

УДК 658.51:005.5

DOI: 10.24144/2078-1431.2023.1(30).129-135

Олександр Канюк,
випускник навчально-наукового інституту
міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті висвітлено фактори, які безпосередньо впливають на прийняття відповідних рішень. Встановлено, що серед них можна виділити суб'єктивні та матеріально-технічні. З'ясовано, що недостатнє фінансування — відносне поняття, оскільки не можна зараховувати управлінські рішення до розряду витратних, вони не стосуються закупівлі техніки та нового обладнання. Проте головним чинником є визначення організаційної культури та системи управління. Важливими для більшості керівників є відповідні знання у сфері управління та адміністрування, спеціальна підготовка та вміння застосовувати інновації в управлінні. Доведено, що належне обґрунтування рішення, яке буде ухвалено, є важливим елементом, що зумовлює таке ухвалення. Виявлено умови, які є основними та передують етапам ухвалення управлінського рішення для того, щоб воно було найбільш ефективним. Обґрунтовано, що потрібно кілька кроків для завершення процесу ухвалення, а саме: визначити наявну проблему та мету, яка має бути досягнута; визначити альтернативні варіанти, які допоможуть досягти наявної мети, а також здійснити оцінку таких альтернатив за критерієм можливості досягнення результатів; здійснити всі необхідні дії, які в кінцевому результаті приведуть до практичної реалізації рішення.

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

The article evaluated the aspects that directly affect the decision-making and found that they can be divided into personal and material. It was found that «insufficient funding» is a relative concept. Management decisions cannot be classified as costly. They do not apply to the purchase of machinery and new equipment. However, the main factor is the definition of organizational culture and management system. Important aspects that are crucial for most managers are the necessary knowledge in the field of management and administration, special training and the ability to apply innovations that appear in management. It is established that the proper justification of the decision to be made is an important element that determines such a decision. The decision should set out the main aspects to be considered and be based on justification. The conditions that are the main ones and precede the stages of making a management decision in order for it to be the most effective are identified. It is justified that several steps need to be taken to complete the adoption process, namely to identify the existing problem and the

goal to be achieved; identify alternatives that will help achieve an existing goal, as well as evaluate such alternatives on the basis of the possibility of achieving results; take all necessary actions that will ultimately lead to the practical implementation of the decision. From the above we can determine that the relevant decisions should be pragmatic, because they determine their implementation.

Key words: managerial decision, main factors, manager, decision - making process.

Постановка проблеми. Проблеми і ризики – два терміни, якими можемо охарактеризувати процес прийняття управлінських рішень, що є основою діяльності керівника будь-якого підприємства, оскільки рішення, яке буде неправильним, негативно вплине не лише на результати діяльності такого підприємства, але і на кар'єру самого керівника. Саме тому визначення аспектів, які впливають на керівників при здійсненні процесу прийняття рішень, є актуальними для кожного з них. Статистика доводить, що найчастіше рішення, які є неефективними, спричинені тим, що альтернативи визначені неправильно, ризики не виявлені або ж необхідна інформація недостатньо проаналізована. Сьогодні, в умовах демократизації, необхідною умовою є осучаснення адміністративної діяльності, оскільки прийняття управлінських рішень, які мають бути спрямованими на соціум, безпосередньо підвищують ефективність діяльності у сфері управління в цілому.

Значення набуває також саме вивчення процесу прийняття таких рішень, оскільки ефективність державного управління прямо залежить від розроблюваного та реалізованого рішення. Якщо провести детальний аналіз цього процесу, можна констатувати наявність аспектів, що мають на нього вплив.

Аналіз досліджень та публікацій. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень, неодноразово були предметом дослідження ряду вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема 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.

Мета статті - виявлення факторів впливу на управлінські рішення, що можуть призвести до результату, який буде негативним, а також пошук альтернатив, що допоможуть його уникнути.

