

УДК 331.108.47

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>**Загороднюк О.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту**Уманського національного університету садівництва***Півторак М.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Білоцерківського інституту економіки та управління
Університету «Україна»***Малюга Л.М.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Уманського національного університету садівництва***Zagorodniuk Oksana***Associate Professor of the Department of Management
Uman National University of Horticulture***Pivtorak Mykhailo***Associate Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance
Bila Tserkva Institute of Economics and Management
of the University of "Ukraine"***Maliuga Liudmyla***Associate Professor of the Department of Management
Uman National University of Horticulture*

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБКИ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

MAIN DIRECTIONS OF ENHANCING QUALITY AND EFFICIENCY OF DEVELOPMENT AND ADMINISTRATION OF MANAGEMENT SOLUTIONS

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень, здійснено критичний аналіз існуючих підходів до тлумачення поняття «управлінське рішення», узагальнено думки науковців щодо технології прийняття і реалізації управлінських рішень, спираючись на результати проведеного дослідження, запропоновано етапи розробки та прийняття управлінських рішень, визначено фактори, які заважають прийняттю ефективних і результативних управлінських рішень, обґрунтовано рекомендації щодо підвищення їх якості розробки та прийняття. Доведено, що підвищення ефективності управління передбачає підвищення якості розробки та прийняття управлінських рішень шляхом модернізації змісту форм і методів управлінської діяльності, оновлення внутрішньої системи комунікацій, підвищення теоретичної підготовки керівників і спеціалістів, формування готовності до самоосвіти й саморозвитку, забезпечення умов підвищення професійної компетентності, організації інформаційної системи управління, розробки і впровадження ефективної системи контролю і мотивації персоналу.

Ключові слова: управління, менеджмент, управлінське рішення, якість, ефективність, організація, раціональність.

АННОТАЦИЯ

В статье исследованы теоретические и практические аспекты принятия управленческих решений, осуществлен критический анализ существующих подходов к толкованию понятия «управленческое решение», обобщенно мысли ученых о технологии принятия и реализации управленческих решений, опираясь на результаты проведенного исследования, предложено этапы разработки и принятия управленческих решений, определены факторы, которые мешают принятию эффективных и результативных управленческих решений, обоснованы

рекомендации по повышению их качества разработки и принятия. Доказано, что повышение эффективности управления предусматривает повышение качества разработки и принятия управленческих решений путем модернизации содержания форм и методов управленческой деятельности, обновления внутренней системы коммуникаций, повышения теоретической подготовки руководителей и специалистов, формирования готовности к самообразованию и саморазвитию, обеспечения условий повышения профессиональной компетентности, организации информационной системы управления, разработки и внедрения эффективной системы контроля и мотивации персонала.

Ключевые слова: управление, менеджмент, управленческое решение, качество, эффективность, организация, рациональность.

ANNOTATION

Making sound management decisions is an essential function of management personnel. It depends on the effectiveness and efficiency of management's decisions that the company will be competitive in the domestic and foreign markets. Therefore, questions related to the study of theoretical and practical aspects of management decision making are extremely relevant. The article investigates theoretical and practical aspects of managerial decision making, critically analyzes the existing approaches to the interpretation of the concept of "managerial decision", summarizes the views of scientists on the technology of decision making and implementation, based on the results of the study, proposes the stages of development and decision making factors that impede effective and effective management decisions, including internal and external obstacles. External obstacles, in particular, include: uncertainty of the external environment, unstable political and economic situation in Ukraine and abroad, unfavorable credit con-

ditions; underdeveloped culture of business communication; lack of quality and timely information. Internal obstacles include: poor quality of development of management decisions and violation of technology of their adoption; insufficient scientific validity, low share of management decisions taken collectively, poor communication, not developed corporate culture; insufficient staff motivation; ineffective control system, outflow of qualified personnel, limited resources of business entities. It is proved that improvement of management efficiency implies improvement of quality of development and decision-making by means of modernization of content of forms and methods of management activity, updating of internal system of communications, increase of theoretical training of managers and specialists, formation of readiness for self-education and self-development, provision of conditions of professional competence improvement, organization of information management, development and implementation of an effective staff control and motivation system.

