

УДК 65.012.32

DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-3-64

С. М. Судомир, д-р екон. наук, професор

e-mail: sudomyr_s@ukr.net

orcid.org/ 0000-0002-2574-1724

ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

В статті проаналізована характеристика етапів вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень, яка включає: етапи технології вироблення, прийняття та реалізації рішення; особливості етапу, їх основний зміст та можливі дії управлінського персоналу. Встановлено, що процеси діяльності приймаються і реалізуються різні рішення, які мають свою специфіку, свій механізм вирішення стратегічних, тактичних і оперативних завдань, де оптимальний їх вибір залежить від мистецтва менеджерів.

***Ключові слова:** рішення, управління, система менеджменту, якість, ефективність.*

Постановка проблеми. Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення відповідно до цілей системи менеджменту. Кожне управлінське рішення, що приймається в сучасній організації, має врівноважувати суперечливі цінності, цілі та критерії, які стосуються всіх працівників організації, тому підвищення їхньої якості є важливою задачею менеджменту. Зокрема, це врахування певних якісних критеріїв та чинників, проведення їх критичного аналізу, на базі чого приймаються якісні управлінські рішення. Своєчасно висунуте науково обґрунтоване управлінське рішення є гарним стимулом для виробництва, а рішення, котре було прийняте не своєчасно знижує продуктивність підприємства, яка в подальшому впливає на рівень конкурентоспроможності, тому для підвищення надійності та ефективності управлінських рішень необхідна удосконалена система управління. Отже, вивчення теоретичних аспектів щодо розробки та прийняття управлінських рішень є актуальним та важливим сьогодні.

Аналіз досліджень та публікацій. Особливості теоретичних аспектів прийняття управлінських рішень вивчали такі науковці, як: М. Вебер, Ф. Фідлер, О. Амосова, Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О., Пономарьова М.С. та інші. Ці вчені приділили багато уваги даному питанню, однак в сучасному економічному середовищі необхідно використовувати ефективні методи управління, які відповідають сучасному рівню виробничих систем.

Формулювання цілей статті. Головною метою цієї статті є дослідження теоретичних аспектів прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Стратегічні, поточні (середньострокові) й оперативні ситуації, що постійно виникають, потребують прийняття та реалізації управлінських рішень. Рішення – це вибір альтернативи, яка являє собою взаємовиключний варіант. Рішення має свої ознаки. Будь-яка імпульсивна дія не є рішенням; вибір має орієнтуватися на досягнення певної цілі – оперативної, поточної або стратегічної; вибір повинен обов’язково завершуватися цілеспрямованою діяльністю.

Характер рішень, які приймаються колективно, колегіально або окремою управлінською особою, різнобічний, їх можна класифікувати за певними ознаками.

Залежно від широти охоплення рішеннями об’єктів, явищ і процесів вони можуть бути загальними і частковими. Перші охоплюють організаційну систему в цілому в гармонійній єдності всіх підсистем, другі спрямовані на підсистеми, окремі явища чи процеси.

Рішення залежать від суб’єкта і об’єкта управління. Тобто їх можуть приймати громадські організації, колективні, колегіальні органи управління і особисто управлінський персонал. Різні й об’єкти, на які спрямовуються рішення. Останні важливо класифікувати за ознакою строку дії – стратегічного, тактичного й оперативного характеру.

Стратегічні рішення приймаються суб’єктами влади, власності та функціональної відповідальності на три і більше років. В умовах ринкової економіки вони дозволяють передбачити майбутню поведінку організаційної системи (будь-якого формування).

Тактичні (середньострокові) рішення охоплюють в основному річний період і спрямовані на реалізацію стратегічної програми.

Постійне підтримання системи у стані впорядкованості протягом виробничого року при реалізації тактичних рішень досягається за допомогою **оперативних рішень**.

На різних стадіях розвитку організаційної системи рішення

спрямовуються на впорядкування системи, підтримання її в стані впорядкованості, динамічний розвиток та адаптацію. За своїм змістом і вимогами щодо компетентності управлінського персоналу – це різні за якісними параметрами рішення. Однак у системі вони покликані забезпечити ефективне функціонування організаційної системи як цілісності.