Результати дослідження. Поняття «рішення» та «управлінське рішення» не повинні ототожнюватися, оскільки кожен може приймати рішення, але не будь-яке рішення можна зарахувати до управлінських. Управлінське рішення є певним інструментом, що безпосередньо використовується задля досягнення певної мети, формою, за допомогою якої здійснюється управлінська діяльність.

Аналіз наукової літератури. В. Д. Бакуменко розглядає управлінські рішення як категорію науки. Науковець вважає, що управлінські рішення є невід'ємною частиною процесу управління, що включає певні етапи, першим з яких є саме виявлення проблем та їх діагностика, а завершальним – вибір альтернативи, якому передують їхнє прийняття задля вирішення конкретної ситуації [1, с.24].

О.М. Олійниченко вказує, що саме поняття «управлінське рішення» трактується у науковій літературі як процес, воно також може бути вибором, ще визначається як результат такого вибору [2, с.82].

А.С. Філіпенко зазначає, що прийняття якісного рішення зумовлює весь перебіг управлінського процесу та визначає результат, який буде кінцевим, оскільки, кожна дія починається з конкретного рішення, що включає безперервний ряд необхідних заходів, що спрямовані на його реалізацію. Отже, з допомогою всіх цих процесів відбувається вплив керівництва на певний об'єкт. Тобто ці дії поєднуються в одне ціле, після чого виникає вплив управлінського характеру [3, с.167].

Оскільки ми поділяємо думку вчених про те, що прийняття таких рішень відбувається поетапно, вважаємо за необхідне проаналізувати їх.

Першим кроком є визнання чи визначення проблеми та усвідомлення того, що рішення необхідно ухвалити. Важливо локалізувати проблему. Менеджери можуть це зробити, ідентифікуючи прояви проблеми окремо від неї самої.

Для того, щоб вибрати найбільш оптимальний варіант і прийняти рішення, кожен менеджер повинен володіти всіма необхідними ресурсами, а саме: інформацією, технічними навичками, мати змогу залучити відповідних спеціалістів. Однак це можливе не у всіх ситуаціях. Зокрема, обмежувальні фактори дозволяють зменшити кількість альтернатив за допомогою звуження пошуку, а також прийняти можливі рішення за наявності інформації, ресурсів та часу.

Наступним кроком є аналіз альтернативи. Це один із визначальних кроків і, мабуть, найскладніший. Менеджери повинні визначити плюси та мінуси кожної з альтернатив та розглянути їх залежно від різних ситуацій, перш ніж прийняти рішення на користь однієї з них.

Після аналізу альтернатив та їх оцінки менеджер повинен вибрати найкраще рішення. Бувають ситуації, коли вибір, насправді, є простим, а переваги очевидними, іноді доводиться комбінувати кілька альтернатив, щоб отримати найкраще рішення. Коли визначення найкращої альтернативи утруднено, менеджер застосовує ймовірнісну оцінку, дослідження та аналіз, засновані на його досвіді та власному судженні.

Також важливим аспектом є забезпечення адекватного обґрунтування рішення. Воно має надавати адекватну інформацію тим, хто зацікавлений у його прийнятті. Рішення має включати основні питання, що підлягають розгляду та обґрунтуванню, а також будь-які питання, що стосуються справи.

Заключний етап – реалізація. На цьому етапі вживаються заходи щодо уточнення рішення та подання його основним виконавцям. Менеджер має визначити особу чи групу людей, які мають реалізувати рішення, а також терміни та методи реалізації.

Щодо умов, які є ефективними для прийняття управлінських рішень, Л.Х. Охотникова виділяє такі: достатній час для збору інформації, наявність і якість інформації, яка є необхідною, наявність усіх ресурсів, що є важливими не лише для прийняття, але і для реалізації рішень. На думку науковця, час є однією з найважливіших передумов прийняття саме ефек-

тивного рішення, оскільки він зумовлює можливість використання складних методів аналізу наявних проблем та виявлення методів, які будуть найбільш точно підходити для прийняття такого рішення.

Однак є й інша сторона - у разі збільшення часу ухвалення рішення може збільшитись вартість ресурсів, необхідних для розробки рішення, що безпосередньо знижує ефективність [4, с.73].