Key words: management, management, management decision, quality, efficiency, organization, rationality.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень є найважливішою функцією управлінського персоналу. Саме від ефективності і результативності прийнятих керівництвом рішень залежить те, чи буде підприємство конкурентоспроможним на внутрішньому і зовнішньому ринках і чи існуватиме воно у подальшому. Тому питання пов'язані з дослідженням теоретичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень, конкретизацією їх поетапної розробки і вдосконалення у вітчизняних підприємствах, є надзвичайно актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Дослідженням теоретичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень, проблемами підготовки та прийняття останніх займалися: В. М. Приймак, Ю. І. Релнер, І. Б. Гевко, О. А. Кондрашов, М. П. Бутка, І. В. Сіменко та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, незважаючи на велику кількість публікацій з даної проблематики і усвідомлюючи значний рівень актуальності досліджуваного питання, слід зазначити, що окремі його складники потребують подальшої систематизації, вивчення і узагальнення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень, обґрунтування напрямів удосконалення процесу їх поетапної розробки та прийняття.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Аналіз теорії та практики економічного управління різноманітними об'єктами дозволив встановити, що на сьогодні не існує одностайної думки щодо поняття «процес прийняття управлінського рішення» [1]. Приймак В.М. під управлінським рішенням розуміє чітку послідовність дій, скерованих на раціональний вибір оптимального варіанта для досягнення бажаної цілі [2]. На думку Р.А. Фатхутдінова,

управлінське рішення – є результатом аналізу, прогнозування, зваженої оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативних варіантів з безлічі можливостей досягнення конкретної мети системи менеджменту. Ухвалення рішення є процесом аналізу, прогнозування й оцінки ситуації, вибору й узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети [3].

Лернер Ю.І. зазначає, що управлінське рішення – це соціальний акт, в якому зафіксовано вплив управлінських ланок на керовані об'єкти, необхідний для виконання вимог управління; оформлений відповідним чином волевий акт особи, що приймає рішення; процес, що складається з окремих актів та процедур [4]. Н.В. Злобіна зауважує, що управлінське рішення являє собою циклічну послідовність дій суб'єкта управління направлену на вирішення проблем організації та полягають в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення та організації його виконання [5]. І. Б. Гевко характеризує управлінське рішення як визначену сукупність дій, що послідовно повторюються, складаються з окремих етапів, процедур, операцій [6]. Управлінське рішення, на думку С.В. Цюпюри, – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації [7]. Е. А. Смирнов розуміє під управлінським рішенням «результат колективного труда» [8]. Ф. Ф. Бутинець вважає, що під управлінським рішенням, також, слід розуміти акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації [9, с. 11].

Аналіз наукових джерел і існуючих підходів до тлумачення поняття управлінського рішення дозволило нам виокремити перелік певних дискусійних моментів. Так, досить часто вчені ігнорують етапність процесу прийняття управлінського рішення [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8], цільову його направленість або, намагаючись у повній мірі відобразити складність даного процесу, надто деталізують його і, таким чином, роблять визначення громіздким і складним для розуміння [5]. Всі наведені визначення містять оригінальні положення, що мають право на існування, але через відсутність єдиної думки з метою формування уніфікованого підходу до сутності управлінського рішення в системі управління, вважаємо необхідним здійснити їх критичний аналіз. З огляду на це, вважаємо за доцільне дещо розвинути трактування управлінського рішення, як економічної категорії.

Так, на нашу думку, процес прийняття управлінського рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, сукупність циклічних послідовних дій, що складаються з окремих етапів і процедур, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану з метою досягнення бажаної цілі чи вирішення проблем організації.

Важливість класифікації УР є беззаперечною і, на думку, О. А. Кондрашова [10, с. 20] аргументується наступним: вимога оперативності та швидкості реакції на внутрішні і зовнішні зміни; значна кількість та характер прийняття УР на різних рівнях управління; істотна різниця у кількості та якості інформації для прийняття рішень різних категорій; досягнення чіткості та однозначності у розподілі функцій і обов'язків управління.

В науковій літературі вітчизняними і іноземними вченими-економістами було розроблено класифікації управлінських рішень. Як показали результати досліджень, у практиці менеджменту виокремлюють більше сімдесяти класифікаційних ознак, при цьому, на нашу думку, найбільш важливими ознаками класифікації управлінських рішень слід визнати такі: за сферою охоплення, за суб'єктом прийняття, за тривалістю дії, за психологічними особливостями суб'єкта управління, за ступенем складності, за рівнем прийняття, за рівнем централізації, за характером вирішуваних завдань організацією, за способом обґрунтування, за способом прийняття, за характером, за причинами виникнення, за рівнем директивності.

