

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 11.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.38>**

**УДК 338.24**

*A. I. Kaplina,*

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій, Херсонський державний аграрно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6714-797X>*

## **УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ: СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ, ВИМОГИ, ЩО ВИСУВАЮТЬСЯ**

*A. Kaplina,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,*

*Marketing and Information Technologies,*

*Kherson State Agrarian and Economic University*

## **MANAGEMENT DECISION: ESSENCE, CLASSIFICATION, MAKE DEMANDS**

*Стаття розглядає концептуальні підходи до управлінських рішень як особливого виду рішень. Окреслено сутність управлінського рішення, надано класифікації видів управлінських рішень за різними критеріями, наведено вимоги до управлінських рішень. Сутність управлінського рішення; генеза управлінських рішень; роль соціальної організації та соціальної інформації у виробленні, ухваленні та організації виконання управлінського рішення; управлінське рішення як усвідомлений (свідомий), вольовий, директивно-*

обов'язковий, ухвалений у встановленому порядку соціальний акт; класифікація видів управлінських рішень; вимоги, що висуваються до управлінських рішень.

Актуальність дослідження процесів цифровізації аграрного підприємства та розробки методології впровадження систем управління виробничими процесами обумовлена тим, що цифрові технології, що впроваджуються у виробничу сферу, є важливими драйверами для покращення процесів управління виробництвом, підвищення показників продуктивності праці, зниження трудомісткості виготовлення продукції, зменшення собівартості продукції та покращення її якості. Проаналізовано інформаційні системи та продукти, що найчастіше застосовуються в сучасній практиці аграрних підприємств. Проведено аналіз варіантів прийняття управлінських рішень створення ERP-комплексу, що автоматизує процеси технологічної підготовки виробництва, методами аналізу переваг та недоліків, парних порівнянь та Кепнера – Трего. Представлено механізм прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо аналізу альтернатив, а також проведено оцінку та вибір варіантів цифровізації процесів, технологічної підготовки виробництва з урахуванням використання принципів розробки управлінського рішення.

*The article considers conceptual approaches to managerial decisions as a special type of decisions. The essence of managerial decision is outlined, classification of types of managerial decisions by different criteria is provided, requirements to managerial decisions are given. The essence of a management decision; genesis of management decisions; role of social organisation and social information in the development, adoption and organisation of management decision implementation; management decision as a conscious (deliberate), volitional, directive and binding social act adopted in accordance with the established procedure; classification of types of management decisions; requirements for management decisions.*

*The article proposes an algorithm for rozroblennya and zastosuvannya system of motivation in the enterprises of the agrarian sector, which allows it to function effectively. The following principles should be laid as the basis for the system of motivation created for entrepreneurship: complexity, systemicity, partnership, transparency, fairness, imminence, flexibility and control.*

*Meta stats are used in order to propagate the algorithm of development and development of the system of motivation in entrepreneurship, which will allow it to function effectively, and to determine the main principles and induce that achievement. Personal, gender and age specificity, specificity of the quality of life conditions, regional differences and local conditions for basing economic organizations make it possible to use only the most general outlines of the steps required to obtain a solution.*

*Relevance of studying the processes of digitalization of an agricultural enterprise and developing a methodology implementation of production process management systems is due to the fact that digital technologies introduced into the production sector are important drivers for improving production management processes and increasing performance labor productivity, reducing the labor intensity of manufacturing products, reducing the cost of manufactured products and improving its quality. Theoretical analysis. The information systems and products most frequently used in modern practice of industrial enterprises in the aviation industry are analyzed. Empirical analysis. Options analyzed making management decisions to create an ERP complex that automates the processes of technological preparation of production, using methods of analyzing advantages and disadvantages, paired comparisons and Kepner - Trego. A mechanism for making informed management decisions on the analysis of alternatives is presented, as well as an assessment and selection of options for digitalization of processes technological preparation of production based on the use of principles for developing management decisions. Results. The choice of the Global ERP system for managing pre-production processes at agricultural enterprises in the*

*aircraft manufacturing industry is justified, since it most accurately corresponds to the selected evaluation criteria.*

**Ключові слова:** *управлінські рішення, цифровизація, порівняльний аналіз, метод парних порівнянь, промислове підприємство.*

**Keywords:** *management decisions, digitalization, comparative analysis, paired comparison method, industrial enterprise.*