У процесі управління реалізуються різні функції – планово-прогнозні, організаційні, регулюючі, координаційні, контрольо-аналітичні тощо. Вони пов'язані з певними циклами технології вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень. Залежно від цього рішення поділяються на планові, організаційні, регулюючі, координаційні та ін. За способом передавання і формою фіксації рішення бувають усні і письмові.

Рутинним, нерутинним і тим організаціям, що розвиваються, характерні й адекватні їм управлінські рішення, які можуть мати відповідний характер. Рутинні рішення в основному стабільні і можуть прийматися за заздалегідь розробленим шаблоном, а нерутинні потребують великих творчих зусиль суб'єктів діяльності.

Таким чином, у процесі діяльності приймаються і реалізуються різні рішення, які мають свою специфіку, свій механізм вирішення стратегічних, тактичних і оперативних завдань. Оптимальний їх вибір залежить від мистецтва менеджерів.

Управлінські рішення сприяють вирішенню завдань реалізацією як загальних і виробничих функцій управлінським персоналом, так і специфічних функцій самих рішень. До таких функцій належать спрямовуюча, мобілізуюча, організуюча, координуюча, регулююча, виховна, економічна.

Управлінське рішення – вольовий і соціальний акт, тобто для його прийняття і реалізації необхідна велика сила волі суб'єкта з урахуванням певних потреб та інтересів. Такі риси характерні для менеджерів з орієнтацією на загальносистемний інтерес. Вони забезпечують високий рівень соціально-економічного розвитку своїх організаційних систем у період переходу до ринкової економіки. Управлінські рішення виробляються, приймаються і реалізуються, тобто мають свою технологію або логічну послідовність дій. Її в інтегрованому вигляді можна представити так: визначення головного завдання, яке необхідно вирішити, з'ясування мети рішення, збір інформації, її аналіз, точне формулювання завдання, визначення критеріїв оцінки рішень, розробка варіантів рішень і оцінка їх результатів, обговорення рішень у колективах, серед

управлінського персоналу, вибір і прийняття рішень, формулювання та оформлення рішення, доведення його до виконавців, контроль за ходом реалізації рішення.

Кожний з наведених циклів (етапів) вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень має свою специфіку і вимагає певних дій менеджера (таблиця).

Таблиця

Характеристика етапів вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень

Етапи технології вироблення, прийняття та реалізації рішення	Особливості етапу, їх основний зміст	Можливі дії управлінського персоналу
Визначення головного завдання, яке необхідно вирішити.	Відбуваються перспективні зміни у поведінці організаційної системи. Виникають ситуації, які потребують вирішення певних завдань. Управлінський персонал повністю володіє інформацією про ситуацію. Попередньо формулюється завдання.	З'ясовують: чим викликана постановка завдання; які фактори впливають на виникнення ситуації; які обставини в організаційній системі; як ситуація може вплинути на функціонування організаційної системи в цілому; які цілі необхідно досягти при вирішенні завдання. Попередньо формулюють завдання.
Визначення мети рішення.	Поставлене завдання перетворюється в мету рішення. Відбувається процес деталізації завдання і формування «дерева цілей» та сценаріїв майбутньої поведінки організаційної системи	Розробляють сценарії майбутньої поведінки організаційної системи. Формулюють мету рішення. Розробляють «дерево цілей». З'ясовують: чи сформульовані цілі не є під цілями для досягнення інших цілей; чи сформульовані цілі можна досягти; які цілі не можна досягти. Визначають пріоритети цілей, коефіцієнти їх значущості.
Збирання інформації із завдання, яке необхідно вирішити.	Формується необхідна інформація для уточнення ситуації і вирішення завдання.	З'ясовують: інформацію законодавчих актів; правову сторону питання. Вивчають: нормативну інформацію; інформацію досягнень науково-технічного прогресу і передового