Якщо характеризувати процес розробки і прийняття управлінських рішень, то варто сказати, що він є складним і різностороннім та в значній мірі залежить від рівня кваліфікації керівника, стилю управління, ситуації, що склалась, корпоративної культури організації тощо. Серед факторів, які найбільше впливають на процес прийняття управлінських рішень в організаціях, слід визначити і наступні: ступінь ризику, час, що надається в розпорядження для прийняття рішення; ступінь підтримки менеджера колективом, психологічні обмеження, особисті здібності менеджера; політика організації, взаємозалежність рішень.

Вивчаючи процес пошуку рішення як сукупність двох зв'язаних між собою і, одночасно, окремих стадій – розробки варіантів рішення і його прийняття – виокремлюють два різновиди управлінських рішень: теоретично знайденого і обґрунтованого та практично реалізованого. Відносно до першого вживають поняття «якість», а для другого застосовують поняття «ефективність».

Отже, оцінку якості управлінського рішення слід здійснювати на етапі його прийняття, незалежно від отримання фактичного результату, а використовуючи для цього сукупність показників, що формують основні вимоги до управлінського рішення. Якість управлінських рішень – це величина відповідності параметрів вибраної альтернативи рішення певній системі характеристик і показників, яка в змозі задовільнити його розробників, при цьому враховувати необхідність ефективної реалізації прийнятого рішення.

Тому якість розроблених управлінських рішень залежить від рівня відповідності вимогам,

які до них ставляться, зокрема таким як: адаптивність; оптимальність; своєчасність; цілеспрямованість; правомірність; комплексність; наукова обґрунтованість; об'єктивність.

Підготовку управлінських рішень умовно можна назвати технологією розроблення і прийняття рішень, яка являє собою сукупність послідовно повторюваних дій, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій. Вітчизняними та зарубіжними вченими пропонуються різні схеми процесу розроблення рішень, які відрізняються між собою переважно мірою деталізації окремих процедур та операцій.

Узагальнюючи думки науковців щодо технології прийняття і реалізації управлінських рішень, вважаємо за доцільне виділити такі етапи розроблення та прийняття управлінських рішень [6; 10; 2; 11], рис 1.

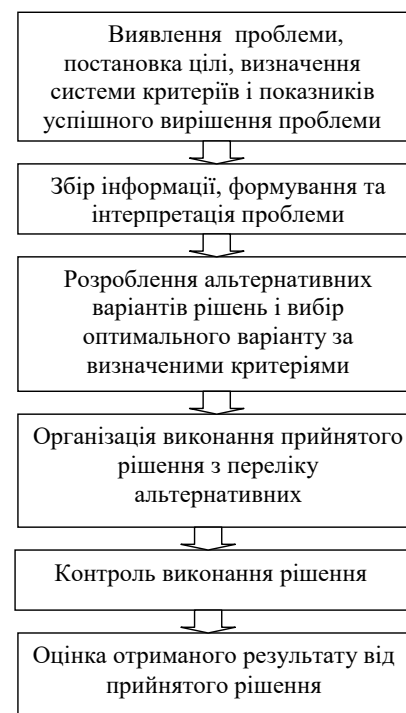


Рис. 1. Етапи підготовки, розробки і реалізації управлінських рішень

Джерело: складено на основі даних [6; 10; 2; 11]

Погоджуємось з думкою О. А. Кондрашова та В. Сіменко, що процес підготовки, прийняття і реалізації УР передбачає послідовність виконання певних етапів і процедур. У результаті чого отримуємо управлінське рішення, спрямоване на внутрішнє (об'єкти: місія і стратегія компанії, мета і задачі керованої системи, структурні елементи системи управління, бізнес-процеси, ресурси та їх потенціал) або зовнішнє середовище (керовані об'єкти впливу) для досягнення певного наслідку [10, 12].

Хоча ми вже описали етапи процесу ухвалення рішення, ми усе ще недостатньо знаємо про менеджера як про особу, що приймає рішення, і про те, як у дійсності приймаються рішення

в організації. Як краще описати ситуацію ухвалення рішення й працівника, що відповідає за прийняття рішень? Існує три різні точки зору на процес прийняття рішень.

Передбачається, що рішення, пов'язане з управлінням організацією, повинно бути раціональним. Даним терміном описуються послідовні й погоджені варіанти вибору, здатні дати максимально вигідний результат з врахуванням всіх найважливіших обмежень. Під цим мається на увазі, що менеджери прагнуть вибирати послідовні й максимально вигідні варіанти в рамках певних обмежень.

