

## ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВИ І ПРАВА

УДК 34.07

DOI <https://doi.org/10.15421/391901>

Брюховецька М. С.,

*кандидат юридичних наук, доцент кафедри правознавства  
Полтавського університету економіки і торгівлі*УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ ТА ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ  
НА ПРОЦЕС ЙОГО ПРИЙНЯТТЯ Й РЕАЛІЗАЦІЮMANAGEMENT DECISIONS AND FACTORS THAT INFLUENCE THE PROCESS  
OF ITS ADOPTION AND IMPLEMENTATION

У дослідженні були оцінені процеси прийняття рішень та визначено, що фактори, які впливають на процеси прийняття адміністративних рішень, можна поділити на особистісні та матеріальні. Основною метою статті було визначення шляхів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень шляхом встановлення факторів, що впливають на нього. З'ясовано, що «недостатнє фінансування» – поняття відносне. Управлінські рішення не можна віднести до розряду витратних. Вони не пов'язані із закупівлею технологій і нового обладнання. Головним фактором все ж таки слід визначити організаційну культуру та систему керівників. Адже знання в області управління та адміністрування, відповідна професійна підготовка та освоєння нововведень у сфері управління має важливе значення для більшості керівників. Наголошено, що важливим елементом прийняття рішень є забезпечення його належного обґрунтування. Воно повинно належним чином інформувати тих, хто зацікавлений у результаті його прийняття. У рішенні повинно бути викладено ключові аспекти, що розглядаються, і міркування, що лежать у його основі. Воно повинно містити детальне викладення всіх суттєвих питань. Визначені основні умови, що передують прийняттю ефективного управлінського рішення: їх повинні приймати шляхом чітко визначеної стратегії, розподілу ресурсів та визначення ризиків; слід враховувати ідеї, запропоновані спеціалістами відповідної галузі, в якій приймається рішення; процедура прийняття рішення повинна бути швидкою, щоб не втратити його актуальність; рішення не повинно суперечити рішенням інших управлінських структур, оскільки між ними повинна бути узгодженість для реалізації установою покладених на неї функцій. Доведено, що для прийняття рішення необхідно виконати кілька кроків: по-перше, визначити проблему, яку потрібно вирішити, та цілі, які необхідно досягти; по-друге, визначити альтернативи, що призводять до досягнення запропонованих цілей, а також оцінити, чи відповідають альтернативи очікуваному результату, по-третє, здійснити всі необхідні заходи для реалізації рішення. Зроблено висновок, що ефективне управлінське рішення повинно бути прагматичним, адже важливим етапом є його реалізація. Якщо рішення не переросло в роботу та конкретний результат, то це не рішення, а намір.

**Ключові слова:** *управлінське рішення, основні фактори, керівник, процес прийняття рішень.*

The study evaluated the decision-making processes and determined that the factors that influence the administrative decision-making processes can be divided into personal and material aspects. The main purpose of the article was to identify ways to improve the decision-making process by identifying the factors that influence it. It is found that the concept of "underfunding" is relative. Management decisions are not attributed to the category of expenditures. They are unrelated to the purchase of technology and new equipment. The main factor, however, is the organizational culture and the management system. After all, knowledge in the field of management and administration, appropriate training and development of innovations in the field of management is important for most managers. It is emphasized that an important element of decision making is to ensure that it is properly substantiated. It should properly inform those who are interested in its adoption. The decision should outline the key aspects under consideration and the underlying considerations. It should contain a detailed statement of all the essential issues. The basic prerequisites for making an effective management decision are identified: they must make a clear strategy, resource allocation and risk identification; the ideas put forward by decision makers should be taken into account; the decision-making procedure must be fast in order not to lose its relevance; the decision should not contradict the decisions of other management structures, as there must be consistency between them for the implementation of the functions entrusted to the institution. It is proved that several steps are needed to make a decision: first, to identify the problem to be solved and the goals to be achieved, secondly, to identify the alternatives that lead to the proposed goals, and to evaluate whether the alternatives meet the expected result, thirdly, to take all necessary measures to implement the solution. It is concluded that an effective managerial decision must be pragmatic, since it is an important step in its implementation. If the solution does not translate into work and a concrete result, it is not the decision, it is the intention.