**Постановка проблеми.** Управлінське рішення являє собою основний вид діяльності керівника в усіх сферах суспільства, на всіх рівнях управління. Процес його вироблення, ухвалення, організації виконання та реалізації відображає зміст і сутність соціального управління. Підготовку та реалізацію управлінського рішення розглядають у науці як спеціалізовану діяльність, спрямовану на впорядкування відносин між людьми та соціальними інститутами відповідно до задуму і волі домінуючого суб'єкта. Це механізм наділення суб'єктів управління повноваженнями спрямовувати процес спільної діяльності людей на розв'язання спільних соціальних проблем. Соціальна генеза управлінських рішень пов'язана з потребою в кращій організації суспільного життя. Цей феномен є наслідком усвідомленого наділення найбільш підготовленої частини суспільства повноваженнями керівництва суспільними справами. Управлінські рішення мають для соціуму таке саме цивілізаційне значення, як і технологічні винаходи, спрямовані на освоєння людиною об'єктів природи. Вони, поряд із державою, законодавством, ринком, являють собою спосіб організації суспільного життя [1].

Управління людьми і соціальними інститутами за допомогою управлінських рішень має на увазі раціональну організацію праці, економічного, соціально-політичного і духовного життя, що ґрунтуються на дотриманні норм права та етики. Управлінське рішення передбачає визначення місця людини в тій або іншій суспільній системі, її функції,

права, обов'язки, соціальну роль. Постіндустріальна парадигма управлінських рішень ставить у центр досліджень людину, яка вивчає і використовує закони навколишнього світу для досягнення свідомо поставлених цілей відповідно до певних інтересів, цінностей та ідеологічних настанов домінуючих суб'єктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У рамках цієї статті через її обмежувальний фактор розглянемо перші два напрями дослідження. У теорії та практиці управління стало аксіоматичним положення про те, що інновації та прийняття управлінських рішень є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності. Зокрема, колектив авторів під керівництвом Н.А. Цирельчук зазначає: "...основним інструментом і критерієм, провідним інтелектуальним засобом і продуктом управління виступає самостійно прийняте в індивідуальній або спільній формі управлінське рішення" [3, с. 82-83]. І далі: "У різних наукових концепціях рішення характеризуються як кваліфікація, що пронизує їх (П.Г. Щедровицький); інтегральний показник професійної компетентності (А.І. Китов); суть, серцевина управлінської діяльності (Г.А. Саймон, Дж.У. Дункан); головний інтелектуальний продукт управління (Ю.Д. Красовський)" [3, с. 83].

**Постановка завдання.** Управлінські рішення включені як необхідний компонент у реалізацію всіх функцій управління. Вони є своєрідним механізмом їх здійснення. Зокрема, визначення цілей розвитку організації пов'язане з їхнім вибором із певної альтернативної їхньої множини. Будь-який етап управлінської діяльності пов'язаний з вибором і оцінкою ступеня досяжності розв'язуваних завдань, що здійснюється за допомогою прийняття управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управлінське рішення як соціальний інститут характеризується стійким комплексом правил і норм, що регулюють рольові відносини між людьми, які виконують ролі керівників і виконавців, начальників і підлеглих у різних сферах людської діяльності. Сутність управлінського рішення проявляється в нижченаведеному:

1. У системному характері суб'єкта й об'єкта управління, що дає змогу диференціювати систему внутрішніх і зовнішніх, прямих і зворотних зв'язків елементів керованої та керуючої систем, а також ранжувати їх, визначати ієрархію за ступенем важливості (значущі - незначущі, першорядні - другорядні та ін.).

2. У соціально спрямованих цілепокладанні та ціледосягненні в процесі підготовки та реалізації управлінського рішення в інтересах більшості суспільства. Під час постановки цілей необхідно дотримуватися таких правил:

- цілі та завдання мають бути максимально інтенсивними, але досяжними;

- усі цілі мають бути чітко розподілені в часі та мати конкретний вираз;

- характер цілей має відповідати характеру й призначенню діяльності соціальної організації;

- цілі мають бути реальними, інакше вони втрачають свій сенс як психологічні мотивації;

- цілі мають базуватися на розумінні нової парадигми пріоритетів суспільного розвитку, які є атрибутами правового громадянина, а саме: «правового громадянина», «правової держави», «правової держави». [3, с. 114].

Показником соціальності управління є благополуччя більшості громадян у країні, особливо незахищеної частини населення.