В ідеалі людина, що приймає повністю раціональні рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною. Вона повинна уміти точно визначити проблему й намітити чітку мету. Крім того, етапи ідеального процесу ухвалення рішення повинні послідовно підводити його до вибору варіанта, що максимально підвищує ймовірність досягнення наміченої мети. Передумовами раціональності рішення є: чіткість проблеми; орієнтованість на досягнення мети, знання варіантів, чіткість переваг, сталість переваг, відсутність тимчасових або матеріальних обмежень, максимальна віддача.

Всі описані вище передумови, покладені в основу раціональності, застосовуються до рішень будь-якого типу. Однак, оскільки ми розглядаємо управлінські рішення варто згадати ще одну важливу передумову. Прийняття раціональних рішень у сфері менеджменту припускає, що такі рішення приймаються для максимального забезпечення економічних інтересів компанії. Іншими словами, мається на увазі, що особа, що приймає рішення, прагне додержуватися інтересів організації, а не своїх власних.

У реальному світі управлінські рішення можна приймати на основі таких передумов: перед менеджером стоїть досить проста проблема, цілі ясні, кількість варіантів обмежена, часові обмеження мінімальні, матеріальні витрати на пошук і оцінку варіантів низькі, організаційна культура підтримує новаторство й не перешкоджає прийняттю ризику, а результати розв'язання проблеми відносно конкретні й вимірювані. Треба, однак, відзначити, що переважна більшість рішень, з якими зіштовхуються менеджери в реальному світі, цим критеріям не відповідають. Проведені дослідження показують, що проблеми прийняття управлінських рішень часто є наслідком відхилення від його раціональної процедури. Опитування менеджерів і інших співробітників організацій показало, що майже третина з них при розв'язанні проблем і прийнятті рішень покладаються насамперед на свій "внутрішній голос", а не на результати дослідницько-пізнавального процесу.

Відомо, що близько 60% управлінських рішень приймаються під впливом суб'єктивних факторів, а не в результаті раціонального вибору альтернативних варіантів. Найчастіше

такі відхилення від процедури раціональності притаманні тим керівникам, які звикли повністю покладатися на стереотипно-інтуїтивне прийняття рішень. Менеджери користуються інтуїцією регулярно, і вона дійсно іноді допомагає знаходити управлінському персоналу правильні рішення.

Враховуючи результати проведених досліджень, вважаємо за доцільне виділити фактори, які заважають прийняттю ефективних і результативних управлінських рішень. Серед них можна виділити внутрішні і зовнішні перешкоди. До зовнішніх перешкод, зокрема, можна віднести: невизначеність зовнішнього середовища, нестабільну політичну та економічну ситуацію в Україні та за її межами, невідповідні умови кредитування; недостатньо розвинута культура ділового спілкування; відсутність якісної і своєчасної інформації.

До внутрішніх перешкод належать: низька якість розробки управлінських рішень і порушення технології їх прийняття; недостатня наукова обґрунтованість, невисока питома вага управлінських рішень, які приймаються колективно, незадовільні комунікації, не розвинута корпоративна культура; недостатня мотивація персоналу; неефективна система контролю, відтік кваліфікованих кадрів, обмежені ресурсні можливості суб'єктів підприємницької діяльності.

На нашу думку, підвищення ефективності управління передбачає підвищення якості розробки та прийняття управлінських рішень шляхом модернізації змісту форм і методів управлінської діяльності, оновлення внутрішньої системи комунікацій, підвищення теоретичної підготовки керівників і спеціалістів, формування готовності до самоосвіти й саморозвитку, забезпечення умов підвищення професійної компетентності, організації інформаційної системи управління, розробки і впровадження ефективної системи контролю і мотивації персоналу.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, прийняття рішень є найважливішою функцією управління, успішне здійснення якої забезпечує досягнення підприємством його цілей. Дослідження теоретичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень дозволяє зробити висновок, що процес прийняття рішення має складний багатоаспектний характер. Аналіз наукових джерел і існуючих підходів до тлумачення поняття управлінського рішення свідчить про відсутність єдиної думки щодо поняття «процес прийняття управлінського рішення». З огляду на це, вважаємо за доцільне дещо розвинути трактування управлінського рішення, як економічної категорії.

