

**Коваль О. В.**, здобувачка 2-го курсу СО «Магістр»,  
факультету хімії, біології і біотехнологій,  
спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки»  
*Донецький національний університет імені Василя Стуса,*  
*Україна*

*Науковий керівник – Зарішняк І. М., канд. пед. наук, доц.,*  
*Донецький національний університет імені Василя Стуса,*  
*Україна*

## **АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ЩОДО ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ»**

Сучасна наука менеджменту не має однозначного підходу до поняття «рішення» та «управлінське рішення». І одне, й інше поняття мають кілька основних значень. Переважна більшість опрацьованих нами наукових досліджень стосуються загальних аспектів управління закладом загальної середньої освіти.

Метою нашої роботи є зіставлення підходів щодо визначення поняття «управлінське рішення». Завданнями нашої роботи є аналіз наукових джерел із питання, з'ясування характерних ознак управлінських рішень, аналіз основних підходів щодо різновидів управлінських рішень.

На сьогодні склалася достатньо ґрунтовна база щодо аналізу загального поняття «управлінського рішення». Зокрема, одну із перших спроб дати визначення поняття рішення у менеджменті зробив Самуель Ейлон (Samuel Eilon) у праці «Що таке рішення?» (What is a decision?). Проаналізувавши літературу, що вийшла з предмета дослідження на кінець 1960 рр., він робить висновок, що більшість книг із теорії управління та прийняття рішень не містять конкретного визначення того, що розуміється під рішенням. У них можна знайти дослідження з технології прийняття рішень, а от саме поняття рішень та процесу прийняття рішень сприймається як належне та пов'язане насамперед із вибором альтернативи дій [1, с. 172].

Петер Фішбун (P. Fishburn) вважає, що розв'язання моделі рішення складається з пошуку стратегії дії, очікувана відносна ефективність якої, як мінімум, більша, ніж очікувана відносна ефективність будь-якої іншої стратегії у визначеному наборі. Критерієм, що визначає стратегію, буде максимізація загальної очікуваної ефективності керівником [2, с. 11]. У його розумінні «Менеджер – це людина, яка приймає рішення серед альтернативних варіантів. Він повинен вирішити, який вибір, на його думку, призведе до певної бажаної мети або набору об'єктів» [2, с. 15].

Харальд Офстад (Harald Ofstad) вважає, що, коли ми кажемо «людина прийняла рішення», це може означати: 1) що вона розпочала низку поведінкових реакцій на користь чогось; 2) що вона вирішила зробити певну дію, в якій вона

не сумнівається; 3) поширене використання цього терміна полягає у тому, що «приймати рішення» означає приймати рішення щодо того, що потрібно робити в певній ситуації після того, як обмірковували деякі альтернативні дії. Основні компоненти цього визначення полягають у тому, що той, хто приймає рішення, має кілька альтернатив і що його вибір містить зіставлення цих альтернатив та оцінку їх результатів [3, с. 15].

Вищезгаданий Самуель Ейлон у своєму дослідженні вважає, що діяльність із прийняття рішення необхідно розглядати як психічний процес, який відбувається за певними стадіями: 1) введення інформації; 2) аналіз інформації; 3) конкретизація ефективності засобів; 4) вибір рішення [1, с. 172].

І. Кузнецов вважає, що поняття «рішення» є багатозначним. Воно розуміється як процес, як акт діяльності і як результат. На його думку, основна причина багатозначності цього поняття полягає у тому, що у кожному дослідженні у це поняття вкладається різний зміст. Рішення як процес характеризується тим, що воно відбувається у часі. Рішення як акт передбачає вибір. Рішення як результат передбачає усну чи письмову форму, яка містить план дій із досягнення певної цілі. Окрім того, автор вважає що управлінське рішення має соціально-економічну природу, оскільки воно пов'язане з діяльністю людини, яка здійснює керівництво іншими людьми і використовує при цьому свої уміння, знання та навички [4, с. 103].

О. Євтушенко фактично узагальнила сучасні підходи до трактування поняття «рішення». Вона вважає, що поняття «рішення» в сучасному житті є дуже багатозначним. Воно розуміється і як процес (протікає в часі, складається з низки окремих дій та процедур, як акт вибору з кількох альтернатив і як результат вибору, як спонукання до дії, і як один із видів розумової праці, і як вольовий акт [5, с. 48]. Окрім того, автор наголошує, що основна причина у багатозначності трактування поняття «рішення» пов'язана із змістом, що вкладають у це поняття дослідники. Однак, не зважаючи на це, О. Євтушенко вважає, «що 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» [5, с. 48].

Отже, можемо зробити висновок, що рішення – це, насамперед, результат розумової діяльності людини, який веде до будь-якого висновку чи до необхідних дій, наприклад, бездіяльності, розроблення конкретної активної дії або її вибір із альтернатив і його реалізація.