**Key words:** *management decision, main factors, manager, decision making process.*

**Вступ.** Процес прийняття управлінських рішень є одним із головних завдань керівника і пов'язаний з низкою проблем та ризиків. Неправильне рішення вплине не тільки на результат, але й на кар'єру, і може привести до негативних наслідків. Враховуючи вищезазначене, визначення факторів, що впливають на процес прийняття рішення, є актуальним для кожного управлінця. Неefективні рішення частіше спричинені такими факторами, як нездатність

визначити правильні альтернативи, правильно оцінювати ризики, аналізувати необхідну інформацію. Сучасний розвиток демократичного суспільства потребує реорганізацій та оновлення управлінської діяльності. Крім того, подальший розвиток соціально-орієнтовної політики в державі можливий за умови наявності управлінських рішень, що підвищуватимуть результативність адміністративної діяльності.

Вивчення процесу прийняття рішень набуває все більшого значення, оскільки ефективність діяльності під час публічного адміністрування безпосередньо залежить від рішення, що розробляється та здійснюється. Аналізуючи процес прийняття рішення, можна говорити про ряд факторів, що на нього впливають. Тому метою статті є визначення основних факторів, що можуть спричинити негативний результат управлінського рішення, а також пошук альтернатив їх уникнення.

Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень, неодноразово були предметом дослідження ряду вітчизняних та зарубіжних науковців: Л.М. Ачкасова, В.Д. Бакуменко, Л.Г. Войшан, О. М. Олійніченко, Л.Х. Охотнікова, Н. Подвірної, Л.М. Мотозюк, А.С. Філіпенко, С.А. Харчук.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «рішення» та «управлінське рішення» не можна ототожнювати за своєю сутністю, оскільки кожна особа може приймати рішення, проте не кожне рішення можна віднести до сфери управління. Управлінське рішення являє собою інструмент управління, за допомогою якого здійснюється вплив на об'єкт управління, а також вони є основною формою управлінської діяльності, що необхідна для досягнення конкретної мети.

В.Д. Бакуменко розглядає управлінське рішення як наукову категорію. Вчений визначає прийняття управлінського рішення як суттєву частину управлінського процесу, що має послідовні етапи виявлення та діагностування проблемних ситуацій, а також прийняття та вибір однієї з альтернатив, що найбільше підходить для вирішення ситуації [1, с. 24].

Аналізуючи наукову літературу, О.М. Олійніченко визначає, що поняття «управлінське рішення» в науковій літературі трактується і як процес, і як вибір, і як результат вибору, а також управлінське рішення як процес. Його можна охарактеризувати тим, що воно, відбуваючись у часі, здійснюється в декілька етапів (підготовка, формування, прийняття і реалізація рішення) [2, с. 82].

А.С. Філіпенко визначає, що від якості управлінських рішень залежить увесь хід процесу управління, кінцеві результати службової діяльності. Адже, як зазначає вчений, кожна практична дія органу починається з прийняття конкретного рішення, що передбачає безперервний хід заходів щодо його реалізації. Таким чином, за допомогою сукупності всіх зазначених дій відбувається виникнення та здійснення управлінського впливу на певний об'єкт. Тобто зазначені дії об'єднані в один єдиний процес, наслідком якого є виникнення управлінського впливу [3, с. 167].

Процес прийняття управлінського рішення здійснюється в декілька етапів. Першим кроком у процесі прийняття рішень є визнання або ідентифікація проблеми та визнання того, що рішення потрібно прийняти. Важливо точно визначити проблему. Керівники можуть зробити це, визначивши проблему окремо від її проявів.

Для того щоб обрати найбільш підходящу альтернативу та прийняти рішення, кожен керівник повинен мати достатні ресурси: інформацію, час, спеціалістів, обладнання та технічні можливості. Проте не у всіх ситуаціях наявність зазначеного є можливою. Зокрема, обмежуючі фактори дають змогу звузити пошук та кількість альтернатив і прийняти можливе рішення з наявною інформацією, ресурсами та часом.

Наступний етап – аналіз альтернативи. Він є важливим етапом у процесі прийняття рішень і, можливо, найскладнішим. Керівники повинні визначити переваги та недоліки кожної альтернативи та зважити їх у світлі різних ситуацій, перш ніж приймати остаточне рішення.

Після того, як альтернативи будуть проаналізовані та оцінені, керівник повинен вибрати найкращий варіант вирішення ситуації. Іноді вибір простий, з очевидними перевагами, часом для отримання оптимального рішення необхідно поєднати декілька альтернатив. Якщо складно визначити найкращу альтернативу, керівник використовує оцінку ймовірностей, дослідження та аналіз, що слідує з його досвіду і власних суджень.

Важливим елементом прийняття рішень є забезпечення його належного обґрунтування. Воно повинне належним чином інформувати тих, хто зацікавлений у результаті його прийняття. У рішенні повинно бути викладено ключові аспекти, що розглядаються, і міркування, що лежать у його основі, воно має містити детальне викладення всіх суттєвих питань.