Так, на нашу думку, процес прийняття управлінського рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, сукупність циклічних послідовних дій, що складаються з окремих етапів і процедур, за

допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану з метою досягнення бажаної цілі чи вирішення проблем організації. Вважаємо, що в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, питання якості, технології підготовки і прийняття управлінських рішень залишаються надзвичайно актуальними.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Квасницька Р. С. Процес прийняття управлінських рішень: зміст і етапи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. №6 (51), ч. 2. 2011. С. 198-201.
2. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2008. 240 с.
3. Фатхутдінов Р. А. Управлінські рішення : підручник. Москва : ИНФРА-М., 2001. 283 с.
4. Лернер Ю.І. Проблеми прийняття економічних рішень у сучасних умовах. Харків : Торсінг, 2003. 224 с.
5. Злобіна Н. В. Управлінські рішення : навчальний посібник. Тамбов : ВТДТУ, 2007. 80 с.
6. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. К. : Кондор, 2009. 187 с.
7. Цюцюра С.В. Математична постановка задачі оптимізації складу множини робіт проекту при плануванні проектів модернізації. Управління проектами та розвиток виробництва. *Збірник наукових праць СХУ ім. В. Даля*. 2008. № 1(25). С. 36-44.
8. Смірнов Е. А. Розробка управлінських рішень: підручник для вузів. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 271с., С. 10 – 11.
9. Бутинец Ф. Ф. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навчальний посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Ф.Ф. Бутинця, канд.екон. наук, доц. М.М. Шигун. Житомир : Вид-во ЖДТУ, 2004. 352 с., с. 11.
10. Кондрашов О.А. Організація контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 20 с.
11. Бутко М. П., Волот О. І. Моделювання інформаційного забезпечення в процесі прийняття управлінського рішення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 10 (125). С. 3 – 7.
12. Сіменко І.В. Якість системи управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. М-во освіти і науки України, Донець. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк : [ДонНУЕТ]. 2009. 394 с.

REFERENCES:

1. Kvasnytska R. S. (2011) Protsepy pryiniattia upravlinskykh rishen: zmist i etapy. [The process of making managerial decisions: content and stages]. *Scientific herald of Poltava University of Economics and Trade*, vol 51, no. 6. pp. 198-201.
2. Priyak V.M. (2008) *Protsepy pryiniattia upravlinskykh rishen*. [Adoption of managerial decisions]. Kiev: Atika. (in Ukrainian).
3. Fatkhutdinov R.A. (2001) *Upravlinski rishennia* [The process of making managerial decisions: content and stages]. Moscow: YNFRA-M. (in Russian).
4. Lerner Y.I. (2003) *Problemy pryiniattia ekonomichnykh rishen u suchasnykh umovakh* [Problems of making economic decisions in modern conditions]. Kharkiv : Torsinh. (in Ukrainian).
5. Zlobina N. V. (2007) *Upravlinski rishennia* [Management decisions]. Tambov: VTTTU. (in Russian).
6. Hevko I. B. (2009) *Metody pryiniattia upravlinskykh rishen* [Methods of making managerial decisions]. K. : Kondor. (in Ukrainian).
7. Tsiutsiura S.V. (2008) *Matematychna postanovka zadachi optymizatsii skladu mnozhyny robit proektu pry planuvanni proektiv modernizatsii*. [Mathematical formulation of the task of optimizing the composition of a plurality of project work in planning modernization projects]. Project management and production development. Collection of scientific works of SNU them. V. Dahl, vol. 1, no. 25. pp. 36-44.
8. Smirnov E. A. (2000) *Rozrobka upravlinskykh rishen*. [Development of managerial decisions] Moscow: YUNYTY-DANA. (in Russian).
9. Butynets F. F. (2004) *Modeli i metody pryiniattia rishen v analizi ta audyti*. [Models and methods of decision making in analysis and audit]. Zhytomyr: ZHDTU. (in Ukrainian).
10. Kondrashov O.A. (2016) *Orhanizatsiia kontroliu protsesu pryiniattia upravlinskykh rishen na pidpriemstvi* [Organization of control over the process of making managerial decisions at the enterprise]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kiev. (in Ukrainian).
11. Butko M. P., Volot O. I. (2011) *Modeliuvannia informatsiinoho zabezpechennia v protsesi pryiniattia upravlinskoho rishennia* [Modeling of information support in the process of making managerial decisions]. *Formation of market relations in Ukraine*, vol 125, no. 10. pp. 3 – 7.
12. Simenko I. V. (2009) *Yakist systemy upravlinnia pidpriemstvamy: metodolohiia, orhanizatsiia, praktyka* [Quality of the enterprise management system: methodology, organization, practice]. Donetsk : [DonNUET]. (in Ukrainian).