3. У необхідності нормування, інституціоналізації управлінського рішення з урахуванням прийнятих етичних і юридичних норм. При цьому актуалізується значення фахової правосвідомості суб'єктів та об'єктів управлінського рішення, сформованої в процесі юридичної освіти та правової практики, які визначають їхнє правове мислення, правові переконання, правову культуру та правову ментальність загалом.

4. В організаційному забезпеченні підготовки та реалізації управлінського рішення, що передбачає таке:

- конкретизацію проблем, які необхідно розв'язати;
- постановку соціально орієнтованих цілей і завдань;
- визначення принципів (правил), функцій (основних напрямів), етапів, механізмів (важелів) впливу, ресурсного забезпечення управлінського рішення тощо.

Управлінське рішення реалізується взаємопов'язаними засобами соціальної інформації та соціальної організації. Соціальна організація неможлива без соціальної інформації і так само, як і соціальна інформація, втрачає своє значення без соціальної організації. Соціальна інформація, її зміст і процеси збирання, опрацювання, узагальнення, кодування, зберігання, передання, декодування, використання необхідних відомостей кваліфікуються як ідеальний зміст діяльності в процесі вироблення, ухвалення та організації виконання рішення у формі мовних систем [2, 3].

В інформації знаходять ідеальне відображення наявні соціальні відносини у вигляді відомостей, що відображають знання, уміння, навички, оцінки, цілі. При цьому правові норми, за допомогою яких управлінські рішення регулюють життєдіяльність окремих соціальних інститутів і суспільства загалом у напрямі одержання певного запланованого соціально значущого результату, для системи органів внутрішніх справ мають основоположне значення.

Управлінська інформація, що є основою для ухвалення управлінського рішення, розуміється в науці як сукупність відомостей про процеси, що протікають в органі (підрозділі) управління та соціальному середовищі, в умовах якого здійснюється діяльність [1].

Ці нові відомості, що характеризують управлінську ситуацію і знижують рівень невизначеності щодо майбутнього, сприйняті, зрозумілі й оцінені як корисні для розв'язання тих чи інших управлінських завдань [3].

Соціальна організація як функція управління в процесі підготовки та реалізації управлінського рішення являє собою необхідний порядок вироблення, ухвалення та організації виконання управлінського рішення.

Визначальну роль у взаємовідносинах інформації та організації в контексті управлінських рішень відіграє інформація [2].

Управлінське рішення є соціальним актом, спрямованим на людину, групу людей, колектив, соціальний інститут і в ідеалі націленим на задоволення соціальних потреб та очікувань не тільки суб'єктів управління, але і його об'єктів, зокрема більшості громадян. Критерієм соціальності управлінського рішення є задоволення соціальних потреб і очікувань суспільства в цілому, особливо незахищеної частини населення.

Будь-яке управлінське рішення має бути усвідомленим, прорахованим. Це свідомо обране, ґрунтоване на розумових операціях порівняння і зіставлення, аналізу і синтезу, розумового та свідомого висновку відповідальне рішення, що враховує безліч позитивних і негативних обставин у його технологічному і ресурсному забезпеченні. Управлінське рішення трактується як вольовий акт, що виражається у здатності суб'єкта й об'єкта управління долати перешкоди в конкретній цілеспрямованій вмотивованій діяльності з продуманим планом дій (коли, де, як, із докладанням яких зусиль, ресурсів і досвіду необхідно діяти).

Для кожної організації є важливим налагоджений механізм пошуку рішення і його швидкодія [5]. Необхідність вибору альтернатив супроводжує вироблення, ухвалення управлінського рішення та організацію його виконання: визначення та формулювання проблем; постановку витікаючих із них цілей і завдань; конкретизацію механізмів (важелів) управління, що визначають систему прямих і зворотних зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління, їхніх принципів, функцій, етапів, ресурсного забезпечення та ін. Однак саме управлінське рішення не може і не повинно сприйматися альтернативно в контексті обов'язковості або необов'язковості його виконання.

