

СУТЬ ТА ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Наведено суть та основні підходи до розуміння управлінського рішення. Розкрито багатогранність управлінського рішення. Визначено що, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління. Виділено три пов'язані між собою аспекти управлінського рішення. Охарактеризовано основні вимоги до управлінського рішення в процесі управлінської діяльності, а саме, реалістичність, конкретність, інформативність, несуперечливість.

Ключові слова: діяльність, управлінське рішення, вимоги, підприємство, принципи, підходи, альтернативні варіанти.

Для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства вирішальне значення мають знання та вміння вести господарство на новітньому технологічному та менеджерському рівні з високою продуктивністю праці, виробництвом високоякісних товарів та послуг з низькою собівартістю, для забезпечення власної надійної ніши на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Вдосконалення управління на всіх рівнях - величезний резерв підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, а якість управління в кінцевому рахунку визначається прийнятими оперативними, плановими, організаційними рішеннями. Саме рішення є "продуктом" управлінської праці і від його якості залежить ефективність і прибутковість підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання пов'язані з розробкою управлінських рішень вивчали такі вчені, як Н. О. Іванченко, Н. А. Карданська, Н. Т. Мала, А. Г. Пилипко, І. С. Проник, Э. А. Смирнов, С. Н. Чудновская, В. О. Яцюрук та ін.

Мета статті. Метою статті є визначення сутності управлінського рішення та основних вимог, що до нього висуваються.

Виклад основного матеріалу. Управлінське рішення - результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Поняття рішення багатозначне. Під рішенням іноді розуміють і знаходження певного варіанту дій, і сам процес діяльності, і її кінцевий результат. Так, наприклад, коли кажуть про розв'язання проблеми, використовують цей термін у трьох значеннях. По-перше, розв'язання проблеми - це знайдений, але ще не здійснений варіант дій. По-друге, розв'язання проблеми - це і сам процес її розв'язання, тобто усунення якихось перешкод і труднощів, зміни чого-небудь, здійснення яких-небудь дій або операцій. І нарешті, розв'язання проблеми нерідко розглядають і як підсумок діяльності. Оцінюючи результати якоїсь роботи, ми часто

кажемо: "Ось це розв'язання проблеми", розуміючи під цим не намір або передбачуваний варіант дій, а їх практичний результат. Багатозначність поняття "рішення" слід враховувати і при визначенні категорії "управлінське рішення". Іноді визначення управлінського рішення обмежують лише вибором можливого варіанта дій. Такий підхід збіднює зміст цієї категорії теорії управління і не відповідає його сутності. Можна вибрати добрий варіант дій, але він залишиться лише наміром, якщо не здійснити організаційно-практичну діяльність щодо його виконання, не виявити наполегливості для його реалізації. Іноді розпорядження керівника не виконується. Чи було в цьому випадку управлінське рішення? Очевидно так, але це не виконане рішення, тобто нездійснений вплив. Один лише намір керівника діяти певним чином не можна розглядати як управлінське рішення. Такий підхід негативно відображається на практиці управління, спонукаючи керівника до видання багатьох наказів та вказівок, а не до конкретного керівництва, роботи з людьми [1, с. 348-352].

А. Шегда вважає, що управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації [2, с. 352].

На думку Н. Іванченко і В. Яцюрук «управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації» [3].

Н. Мала і І. Проник наполягають, що «управлінське рішення, як і будь яке рішення, є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, котрий зумовлює появу цього продукту» [4, с. 145].

Категорія управлінське рішення має багатоаспектний зміст. В широкому сенсі термін управлінське рішення можна розуміти як концентрований вираз процесу управління на його заключній стадії, як команду, що надходить від управляючої підсистеми до керованої і підлягає виконанню. Управлінське рішення має соціально-економічну природу. Воно зв'язано з діяльністю людини, яка керує іншими людьми і використовує при цьому всі свої здібності, вміння, знання та навички. Можна виділити три зв'язані між собою аспекти управлінського рішення.

По-перше, управлінське рішення можна розглядати як вид діяльності, яка відбувається в управляючій підсистемі, і зв'язаний з підготовкою, знаходженням, вибором та прийняттям певних варіантів дій. В цьому аспекті управлінське рішення - це вид роботи в апараті управління, певний етап процесу управління.