Н. Подвірна зазначає, що рішення, яке набрало законної сили, має бути відповідним до закону, правомірним, причому авторитетним, тобто повинно впливати з рівня повноважень, делегованих керівництву, а особа, яка їх отримує, має відповідати вимогам професійності та компетентності. Саме тому погоджуємося з думкою Н. Подвірної про те, що рішення вважається таким, що набрало чинності, якщо воно на пряму може вирішити та усунути проблему [5, с.121].

Я. Мотозюк аналізує психологічні умови управління, стверджуючи, що «управлінські рішення є вибором альтернативи, який здійснюється керівником у межах своїх посадових повноважень та компетенцій, який прямо чи опосередковано спрямовується на досягнення цілей того чи іншого підприємства». Крім цього, науковець обґрунтовує залежність ефективності цього процесу від технологічного підходу до його розробки та практичної реалізації та від особистісних якостей керівника, його внутрішньої готовності діяти в умовах конфлікту [6, с. 162].

С.А. Харчук констатує, що найважливішими умовами та факторами, що безпосередньо мають вплив на прийняття рішень, є особиста оцінка керівника та середовище, в якому приймається таке рішення, інформаційна обмеженість та негативні наслідки. Щодо суб'єктивних факторів, то до них належить наявність відповідної освіти, досвід роботи та особливості психології конкретної особи [7].

Л.М. Ачкасова виділяє наявність кількох аспектів, що безпосередньо впливають на якість прийняття рішень: особисту компетентність, ділові та особисті якості особи, яка є керівником, роль останнього. На думку вченої, серед цих факторів значне місце займають проблеми достовірності інформації, організації зв'язку та перешкоди, що виникають у процесі передачі. Серед них науковець звертає увагу на положення про специфіку ролівої позиції та інтереси тих, хто може змінювати певну інформацію під час процесу її передачі від нижніх рівнів організації до особи, яка займається прийняттям рішення [8, с.53].

Слід зазначити, що соціальні та культурні концепції мають суттєвий вплив на процес прийняття менеджером рішень. Так, визначаємо, що «соціальна норма» може розглядатися як певна шкала оцінювання, яка визначає рівень поведінки та діяльності, які є допустимими, а також наявність переконань, що можуть вплинути на членів суспільства. Простіше – це стандартний та соціально прийнятий спосіб впливати на рішення та їх прийняття.

Крім того, культурна освіта та різні культурні фактори мають вплив саме на стиль прийняття рішень. Наприклад, у Японії рішення приймаються колективно, тобто керівник погоджує його з іншими визначеними

особами. Такий стиль має культурний орієнтир та спрощує процедуру реалізації рішень. Система США має протилежний характер, індивідуалістичний, що характеризується використанням кількісних методів та моделей прийняття таких рішень [9].

Рішення керівництва є наслідком волі. Керівник має право на прийняття рішення або заперечення проти нього. Особа не позбавлена права приймати рішення у рамках сфери діяльності та компетенції. Одна людина завжди керує якістю та термінами виконаної роботи. Крім того, на наш погляд, управлінське рішення має мати такі характеристики: бути коротким і чітким, показувати конкретні шляхи та засоби реалізації завдань, встановлювати конкретні терміни, призначати осіб, відповідальних за його прийняття, та ресурси, які є необхідними для реалізації вже прийнятого рішення.

Враховуючи викладене вище, можемо виділити фактори, які впливають на процес прийняття рішень на дві категорії: суб'єктивні та матеріально-технічні.

Перший включає в себе всі аспекти, які пов'язані з особою, яка займається прийняттям рішень, а саме психологічні, культурні та низку професійних характеристик, оскільки на процес прийняття рішень у цьому разі впливають якості, які є індивідуальними для кожної особи, наявність навичок, необхідних для такого прийняття та досвіду роботи у певній сфері.