Також маємо кілька подібних, але акцентованих на окремих властивостях підходів до трактування поняття «управлінське рішення».

А. Богословська розглядає управлінське рішення як творчий, вольовий вплив суб'єкта управління на основі законів функціонування управлінської системи та способів діяльності колективу з вирішення проблеми [6, с. 25]. Тобто це рішення, з одного боку, залежить від волі та здібностей керівника, з іншого – від тих традицій, які склалися у колективі.

О. Костенко розглядає управлінське рішення як соціальний акт, в якому зафіксовано вплив управлінських ланок на керовані об'єкти, необхідний для виконання вимог управління; відповідно оформлений вольовий акт особи, що приймає рішення; процес, що складається з окремих актів та процедур [7].

А. Шегда вважає, що управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації [8, с. 352].

Дослідники Н. Іванченко і В. Яцюрук висловлюються за те, що «управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації» [9].

На думку Н. Малої та І. Проник, «управлінське рішення, як і будь-яке рішення, є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, який зумовлює появу цього продукту» [10, с. 345].

О. Євтушенко розглядає управлінське рішення як початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника, тому що є основним змістом процесу управління [5, с. 48].

Діяльності людини притаманне прийняття рішень. У колективі організації чи установи рішення може приймати навіть звичайний працівник, наприклад, в умовах кризової ситуації чи аварії. Проте це рішення, хоча й пов'язане з вибором варіантів, не буде управлінським. Для управлінського рішення властивими є певні вимоги. На думку Я. Рейльяна, суттєвими серед них є такі:

- всебічна обґрунтованість рішення;
- необхідна повнота змісту;
- уповноваженість;
- своєчасність;
- узгодженість із прийнятими раніше рішеннями [11, с. 25].

Окремо варто зауважити, що не всі рішення навіть керівника організації чи установи будуть управлінськими. В загальній теорії менеджменту управлінським рішенням вважають те, що впливає на діяльність організації та співробітників. Управлінське рішення має певні характерні ознаки, які відрізняють його від звичайних рішень. До них ми віднесемо такі:

- цільова установка – керівник спрямовує зусилля на досягнення мети організації і задоволення власних інтересів;
- наявність вагомих підстав для прийняття рішення – наявність незаперечною інформації підтверджує обґрунтованість управлінського рішення;
- орієнтація на певний об'єкт впливу при прийнятті рішення – націленість на адресність;
- принцип несуперечності – керівник розглядає управлінське рішення на наявність взаємозв'язку з іншими рішеннями і супутніми елементами. Управлінське рішення не може існувати самотійно, незалежно від інших компонентів діяльності керівника;
- правильність рішення – орієнтація на норми і постулати, що становлять основу корпоративного стилю. Рішення, які суперечать загальноприйнятим нормам, не можуть бути управлінськими рішеннями;
- рівень ефективності прийняття рішення – пояснює і підтверджує правомірність управлінського рішення. Управлінські рішення традиційно відрізняються високим ступенем ефективності;
- адекватне рішення на реакцію зовнішнього середовища – керівник оцінює необхідність і своєчасність свого рішення. Рішення керівника повинні бути зважені, обдумані, сформульовані;
- наявність чіткої стратегії реалізації управлінського рішення – формування алгоритму прийняття управлінського рішення. Управлінське рішення пов'язане з чітким алгоритмом зрозумілих для співробітників дій;
- наявність компромісів – якою мірою управлінське рішення зачіпає інтереси інших людей, наскільки їх враховує.

Варто зазначити, що управлінське рішення завжди приймається в соціальному середовищі і тісно пов'язане із соціальним управлінням та направлене на:

- управління управлінською діяльністю;
- проєктування системи управління організації;
- стратегічне планування;
- управління людськими ресурсами (кадрами);
- управлінське консультування;
- взаємодію із зовнішнім середовищем тощо.

Слушною є думка О. Костенка, який до визначальних особливостей управлінського рішення відносить такі:

- прийняття управлінського рішення пов'язане з переробкою інформації, що належить до поставленої задачі, а також вибором на основі її аналізу і синтезу найоптимальнішого варіанту дій;
- план заходів із реалізації рішення розробляється на основі критеріїв, обмежень та встановлених правил;

- система критеріїв та правила прийняття управлінського рішення базуються на знанні закономірностей управління, врахуванні особливостей об'єкта прийняття рішення та конкретної ситуації, в якій воно приймається;
- процес прийняття управлінського рішення охоплює елементи наукового знання, творчості та мистецтва управлінської діяльності;
- конкретні управлінські рішення за специфічним змістом відрізняються одне від одного, хоча, вони часто можуть мати низку спільних властивостей [7].

Характеризуючи види управлінського рішення, ми дійшли висновку, що тут також є кілька підходів.