По-друге, управлінське рішення - це варіант впливу управляючої підсистеми на керовану, своєрідна формула впливу. В цьому сенсі управлінське рішення є описом передбачуваних дій управляючої підсистеми щодо керованої.

По-третє, управлінське рішення - це організаційно-практична діяльність керівника в керованій системі. Роблячи акцент на цьому важливому аспекті, управлінське рішення іноді визначають як акт організаційно-практичної діяльності керівника і апарату управління, що здійснюється за заздальгідь розробленим та свідомо вибраним варіантом. Розуміння управлінського рішення тільки в такому трактуванні звужує його повний зміст. Для правильного розуміння управлінського рішення треба завжди враховувати ці три його аспекти в єдності та взаємозв'язку [5, с. 244].

Щоб бути науково обгрунтованим, управлінське рішення насамперед повинно засновуватися на врахуванні об'єктивних закономірностей і потреб суспільного розвитку.

Вимога наукової обгрунтованості управлінського рішення передбачає ретельний аналіз обстановки на базі повної та достовірної інформації. Причому в сучасний період розвитку нашого суспільства великого значення набуває вимога передбачення, прогнозування, так званий прогностичний аспект.

Прогностичний підхід в управлінні - це систематичне наукове дослідження стану, структури, динаміки та перспектив управлінських явищ і процесів на основі пізнаних конкретних закономірностей, притаманних суб'єкту і об'єкту управління [6, с. 287].

Реальність управлінського рішення передбачає його здійсненність, тобто не можна приймати нереальні, абстрактні рішення. Такі рішення викликають досаду виконавців і в своїй основі неефективні. Прийняте рішення повинно бути ефективним і відповідати силам та засобам системи (колективу), що його виконує.

Вимога конкретності управлінського рішення полягає у чіткому, ясному формулюванні цілей, завдань і шляхів та засобів їх досягнення. Конкретність означає, що будь-яке управлінське рішення має бути сформульоване так, щоб виключалася можливість його двозначного тлумачення, щоб було ясно хто є організатором виконання, хто є виконавцем, в які строки має бути виконане рішення. Чим конкретніше управлінське рішення, тим більші гарантії його успішної та повної реалізації.

Управлінське рішення повинно бути несуперечливим. Вимога несуперечливості передбачає, насамперед, внутрішню несуперечливість рішення, тобто єдність поставлених у рішенні завдань, методів та засобів їх реалізації. Іншими словами, кожне поставлене завдання повинно бути підкріплене конкретними заходами щодо його вирішення. Окрім внутрішньої несуперечливості, управлінське рішення не повинно суперечити й іншим рішенням, зокрема, рішенням вищестоящих суб'єктів управління, а також аналогічним рішенням, які були прийняті раніше. Це, так би мовити, зовнішня несуперечливість.

Наступна вимога - своєчасність рішення. Рішення повинно прийматися з урахуванням стану і розвитку як суб'єкта, так і об'єкта управління з урахуванням конкретних умов і бюджету часу для виконання поставлених завдань. Кажучи про своєчасність рішення, слід мати на увазі, що прийняття такого рішення залежить від вміння керівника правильно орієнтуватися в обстановці, осмислювати події і приймати його тільки тоді, коли воно дійсно назріло. Запізнення з прийняттям рішення, також як і його передчасне прийняття, прагнення обігнати події в рівній мірі є шкідливими, вони породжують формалізм і роблять рішення нездійсненним. Оптимальним (за своєчасністю) буде те рішення, яке приймається у самому початку виникнення проблеми, а в окремих випадках - при вірогідному виникненні ситуації і заздалегідь. Треба мати на увазі, що мова іде не тільки про своєчасність прийняття рішення, але й про своєчасність досягнення цілей. Адже під час розв'язання проблеми події розвиваються, і може статися так, що прекрасна ідея (альтернатива) застаріє і втратить смисл у майбутньому.

Ще однією вимогою до управлінського рішення є інформативність (або інформаційна ємність). Її смисл можна сформулювати так: у можливо меншому фізичному та знаковому обсязі у рішення має бути закладено як можна більше інформації. Загальні місця, описовий матеріал, викладення відомих зведень знижують інформаційну ємність управлінського рішення і призводять до того, що, наприклад, у великому за обсягом наказі міститься мінімум інформації у власному смислі слова. Забезпечення інформаційної ємності інформації передбачає як високу професійну кваліфікацію суб'єкта управління і знання ним дійсного інформаційного потенціалу підлеглих, так і спеціальні зусилля щодо відбору, викладення та редагування матеріалу, що включається у кінцевий текст управлінського рішення.