Другий містить аспекти, що напряму пов'язані з фінансовою та технічною підтримкою. До цих чинників належать фінанси – більше як засоби реалізації рішень, і навіть час, тобто, скільки часу займає процес ухвалення рішення. Технічна підтримка характеризується наявністю обладнання, яке є необхідним для прийняття та реалізації рішень, вона повинна включати штатний розпис, що також є важливою умовою розробки та впровадження рішення.

Зокрема, слід зазначити, що недостатнє фінансування є відносним поняттям. Управлінські рішення не можна вважати витратними. Вони не стосуються закупівлі техніки та нового обладнання. На наш погляд, головним фактором має стати організаційна культура та система управління. Для більшості менеджерів важливі знання в галузі управління та адміністрування, спеціальна підготовка та освоєння інновацій в управлінні.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, для того, щоб ухвалити рішення, необхідно пройти кілька етапів: визначити проблему, яка потребує вирішення та мету; визначити альтернативи, що допоможуть досягти мети та оцінити їх; вжити всіх заходів для реалізації рішення.

На підставі аналізу літератури можна констатувати, що на прийняття управлінських рішень мають вплив суб'єктивні та матеріально-технічні фактори, кожен з них має свої особливості.

Ефективне рішення повинно бути прагматичним, оскільки його основним етапом є саме реалізація.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навчальний посібник. Київ, 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. Визначення ефективності управлінських рішень. 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. No 2. с. 162–165.
7. Харчук С., Ткачук Т. Умови і чинники якості управлінського рішення. URL: <http://ukr.vipreshebnyk.ru/mened/4384-umovi-i-chinniki-yakosti-upravlinskogo-rishennya.html>
8. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 23. С. 50–59.
9. Factors Affecting Decision-Making. URL: <https://www.managementstudyhq.com/factors-affecting-decision-making.html> .

REFERENCES

1. Bakumenko, V.D. (2012) *Derzhavno-upravlins'ki rishennya [Public administration decisions: a textbook]*. Kyiv: VPC AMU [in Ukrainian].
2. Oliynichenko, O.M. (2007). *Aspektnyy pidkhid do vyznachennya ponyattya «upravlins'ke rishennya» [Aspect approach to the definition of “management decision”]*. Scientific works of NUHT. No 21. [in Ukrainian].
3. Filipenko, A.S. (2012). *Mistse upravlins'koho rishennya v administratyvno-pravoviyi diyal'nosti [The place of management decisions in administrative and legal activities]*. Bulletin of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”. *Politology. Sociology. Right*. No 3. [in Ukrainian].
4. Okhotnikova, L.H. (2006). *Vyznachennya efektyvnosti upravlins'kykh rishen [Determining the effectiveness of management decisions]* [in Ukrainian].
5. Podvirna, N. (2011). *Umovy efektyvnosti upravlins'kykh rishen'. Ukrain's'ka natsional'na ideya: realii ta perspektyvy rozvytku [Conditions for the effectiveness of management decisions]. Ukrainian national idea: realities and prospects of development*. No 23 [in Ukrainian].
6. Motozyuk, L.M. (2013). *Psykhologichni aspekty ukhovalennya upravlins'kykh rishen' u konfliktnykh sytuatsiyakh [Psychological aspects of management decisions in conflict situations]*. Collection of scientific works of the Khmelnytsky Institute of Social Technologies of the University “Ukraine”. No 2. [in Ukrainian].
7. Kharchuk, S., & Tkachuk, T. *Umovy i chynnyky yakosti upravlins'koho rishennya [Conditions and factors of quality management decisions]*. Retrieved from <http://ukr.vipres->

- hebnik.ru/mened/4384-umovi-i-chinniki-yakosti-upravlinskogo-rishennya.html [in Ukrainian].
8. Achkasova, L.M. (2014). *Otsinyuvannya efektyvnosti upravlins'kykh rishen'*. *Ekonomika transportnoho kompleksu [Evaluation of the effectiveness of management decisions]*. Economics of the transport complex. issue. 23 [in Ukrainian].
 9. Factors Affecting Decision-Making. Retrieved from <https://www.managementstudy-hq.com/factors-affecting-decision-making.html> [in Ukrainian]