Зокрема, американські науковці Г. Саймон та А. Ньюелл в основу своєї класифікації управлінських рішень поклали наявність проблеми. Вони вважали, що необхідність прийняття управлінського рішення пов'язана з проблемами, які притаманні діяльності організації. В основу їхньої типології управлінського рішення покладено ступінь формалізації проблеми. Звідси рішення вони поділяють на: добре структуровані рішення (рішення щодо чітко визначених та неодноразово повторюваних проблем організації, з яких напрацьовані варіанти їх вирішення); погано структуровані рішення (мають не тільки кількісні характеристики, а й якісні, наприклад, рішення щодо ринку праці); неструктуровані рішення (приймаються щодо складних, непередбачених, недосліджених проблем) [12, с. 15].

У своєму дослідженні ми опираємося на розгалужену класифікацію управлінських рішень А. Макарідіної. У своїй праці «Управлінські рішення» (2013 р.) вона виділяє такі види управлінських рішень:

1. За функціональною спрямованістю (головною функцією управління):
  - спрямовані на планування;
  - організуючі;
  - контролюючі;
  - спрямовані на активізацію роботи;
  - координуючі;
  - регулюючі;
  - дослідні.
2. За ступенем визначення інформації (розуміння проблемної ситуації):
  - ті, що приймаються в умовах визначеності;
  - засновані на ризиках;
  - рішення, що приймаються в умовах визначеності.
3. Форма організації:
  - одноосібні;
  - колективні.
  - колегіальні;

## 4. Причини виникнення:

- ситуаційні;
- ініціативні;
- за вказівкою;
- програмовані;
- сезонні.

## 5. За ступенем охоплення об'єкта управління:

- загальні;
- приватні;
- локальні

## 6. За тривалістю дії і характером цілей:

- стратегічні;
- тактичні;
- оперативні.

## 7. За змістом завдань прийняття рішення:

- економічні;
- організаційні;
- технічні;
- технологічні та ін.

## 8. За кількістю цілей:

- одноцільові;
- багатоцільові.

## 9. За методами опрацювання інформації:

- алгоритмічні;
- евристичні.

## 10. За способом фіксації:

- письмові;
- усні [13, с. 26–27].

Дослідники М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі запропонували класифікацію, що враховує психологічні фактори прийняття рішення: інтуїтивні (засновані на відчуттях впевненості у правильності вибору); рішення, що засновані на судженнях (рішення приймаються на основі знань, досвіду та прогнозування результату); раціональні (передбачають оцінку усіх альтернатив та обрання найбільш ефективного рішення [13, с. 29].

Враховуючи індивідуальні особливості менеджера, що приймає управлінські рішення, додатково можна виділити такі їх види: врівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані, обережні [13, с. 29].

Зауважимо, що в дослідженій нами літературі можна знайти й інші критерії для класифікації та визначення видів управлінських рішень, які багато в чому перегукуються із запропонованими та відрізняються суб'єктивним баченням авторів досліджуваної проблеми.

Отже, слід наголосити, що у сучасній теорії менеджменту склалося кілька підходів до трактування поняття «рішення», «управлінське рішення». Однак переважна більшість дослідників сходяться на думці, що в основі управлінського рішення лежить соціальна діяльність та розумова, творча активність менеджера. Окрім того, сучасними вченими запропонована розгалужена класифікаційна система видів управлінських рішень.

### Список використаних джерел

1. Samuel Eilon. What Is a Decision? *Management Science*. 1969. Vol. 16. No. 4. S. 172–189.
2. Fishburn, P. C. Decision and Value Theory. *Operations Research Society of America, Publications in Operations Research*. Number 10. John Wiley and Sons, Inc., New York, London, Sidney, 1964. 437 s.
3. Harald Ofstad. An inquiry into the freedom of decision. Oslo: Norwegian Universities Press; London: Allen & Unwin, 1961. 391 p.
4. Кузнецов И. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений в современных рыночных условиях. *Социально-экономические явления и процессы*. 2010. № 6(22). С. 103–106.
5. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер.: Державне управління. 2014. Т. 239. Вип. 237. С. 47–51.
6. Богословская А. Особенности принятия управленческих решений. *Инженерные исследования*. 2013. № 2. С. 25–30.
7. Костенко О. М. Обґрунтування управлінських рішень з врахування якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. *Облік та фінанси АПК*. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/ob-runtuvannya-upravlinskih-rishen-z-vrahuvannyam-yakosti-informaciyno-analitichnoi-sistemi-menedzhmentu.html>
8. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: «Знання», 2002. 583 с.
9. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Національний авіаційний університет. Інститут економіки та менеджменту. 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)
10. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. Вип. 20.14. С. 345–351.
11. Рейльян Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. Москва: Финансы и статистика, 2009. 206 с.
12. Кудрявцева Т. Ю. Управленческие решения: методические указания. Ярославль: Изд-во ЯрГУ, 2008. 136 с.
13. Макаридина А. П. Управленческие решения: курс лекций (в таблицах и схемах). Екатеринбург: УрГУПС, 2011. 135 с.