Знову ж таки, наведений перелік вимог щодо управлінського рішення, безумовно, не є вичерпним, є багато інших, зокрема, такі як ефективність, економічність, повноважність, варіативність, обґрунтованість. Однак, не піддаючи сумніву інші вимоги, вважаю, що наведений перелік вимог до управлінського рішення цілком охоплює необхідні, основні вимоги у цьому плані [7, с. 168-172].

Конкретизуючи сутність управлінського рішення, можна виділити такі його властивості:

1. Управлінське рішення передбачає наявність можливих варіантів дій і вибору одного з них згідно з об'єктивно існуючою обстановкою, інтересами.
2. Управлінське рішення володіє активізуючою та організуючою силою.
3. В основі управлінського рішення лежить організована свідомо діяльність людей [8, с. 154].

Висновки. Отже, підводячи підсумок щодо визначення сутності ризи управлінських рішень слід зазначити, що управлінське рішення завжди спрямоване на подолання певної проблемної ситуації на підприємстві, приймається керівником відповідного ієрархічного рівня і має творчий характер в залежності від особливостей знань, вмінь, навичок та характеру від конкретного керівника як особистості.

Список використаної літератури

1. Балдин К. В. Управленческие решения: учебник. Москва: Изд.-торг. корпорация "Дашков и К", 2007. 494 с.
2. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Знання, 2002. 583 с.
3. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. URL: http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm
4. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. Вип. 20/14. С. 345-351
5. Бирман Л. А. Управленческие решения: учеб. пособие. Москва: Дело, 2004. 204 с.
6. Кравченко А. Н. Социология менеджмента: учеб. пособие. Москва: ЮНИТИ, 1999. 330 с.
7. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
8. Арсеньев Ю.Н. Принятие решений: учеб. пособие. Москва: ЮНИТИ, 2003. 272 с.

REFERENCES

1. Baldyn, K.V. (2007) Upravlencheskie resheniya [Managerial decisions]. Moscow: Dashkov and K.
2. Sheegda, A.V. (2002). Menegment [Management]. Kyiv: Knowledge.
3. Ivanchenko, N.O., Yacuruk, V.O. Rozrobka upravlinskyh rishen v diyalnosti pidpnyemstva [Development of managerial decisions in enterprise activity]. Retrived from http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm
4. Mala, N.V., Pronyk, I.S. (2010) Mystectvo pryinyattya upravlinskyh rishen [The art of making managerial decisions]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*. Vol. 20/14. PP. 345-351.
5. Birman, L.A. (2004). Upravlencheskie resheniya [Managerial decisions]. Moscow: Business.
6. Kravchenko, A.N. (1999) Sociologiya menegmenta [Sociology of management]/ Moscow: UNITI.
7. Vasylenko, V.O. (2003) Teoriya I prctyka rozrobky upravlinskyh rishen [Theory and practices of development of managerial decisions]. Kyiv: CEL.
8. Arsenev, U.M. (2003) Prinyatie reshenii [Taking of decisions]. Moscow: UNITI.

СУХАЧОВА ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВНА. СУТЬ И ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ. *Розкрита суть и основные подходы к пониманию управленческих решений. Выявлена универсальность управленческих решений. Установлено, что управленческое решение является определенным итогом управленческой деятельности, результатом отражения действий и намерений, выводов, дискуссий, прогнозов, направленных на реализацию управленческих целей. Выделены три взаимосвязанных аспекта управленческого решения. Охарактеризованы основные требования к управленческим решениям в управленческой деятельности, а именно: реализм, специфика, информативность, последовательность.*

Ключевые слова: деятельность, управленческие решения, требования, предприятие, принципы, подходы, альтернативы.

SUKHACHOVA OLGA. THE ESSENCE AND BASIC REQUIREMENTS FOR MANAGEMENT DECISIONS. *The essence and basic approaches to understanding management decisions are presented. The versatility of management decisions has been revealed. It has been established that the management decision is a definite outcome of management activity, the result of reflection of actions and intentions, conclusions, discussions, forecasts aimed at the implementation of management goals. Three interconnected aspects of the management decision have been identified. The main requirements for management decisions in management activities, namely realism, specificity, informativeness, consistency, are described.*

Key words: activities, management decisions, requirements, enterprise, principles, approaches, alternatives.