Завершальною стадією є реалізація управлінського рішення. На зазначеній стадії приймаються заходи щодо конкретизації рішення і доведення його до основних виконавців. Керівник повинен визначити конкретну особу або коло осіб, які повинні виконати рішення, а також строки та способи виконання (рис. 1).

Л.Х. Охотнікова виокремлює такі умови прийняття ефективних управлінських рішень: достатність часу для збору інформації, доступність і якість необхідної інформації, наявність ресурсів, необхідних для прийняття та реалізації рішень. На думку вченої, одною з найбільш істотних умов прийняття ефективних управлінських рішень є час, оскільки саме час дає можливість використовувати складні методи аналізу проблеми і найбільш точні математичні методи прийняття рішень. Проте є й інший бік – у разі збільшення строку на прийняття рішення можуть збільшуватись витрати ресурсів, що необхідні для розроблення рішення, що у свою чергу знижує його ефективність [4, с. 73].

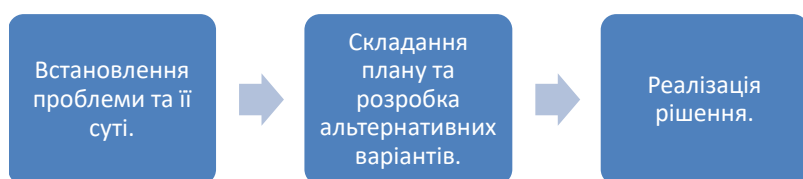


Рис. 1.

Н. Подвірна визначає, що ефективне рішення повинно відповідати законності, бути легітимним, крім того, бути повноважним та владним, тобто впливати з обсягу тих повноважень, якими наділений суб'єкт управління, а також особа, яка його приймає, повинна бути компетентною та високо-професійною. Зокрема, слід погодитись із думкою Н. Подвірної, що рішення також вважається ефективним, якщо воно є вичерпним, тобто вирішує та усуває проблему до кінця [5, с. 121].

Л.М. Мотозюк, аналізуючи психологічні умови управлінської діяльності, стверджує, що «управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації». Крім того, на думку вченої, ефективність процесу прийняття управлінських рішень в умовах конфліктної ситуації забезпечується технологічним підходом до його розроблення й реалізації, а також залежить від особистих якостей керівника, від його внутрішньої готовності до діяльності в конфліктних умовах [6, с. 162].

С.А. Харчук визначає, що основними умовами і чинниками, які впливають на прийняття рішень, є особисті оцінки керівника, а також середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження та негативні наслідки. Що стосується суб'єктивних чинників, то з них на прийняття рішення впливають освіта і професійний досвід, а також психологічні особливості [7].

На думку Л.Г. Войшан, у керівникові сплітається одразу декілька ролей: адміністратора, організатора, спеціаліста, інформатора та вихователя. Слушною також є думка, що керівник повинен уміти здійснювати вплив не лише адміністративно, а силою переконання. Від управління керівника залежить продуктивність працівників [8, с. 121].

Л.М. Ачкасова серед факторів, що впливають на якість рішень, відзначає такі: компетентність персоналу, ділові й особисті якості керівника, рольові позиції останнього. На думку вченої, значне місце серед зазначених факторів займає проблема надійності інформації, організації комунікації, перешкоди, що виникають у ході передання інформації. Серед зазначених учена звертає увагу на положення, пов'язані зі специфікою рольової позиції та інтересів тих, хто змінює інформацію в процесі її проходження від нижніх ярусів організації до суб'єкта, який приймає рішення [9, с. 53].

Необхідно зауважити, що соціальні та культурні поняття чинять значний вплив на процес прийняття рішення керівником. Еберт і Мітчелл визначають «соціальну норму» як оціночну шкалу, що визначає прийнятну міру поведінки та іншої діяльності, наявності певних переконань, що може вплинути на членів суспільства. Іншими словами, соціальна норма – це стандартний і прийнятий спосіб впливу на прийняття рішень.

Крім того, культурне виховання та різні культурні виміри мають глибокий вплив на стиль прийняття управлінських рішень. Наприклад, в японській управлінській системі особа, яка приймає рішення, приймає рішення у згоді з іншими, тобто колектив-

но. Цей стиль є культурно орієнтованим та значно полегшує реалізацію рішення, оскільки всі беруть участь у процесі прийняття рішень. США має протилежну систему, інший стиль прийняття рішень, більш індивідуалістичний, за допомогою моделей рішень та кількісних прийомів [10].