		досвіду. Забезпечують інформацією: про ресурси; про досягнення науково-технічного прогресу; про аналоги вирішення завдання; іншого характеру для вирішення завдання.
Визначення критеріїв оцінки рішень.	Обґрунтовуються критерії оцінки рішень. Здійснюється вибір основних критеріїв оцінки їх ефективності.	З'ясовують можливі критерії оцінки рішень. Обґрунтовують критерій ефективності системи, виходячи із принципу синергічності. Грукують критерії оцінки рішень, вибирають основні з них.
Аналіз інформації, яка надійшла для вирішення завдання.	Аналізується вся інформація, яка надійшла, з точки зору її достовірності, корисності.	Систематизують інформацію. Аналізують інформацію з точки зору якісної її оцінки. Видають перевірену інформацію за схемами горизонтальних і вертикальних зв'язків для точного формулювання завдання.
Точне формулювання завдання.	Деталізується ситуація, яка виникла або виникне в майбутньому. Розкриваються причини, які призвели до виникнення ситуації. З'ясовуються причини зміни майбутньої поведінки організаційної системи. Розкриваються умови вирішення завдання і чітко формулюються критерії оцінки рішень, цілі. Обґрунтовуються строки вирішення завдань.	Дають повну характеристику ситуації. Обґрунтовують умови вирішення завдання. Обґрунтовують значення завдання для організаційної системи. Визначають кількісні та якісні параметри цілей, які необхідно досягти. Вибирають і фіксують кінцеві критерії ефективності рішень.
Розробка варіантів рішень і оцінка їх результатів.	Розробляються, аналізуються і оцінюються варіанти можливих рішень при вирішенні завдання.	Розробляють варіанти рішень. Аналізують їх. Оцінюють варіанти рішень за різними методами.
Обговорення рішень у колективах, серед управлінських працівників.	З'ясовується думка працівників щодо можливих варіантів, управлінських рішень. Переконаються	Виявляють громадську думку щодо різних варіантів рішень. Інформують громадськість про можливі наслідки від реалізації тих чи інших варіантів

	працівники в доцільності вибору одного з варіантів рішень. Інформується громадськість про можливі наслідки в поведінці організаційної системи від реалізації варіантів управлінських рішень.	управлінських рішень. Переконають громадськість у доцільності прийняття певного варіанта рішень.
Вибір і прийняття альтернативного рішення.	Проводиться експертна оцінка. Приймається остаточний варіант.	Зіставляють варіанти рішень. Приймають остаточний варіант рішень.
Формулювання і оформлення рішення.	Здійснюється процес формулювання та оформлення рішення. Визначаються відповідальні та виконавці, строки реалізації. Визначаються обсяги ресурсного забезпечення. Обґрунтовуються механізми реалізації.	Формулюються рішення. Вибирають форму його оформлення. Оформляють рішення. Визначають: відповідальних та виконавців; строки реалізації; обсяги ресурсного забезпечення; механізми реалізації.
Доведення рішень до виконавців.	Вибирається форма доведення. Визначаються пріоритети в реалізації. Аналізуються рішення з точки зору суперечності (несуперечності). Забезпечується інформованість виконавців про цінність даного рішення для організаційної системи.	Забезпечують рівномірність у доведенні рішень, які необхідно реалізувати. Інформують виконавців і відповідальних про значення рішення для організаційної системи. Аналізують чи не суперечать рішення одне одному.
Забезпечення реалізації рішень.	Організовується, координується і регулюється діяльність суб'єктів виконавців. Здійснюється інформаційне забезпечення суб'єктів діяльності.	Організують виконання прийнятих рішень. Регулюють і координують діяльність суб'єктів виконавців. Мотивують діяльність виконавців. Виконують функції інформаційного забезпечення суб'єктів за схемами горизонтальних і вертикальних інформаційних зв'язків.

