Автор	Сутність поняття «управлінське рішення»
Рішення як процес	О. В. Загороднюк, М. В. Півторак, Л. М. Малюга [10]	Сукупність послідовних дій у циклі, що будуються на окремих процедурах, та дозволяють природно здійснювати вплив у системі менеджменту організації з метою досягнення її цілей або вирішення проблем
	О. В. Онофрійчук [11]	Наслідок аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини можливих варіантів досягнення конкретної мети
Рішення як акт вибору	І. В. Шульженко [6]	Вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність організації з метою забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації
	І. Шоробура [12]	Вибір альтернативи, здійснюваний суб'єктом, який приймає рішення, у відповідності до його посадових повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення цілей підприємства
	В. С. Нікіфоренко [9]	Вибір одного з варіантів дій, що виключає можливість вибору іншої дії у процесі досягнення поставленої мети
Рішення як результат вибору	В. В. Лисенко [5]	Результат аналізу, що проводиться шляхом вивчення управлінської ситуації, підсумком якого є вибір суб'єктом управління, із сукупності можливих альтернатив, чітко встановленого варіанта дій, спрямованого на досягнення поставлених цілей
	Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник [2]	Результат творчого аналізу проблемної ситуації, що проводиться з певною метою, вибір шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності до мети системи менеджменту

Джерело: складено авторами за матеріалами [2;5-6;9-12]

Головна причина неоднозначного тлумачення поняття «рішення» полягає в тому, що в нього вкладається зміст, який відповідає конкретному напрямку досліджень. Однак, незалежно від змісту, рішення є одним із видів розумової діяльності, воно є вираженням волі людини і має такі характеристики:

- наявність мети;
- можливість вибрати одну дію з безлічі альтернатив;
- наявність вагомих підстав для прийняття рішення;
- орієнтація на певний об'єкт впливу при прийнятті рішення.

На наш погляд, у межах першого підходу управлінське рішення ототожнюється з процесом його прийняття. Тлумачення управлінського рішення як акту вибору є занадто загальним. Тому пропонуємо зупинитися на третьому підході та розглядати управлінське рішення як результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної задачі управління, що реалізується на основі аналізу проблемної ситуації, та з використанням методів і засобів її вирішення.

З усіх управлінських обов'язків, що виконуються керівниками і менеджерами, акт прийняття рішень не має собі рівних за своєю значущістю: прийняття рішень є рисою кожного прояву взаємин людей, машин, матеріалів і технологій. Найважливішою якістю менеджера повинна бути його готовність і навіть прагнення приймати важливі рішення.

Синтезуючи різні компоненти, управлінські рішення виступають способом безперервного впливу керуючої підсистеми на керовану, в кінцевому результаті досягаючи поставлених цілей. Вони забезпечують постійний зв'язок між двома підсистемами без якого підприємство як система не може функціонувати. Все вищезазначене ситуація підкреслює визначальну позицію управлінських рішень у процесі управління (див. рис. 1) [13].