Управлінське рішення – це наслідок вільного волевиявлення. Особа має право прийняти рішення або відмовитися від нього. Право приймати рішення у сфері своєї діяльності та в межах компетенції є невід'ємним від особи. Особа завжди управляє якістю і терміном виконаної роботи. Навіть якщо вона не приймає рішень про те, що робити, то завжди може керувати процесом виконання рішення або впливати на нього. Крім того, на нашу думку, управлінське рішення повинно мати такі характерні ознаки: бути стислим та чітким, повинно вказувати на конкретні способи і засоби реалізації завдань, визначати конкретні строки виконання, визначати відповідальних осіб, а також необхідні ресурси для реалізації рішення.

Отже, враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що ефективне управлінське рішення повинно бути прагматичним, адже важливим етапом є його реалізація. Якщо рішення не переросло в роботу та конкретний результат, то це не рішення, а намір. Пропонуємо розглянути основні умови, що передують прийняттю ефективного управлінського рішення:

- треба приймати їх шляхом чітко визначеної стратегії, розподілу ресурсів та визначення ризиків;
- слід урахувувати ідеї, запропоновані спеціалістами відповідної галузі, в якій приймається рішення;
- процедура прийняття рішення повинна бути швидкою, щоб не втратити його актуальність;
- рішення не повинно суперечити рішенням інших управлінських структур, оскільки між ними повинна бути узгодженість для реалізації установою покладених на неї функцій.

На нашу думку, фактори, які впливають на процес прийняття рішення, можна поділити на дві групи: суб'єктивні та матеріально-технічні.

До особистісних слід віднести всі фактори, що безпосередньо пов'язані з особою, яка приймає рішення: психологічні, культурні, професійні характеристики. У ході прийняття рішення здійснюється безпосередній вплив у залежності від особистих якостей, наявних здібностей, а також особистого досвіду кожного керівника.

До матеріальних можуть входити фактори, що пов'язані з фінансовим, технічним забезпеченням. До таких факторів належать фінанси – засоби для прийняття і реалізації рішення і час, тобто скільки саме часу знадобиться на процес прийняття рішення. Технічне забезпечення визначається наявністю необхідного обладнання, а також слід зазначити про кадрове забезпечення, що є також важливою умовою для розроблення і виконання рішення.

Зокрема, слід зауважити, що недостатнє фінансування – поняття відносне. Управлінські рішення не можна віднести до розряду витратних. Вони не пов'язані із закупівлею технологій і нового облад-

нання. На нашу думку, головним фактором все ж таки слід визначити організаційну культуру та систему керівників. Адже знання в області управління та адміністрування, відповідна професійна підготовка та освоєння нововведень у сфері управління має важливе значення для більшості керівників.

**Висновки.** Для прийняття рішення необхідно виконати кілька кроків: по-перше, визначити проблему, яку потрібно вирішити, та цілі, які необхідно досягти; по-друге, визначити альтернативи, що призводять до досягнення запропонованих цілей, а також оцінити, чи відповідають альтернативи очікуваному результату; по-третє, здійснити всі необхідні заходи для реалізації рішення.

У сучасних умовах реформування сфер публічного адміністрування процес прийняття рішень стає складнішим. На основі огляду наукової літератури можна визначити, що дві групи факторів впливають на процес прийняття рішення: особистісні та матеріальні. З метою прийняття ефективного рішення кожний керівник повинен мати алгоритм прийняття рішення, що спрощуватиме весь процес.

Отже, враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що ефективне управлінське рішення повинно бути прагматичним, адже важливим етапом є його реалізація. Якщо рішення не переросло в роботу та конкретний результат, то це не рішення, це – намір.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бакуменко В.Д. Державно-управлінські рішення : навчальний посібник. Київ : ВПЦ АМУ, 2012. С. 344.
2. Олійниченко О.М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79–83.
3. Філіпенко А.С. Місце управлінського рішення в адміністративно-правовій діяльності. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Політологія. Соціологія. Право. 2012. № 3. С. 166–169.
4. Охотникова Л.Х. Определение эффективности управленческих решений. *Транспортное дело России*. 2006. С. 73–76.
5. Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2011. № 23. С. 118–122.
6. Мотозюк Л.М. Психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2013. № 2. С. 162–165.
7. Харчук С., Ткачук Т. Умови і чинники якості управлінського рішення. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/mened/4384-umovi-i-chinniki-yakosti-upravlinskogo-rishennya.html>
8. Войнаш Л.Г. Особистісні якості керівника як передумова ефективної кадрової політики. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2010. № 4 (3). С. 118–121.
9. Ачкасова Л.М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 23. С. 50–59.
10. Factors Affecting Decision-Making. URL: <https://www.managementstudyhq.com/factors-affecting-decision-making.html>.