Контроль за ходом виконання рішень, оцінка ефективності фактично реалізованих рішень.	Здійснюється контрольно-аналітичні функції у процесі реалізації рішень.	Визначають форми контролю за реалізацією рішень. Здійснюють контроль за виконанням. Аналізують хід виконання рішень за строками, кількісними і якісними параметрами. Оцінюють фактично реалізовані рішення.
---	---	---

Наведена технологія вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень має загальний характер. Вирішення окремих проблем і ситуацій може потребувати доповнення і деталізацій дій управлінського персоналу до загальної технології підготовки та реалізації рішень. У процесі діяльності функціональні і лінійні менеджери повинні враховувати дану особливість, що дозволить не тільки забезпечити ефективність рішень, а й зменшити конфліктність в організаційній системі.

Основною умовою для прийняття управлінських рішень є інформаційне забезпечення, що передбачає відповідні технічні засоби збирання, передавання, оброблення, збереження і пошуку даних, які потрібні, розвинену комунікаційну систему й відповідну інфраструктуру для того, щоб упорядковувати інформаційні потоки. Причини відхилень у властивостях інформаційних даних можуть бути представлені: недостатнім аналізом (що вимагає детальнішого і ретельнішого аналізу існуючих даних); викривленістю у розумінні даних (дані занадто агреговані й дають можливість зрозуміти проблему, що досліджується загалом, тому необхідно провести консультацію фахівця з цієї проблеми, зокрема, із зовнішнім консультантом); нестачею інформаційних даних і – в окремому випадку – невчасністю отриманої інформації (потребує пошуку необхідних додаткових корисних даних, налагодження документообігу, визначення кола осіб відповідальних осіб за постачання довідкової інформації у зазначений строк); надлишковістю даних (виділення лише даних, необхідних для ухвалення рішень). Що стосується організаційного аспекту забезпечення якості управлінських рішень, для того, щоб визначити якісний рівень та оцінити ефективність менеджмент-систем, необхідна оцінка, насамперед, процесу ухвалення і втілення управлінського рішення, а також якості цього рішення. Це можна зробити, провівши аналіз за параметрами: чи відповідає рішення вимогам та інтересам зацікавленої групи; чи відповідає рішення цілі; чи можна забезпечити ухвалення та реалізацію рішення; чи відповідає наперед визначеним часовим, ресурсним та трудовим потребам забезпечення процесу ухвалення та втілення рішення. Отже, ефективність управлінського рішення, перш за все,

визначається ступенем його виваженості, яка свою чергу обумовлена якістю інформації, збором, обробкою та своєчасним її отриманням.

Якість управлінських рішень – це ступінь відповідності параметрів вибраної альтернативи рішення певній системі характеристик, яка задовольняє його розробників та споживачів, при цьому забезпечуючи можливість ефективної реалізації.

Отже, якість розроблених управлінських рішень залежить від рівня відповідності вимогам, які до них ставляться, зокрема таким як: адаптивність; оптимальність; своєчасність; цілеспрямованість; правомірність; комплексність; наукова обґрунтованість та об’єктивність. Слід відмітити, що управлінське рішення є важливим елементом в системі управління будь-якої організації. Існують різні фактори, які впливають на процес прийняття управлінського рішення. Розглядаючи всі альтернативні рішення менеджер має детально вивчити можливі наслідки для того, щоб прийняти найбільш оптимальне та вдале рішення. Головною метою управлінського рішення є забезпечити вплив на систему керування, яка реалізує прийняте рішення для досягнення поставлених цілей.

Висновки. Таким чином, в організації процесів прийняття та реалізації управлінських рішень велику роль відіграють лінійні керівники і спеціалісти, особливо адміністративні менеджери. Першій керівній особі належить прерогатива у визначенні проблеми і кінцевому прийнятті рішень. Вона особисто, виходячи із сформульованих цілей і визначених критеріїв оцінки рішень, спрямовує свою роботу по інформаційному забезпеченню та розробці рівних варіантів рішень, здійснює організаційну функцію по координації спільної праці у процесі прийняття та реалізації рішень. Оскільки в процесі вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень можливе виникнення конфліктних ситуацій, то до завдань адміністративного менеджера належить їх вирішення. Отже, процес вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень має багатоаспектний характер, що потребує залучення як адміністративних, так і функціональних менеджерів.

Бібліографічний список:

1. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств): [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2017. 411 с.