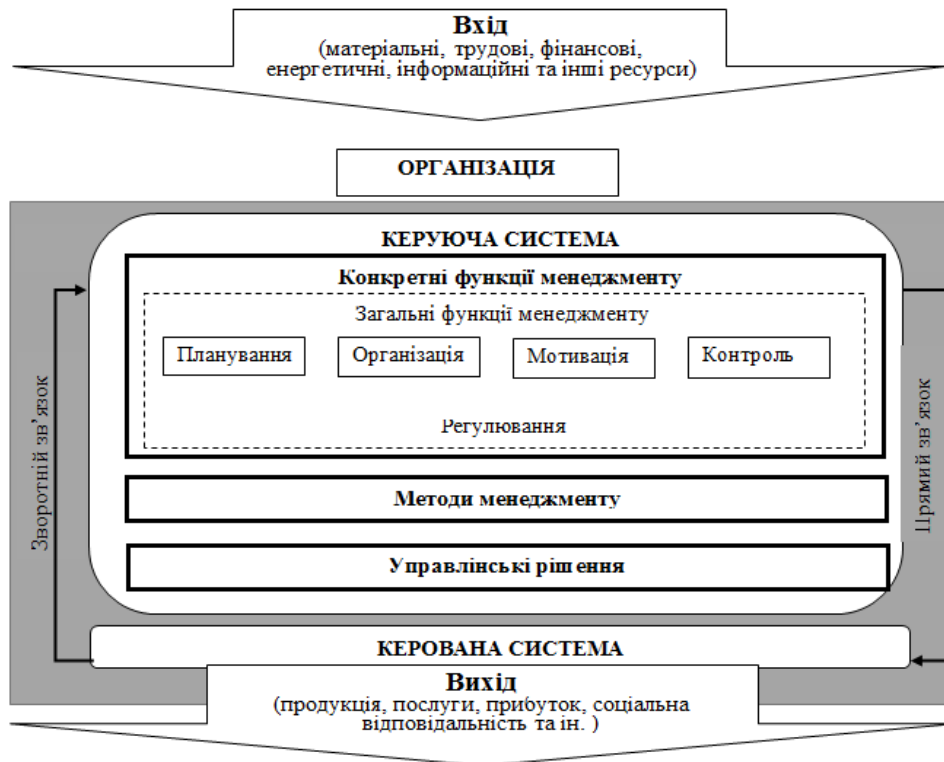


Рис.1. Місце управлінських рішень в процесі управління

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Є певна сукупність загальних вимог, яким повинні відповідати управлінські рішення. Так, з позиції І. І. Яремко [14, с. 60], до вимог, що забезпечують якість управлінських рішень належать: обґрунтованість, оптимальність вибору, правомірність, стислість і ясність (зрозумілість), своєчасність (визначеність за часом) та оперативність виконання. Погоджуючись з наробками вищезгаданого науковця в частині своєчасності та обґрунтованості управлінських рішень, Н. О. Андрущенко [15, с. 140] виокремлює такі вимоги до них: реальність, повноважність, повнота змісту, збалансованість обов'язків і прав, ефективність.

Крім обґрунтованості, правомірності та оптимальності управлінських рішень, деякі дослідники даної проблеми [2] зазначають також те, що управлінські рішення повинні бути ще й якісно та кількісно визначеними, комплексними (мати всеохоплюючий характер), гнучкими та повністю оформленими (бути зрозумілими). Під повнотою оформлення мається на увазі дотримання певного способу викладу суті рішень, за яким формулювання самого рішення виключало б невизначеність у розумінні його виконавцями, та полегшувало б контроль за його здійсненням.

Науковець І. О. Самойленко [4] доповнив вищезазначені вимоги, такими як

результативність, економічна ефективність та контроль виконання.

У науковому джерелі [6, с. 74], крім вищезначених вимог, відзначаються ще кількісна та якісна визначеності управлінських рішень та їх цілеспрямованість. Дотримання цих вимог, на думку авторів, сприяє оптимізації процесу прийняття управлінських рішень. У наукових наробках деяких авторів [10, с. 96] додаються вимоги щодо адаптивності та об’єктивності управлінських рішень.

Аналіз робіт науковців дає нам можливість узагальнити результати їхніх досліджень (див. табл. 2).

З наведеного аналізу зрозуміло, що у науковій літературі найчастіше як вимоги до управлінських рішень розглядаються: обґрунтованість, своєчасність, повнота змісту, повноважність та оптимальність. Розглянемо зазначені вимоги більш детально.

Таблиця 2

Аналіз основних вимог до управлінських рішень у працях науковців

Вимоги до управлінських рішень	Яремко І.І. [14]	Андрущенко Н.О. [15]	Петруня Ю.Є. [2]	Шульженко І.В. Остапенко С.Ю. Симоненко В.А. [6]	Самойленко І.О. [4]	Загороднюк О.В. Півторак М.В. Малюга Л.М. [10]
Адаптивність						+
Обґрунтованість	+	+	+	+	+	+
Своєчасність	+	+		+	+	+
Повнота змісту		+	+	+	+	+
Оптимальність	+		+	+		+
Гнучкість			+	+		
Зрозумілість	+		+		+	
Адресність рішення					+	
Результативність					+	
Реальність		+				
Економічна ефективність		+				
Правомірність (повноважність)	+	+	+	+		+
Збалансованість прав та обов’язків		+				
Якісна та кількісна визначеність				+		
Оперативність	+					
Цілеспрямованість				+		+
Об’єктивність						+

Джерело: складено авторами за матеріалами [2; 4; 6; 10; 14; 15]

Обґрунтованість. Рішення повинно охоплювати повне коло питань, всю повноту вимог до керованої системи. Обґрунтованість вимагає, щоб управлінські рішення розробляли, враховуючи об’єктивні закономірності розвитку об’єкта управління, що мають віддзеркалювати технологічні, організаційні, економічні та інші аспекти його діяльності.

Своєчасність та повнота змісту рішення означає, що воно найкращим чином відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища. Своєчасним вважається таке рішення, яке є для організації актуальним, життєво важливим, спрямованим на вирішення найгостріших проблем діяльності підприємства. Повнота змісту рішення означає, що воно повинне охоплювати всі сфери діяльності та напрямки розвитку об’єкта управління в цілому.

Повноваження на прийняття рішень (правомірність) означає наявність відповідних правових повноважень у керівника, що дозволяють йому приймати подібні рішення.

Оптимальність. Реалізація будь-якого рішення завжди пов'язана з витратами ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових. Важливим є їх ефективне використання, тобто отримання найкращих результатів за найменших витрат ресурсів. Прийняти оптимальне рішення – означає довести, що організація має в своєму розпорядженні достатні для його реалізації ресурси та вони використовуються з максимальною віддачею. Вкрай важливо враховувати і такий ресурс, як час виконавців, які реалізують рішення.