Будь-яке управлінське рішення має директивно-обов'язковий характер. Відповідно до принципу єдиноначальності керівник (начальник) підрозділу має право в односторонньому порядку ухвалювати управлінське рішення, а



підлеглі (рядові) співробітники зобов'язані його виконувати. Такий механізм взаємодії волі суб'єкта управління з обов'язком об'єктів управління підкоряться цій волі забезпечується системою норм чинного права та етичними вимогами з використанням різних матеріальних і моральних стимулів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, управлінське рішення як основний вид діяльності керівника в усіх соціальних сферах і на всіх рівнях управління ґрунтується на знанні об'єктивних закономірностей функціонування керованої системи та містить систему цілеспрямованих, логічних, послідовних, взаємопов'язаних управлінських дій, які забезпечують вироблення, ухвалення й організацію виконання рішення, що гарантує досягнення планованої мети. Це усвідомлений (свідомий), вольовий, директивно-обов'язковий, ухвалений у встановленому порядку соціальний акт, підготовлений на основі діагностики та ранжування за ієрархією важливості існуючих нагальних соціальних проблем, пов'язаних із задоволенням потреб та очікувань соціальних суб'єктів, прогнозування й вибору варіантів їхнього розв'язання, а також такий, що містить соціально значущі цілі, що підлягають реалізації (цілепокладання), і засоби їх досягнення (ціледосягнення).

Загалом вимоги до управлінського рішення мають балансувати (гармонізувати) права та обов'язки суб'єктів і об'єктів, забезпечуючи відповідність управлінського рішення силам, здібностям та іншим ресурсам керівників і виконавців. Вимоги, що висуваються до управлінських рішень, дають змогу керівнику вибрати оптимальний варіант його реалізації, спрямований на досягнення певної запланованої мети організації з урахуванням наявних посадових повноважень і компетенцій.

## Література

1. Black J., Mendenhall M. Cross-culture training effectiveness: a revive and theoretical framework for future research. Academy of Management Review.

1990. №15. pp. 1131—1136.

2. Evans S. Conflict can be positive. HR Magazine. 1992. № 37 (5). pp. 49—51

3. Laurent A. The Cross-cultural Puzzle of International Human Resources Management. Human Resources Management. 1986. № 25 (1). pp. 91—102.

4. Капліна А.І. Управлінські рішення як інструмент управління організацією. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.46>

5. Капліна А. І. Механізми прийняття управлінських рішень в галузі цифровізації виробничих процесів підприємства. Ефективна економіка. 2024. №3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3322/3358>

6. Капліна А. І. Improving the process of making and developing management decisions. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. стр.85-89

7. Капліна А. І. Improving organizational change management through the use of lean technologies. *Ефективна економіка*. 2024. №5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3798>

8. Капліна А. та Кириченко Н. Крос-культурні аспекти управління персоналом. Ефективна економіка.2020. Вип.10.

9. Капліна А. І. Формування крос-культурних компетенцій здобувачів як умова соціальної та професійної адаптації. Агросвіт. 2021. № 23. С. 49–53. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.23.49

10. Капліна А.І. Крос-культурний менеджмент у сформованій культурі комунікацій. Агросвіт. 2023. № 9-10. С.71-76 URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.9-10.71>

## References

1. Black, J. and Mendenhall, M. (1990), "Crossculture training effectiveness: a revive and theoretical framework for future research", Academy of Management Review, vol. 15, pp. 1131-1136.

2. Evans, S. (1992), "Conflict can be positive", *HR Magazine*, vol. 37 (5), pp. 49-51.
3. Laurent, A. (1986), "The Cross-cultural Puzzle of International Human Resources Management", *Human Resources Management*, vol. 25 (1), pp. 91-102.
4. Kaplina A.I. (2023), "Management decisions as a tool for managing an organization", *Effective economy*, vol. 5.
5. Kaplina A.I. (2024), "Mechanisms for making managerial decisions in the field of digitalisation of enterprise production processes", *Effective economy*, vol. 3.
6. Kaplina A.I. (2024), "Improving the process of making and developing management decisions", *Investments: practice and experience*, vol. 6, pp. 85-89.
7. Kaplina A.I. (2024), "Improving organizational change management through the use of lean technologies", *Effective economy*, vol. 5.
8. Kaplina, A. and Kyrychenko, N. (2020), "Cross-cultural aspects of human resources management", *Efektyvna ekonomika*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8258> (Accessed 22.09.2020).
9. Kaplina, A. (2021), "Formation of cross-cultural competencies of applicants as a condition for social and professional adaptation", *Agrosvit*, vol. 23, pp. 49-53. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.23.49
10. Kaplina, A. (2023), "Cross-cultural management at formation of culture and communications", *Agrosvit*, vol. 9-10, pp. 71-76. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.9-10.71

*Стаття надійшла до редакції 29.10.2024 р.*