2. Гудзинський О.Д. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник / [О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир,Т.О. Гуренко] заг. ред. О.Д. Гудзинського – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 322 с

3. Судомир С. М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2015. 483 с.

4. Мещеряков В.Є., Пономарьова М.С., Должикова І.С. Логістична та маркетингова діяльність як ефективно застосування функцій менеджменту в системі конкурентного середовища та посилення конкурентних переваг Причорноморського регіону. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52(1). С. 86-92.

5. Пономарьова М.С., Кривошея Є.В. Особливості функціонування та розвиток підприємництва в умовах інтеграційних зрушень. Бізнеснавігатор. 2019. С. 96-98.

References:

1. Hudzyns'kyu O. D., Sudomyr S. M., Hurenko T. O. Teoretyko-metodolohichni zasady rezul'tatyvnoho upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv): [monohrafiya]. K.: TSP «Komprynt», 2017. 411 s.

2. Hudzyns'kyu O.D. Menedzhment pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti: navch. posibnyk / [O.D. Hudzyns'kyu, S.M. Sudomyr, T.O. Hurenko] zah. red. O.D. Hudzyns'koho – K.: IPK DSZU, 2010. 322 s

3. Sudomyr S. M. Formuvannya systemy upravlinnya rozvytkom sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv: teoriya, metodolohiya: [monohrafiya]. K.: TSP «Komprynt», 2015. 483 s.

4. Meshcheryakov V.YE., Ponomar'ova M.S., Dolzhykova I.S. Lohistychna ta marketynhova diyal'nist' yak efektyvne zastosuvannya funktsiy menedzhmentu v systemi konkurentnoho seredovyscha ta posylennya konkurentnykh perevah Prychornomors'koho rehionu. Prychornomors'ki ekonomichni studiyi. 2020. Vyp. 52(1). S. 86-92.

5. Ponomar'ova M.S., Kryvosheya YE.V. Osoblyvosti funktsionuvannya ta rozvytok pidpryyemnytstva v umovakh intehratsiynykh zrushen'. Biznesnavihator. 2019. S. 96-98.

Судомир С. М. Управленческие решения в системе менеджмента.

Установлено, что в процессе деятельности принимаются и реализуются различные решения, имеющие свою специфику, свой механизм решения стратегических, тактических и оперативных задач, где оптимальный выбор зависит от искусства менеджеров. Установлено, что основным условием для принятия управленческих решений является информационное обеспечение, предусматривающее соответствующие технические средства сбора, передачи, обработки, хранения и поиска необходимых данных,

развитую коммуникационную систему и соответствующую инфраструктуру для того, чтобы упорядочивать информационные потоки.

Установлено, что качество разработанных управленческих решений зависит от уровня соответствия предъявляемым к ним требованиям, в частности таким как: адаптивность; оптимальность; своевременность; целеустремленность; правомерность; комплексность; научная обоснованность и объективность. Следует отметить, что управленческое решение является важнейшим элементом в системе управления любой организации.

Ключевые слова: решение, управление, система менеджмента, качество, эффективность.

Sudomyr S.M. Management decisions in the management system. It is established that in the process of activity various decisions are made and implemented, which have their own specifics, their own mechanism for solving strategic, tactical and operational tasks, where their optimal choice depends on the art of managers. The characteristic of stages of development, acceptance and realization of administrative decisions which includes: stages of technology of development, acceptance and realization of the decision are analyzed; features of the stage, their main content and possible actions of management staff. It is established that the process of making, making and implementing management decisions has a multifaceted nature, which requires the involvement of both administrative and functional managers. It is established that the main condition for making managerial decisions is information support, which provides appropriate technical means of collecting, transmitting, processing, storing and retrieving data that are needed, a developed communication system and appropriate infrastructure to streamline information flows.

It is established that the quality of the developed management decisions depends on the level of compliance with the requirements that apply to them, in particular as adaptability; optimality; timeliness; purposefulness; legality; complexity; scientific validity and objectivity. It should be noted that the management decision is an important element in the management system of any organization.

Keywords: decision, management, management system, quality, efficiency.