Висновки. Шляхом систематизації нами виділено три наукові підходи щодо трактування сутності поняття «управлінське рішення». У рамках першого підходу управлінське рішення розглядається як процес, тобто сукупність низки послідовних дій, спрямованих на вирішення конкретної ситуації. Другий підхід полягає в тому, що управлінське рішення можна трактувати як акт вибору особою, що приймає його за допомогою визначених правил. Відповідно до третього підходу управлінське рішення описується як результат вибору. Поділяючи погляди представників третього підходу, пропонуємо розглядати управлінське рішення як результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної задачі управління, що реалізується на основі аналізу проблемної ситуації, та з використанням методів і засобів її вирішення.

На основі аналізу наукових напрацювань низки авторів нами виділено ключові вимоги до управлінських рішень, дотримання яких підвищує їхню якість, зокрема: обґрунтованість, своєчасність, повнота змісту, повноважність, оптимальність.

Перспективами подальших досліджень даної проблематики є розробка прийомів та методів, що підвищують якість управлінських рішень.

Список літератури

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2020. 672 с.
2. Петруня Ю. С., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро. Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
3. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К.: Кондор, 2018. 187 с.
4. Самойленко І. О. Обґрунтування адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 73 с.
5. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 149-154.
6. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 4 (09). С. 73-77.
7. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. Вип. 4. 2019. С. 3-6.
8. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 201-204.
9. Нікіфоренко В. С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 2(23). Т. 3. С. 194-198.
10. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С.94-98
11. Онофрійчук О. В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. Матер. IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця, 16 жовтня 2018 р. С. 256–264.
12. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*. 2018. Вип. 8 (163). С. 17-21.
13. Астахова Г. И., Москвитин Г. И. Менеджмент: учебник. М.: Юрайт, 2014. 422 с.
14. Яремко І. І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Грааль науки*. 2021. Вип. 7. С. 57-61.
15. Андрущенко Н.О. Умови і чинники якості управлінських рішень на торговельному

References

1. Meskon, M., Al'bert, M. & Hedouri, F. (2020). Osnovy menedzhmenta. M.: Vil'jams. [in Russian].
2. Petrunia, Yu.Ye., Litovchenko, B.V. & Pasichnyk, T.O. (2020). Pryjniattia upravlins'kykh rishen'. Dnipro. Universytet mytnoi spravy ta finansiv [in Ukrainian].
3. Hevko, I.B. (2018). Metody pryjniattia upravlins'kykh rishen'. K.: Kondor [in Ukrainian].
4. Samojlenko, I.O. (2019). Obgruntuvannia administratyvnykh rishen' v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti. Kharkiv. KhNUMH im. O. M. Beketova [in Ukrainian].
5. Lysenko, V.V., Kondratiuk, N.V. & Pron's'ka, V.V. (2019) Management decisions as a key component of the organization's management model. *Infrastruktura rynku*. 32, 149-154. [in Ukrainian].
6. Shul'zhenko, I.V., Ostapenko, S.Yu. & Symonenko, V.A. (2018). Improving the management decision-making process. *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, 4(09), 73-77 [in Ukrainian].
7. Briukhovets'ka, M. Š. (2019) Management decision and factors influencing the process of its adoption and implementation. *Aktual'ni problemy vitchyznianoj iurysprudentsii*, 4, 3-6. [in Ukrainian].
8. Hrubciak, S.V. (2017) Modern aspects of development and management decisions. *Ekonomika i suspil'stvo*, 11, 201-204. [in Ukrainian].
9. Nikiforenko, V.S. (2018) Features of public administration decisions in the field of border security. *Prykarpats'kyj iurydychnyj visnyk*, 2(23), 3, 194-198. [in Ukrainian].
10. Zahorodniuk, O.V., Pivtorak, M.V. & Maliuha, L.M. (2019) The main directions of improving the quality and efficiency of development and management decisions. *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*. 4 (15), 94-98 [in Ukrainian].
11. Onofrijchuk, O.V. (2018) Shliakhy optymizatsii formuvannia ta rozvytku upravlins'koi komandy pidpriemstva. Mater. IV Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi internet-konf. [Mater. IV All-Ukrainian scientific-practical Internet conference]. Menedzhment KhKhI stolittia: suchasni modeli, stratehii, tekhnolohii [Management of the XXI century: modern models, strategies, technologies]. Vinnytsia, 256–264. [in Ukrainian].
12. Shorobura, I. (2018). Modern requirements for management decisions. *Molod' i rynek*. 8 (163), 17-21. [in Ukrainian].
13. Astakhova, N.I. & Moskvitin, H.I. (2014). Menedzhment. M. Yurajt. [in Russian].
14. Yaremko, I.I. (2021) Features of making and implementing management decisions in the system of public administration. *Hraal' nauky*. 7, 57-61. [in Ukrainian].
15. Andruschenko, N.O. (2019) Conditions and factors of quality of management decisions at the trading enterprise. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 4 (21), 137-141. [in Ukrainian].