

*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. 2023. № 5.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.46>**

**УДК 338.24**

*A. I. Kaplina,*

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,*

*Херсонський державний аграрно-економічний університет*

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

## **УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЮ**

*A. Kaplina,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Information Technologies, Kherson State Agrarian and Economic University*

## **MANAGEMENT DECISIONS AS A TOOL FOR MANAGING THE ORGANISATION**

*Унаслідок дискусійності проблем визначення понятійного апарату управлінського рішення у статті представлено авторську позицію з розглядуваних питань у теоретичному та змістовному аспектах.*

*У даний час, час глобалізації економіки, підвищення невизначеності середовища функціонування підприємств, виникнення глобальної конкуренції, сталий розвиток господарюючих суб'єктів неможливо без стратегічного управління, що базується на нових підходах і принципах. У зв'язку з цим зростає інтерес до нової концепції управління - до контролінгу. Наявність*

великої кількості спроб українських та зарубіжних вчених описати функціонал категорії «контролінг» дозволяє проаналізувати та виявити найбільш важливі елементи управління, що забезпечують сталий розвиток сучасних підприємств з урахуванням специфіки поточного стану науки і навколишнього середовища. У статті проведено критичний аналіз існуючих українських і зарубіжних наукових і практичних підходів до визначення функціональних особливостей контролінгу на сучасному етапі розвитку суспільства. На підставі аналізу виявлено основні функціональні відмінності української та зарубіжної моделі контролінгу, а також зроблені висновки щодо найбільш важливих функцій контролінгу, які повинні застосовуватися сучасними підприємствами та корпораціями для цілей сталого розвитку.

*At present, the time of globalization of the economy, increasing uncertainty of the environment of the functioning of enterprises, the emergence of global competition, sustainable development of economic entities is impossible without strategic management based on new approaches and principles. In this regard, there is a growing interest in a new management concept – controlling. At the same time, the presence of a large number of attempts by Ukrainian and foreign scientists to describe the functionality of the "controlling" category allows for an extended analysis and identification of the most important control elements that allow for the sustainable development of modern enterprises, taking into account the specifics of the current state of science and the environment. The article provides a critical analysis of existing Ukrainian and foreign scientific and practical approaches to determining the functional features of controlling at the present stage of society development. Based on the analysis, the main functional differences between the Ukrainian and foreign controlling models are identified, and conclusions are drawn regarding the most important controlling functions that should be used by modern enterprises and corporations for sustainable development purposes. In addition, a comparative analysis of the most popular functions was carried out from the standpoint of a scientific approach and an*

*approach based on the opinion of the heads of modern enterprises of the real sector of the economy. The analysis of existing methods and evaluation of each, is carried out. The author notes that control creates languages for the effective search for reserves, identifying and eliminating shortcomings that ensure both strategic and tactical development of the enterprise. These circumstances require the formation of new approaches to management and tools for their implementation. Control, as a new phenomenon in the theory and practice of modern enterprise management, arose on the verge of economic analysis, planning, management accounting and management, takes the management of the enterprise to a qualitatively new level.*

**Ключові слова:** *контролінг, система контролінгу, функціонал контролінгу, стійкий розвиток, стійкість, статистичні взаємозв'язки, управлінські рішення.*

**Keywords:** *controlling, controlling system, controlling functionality, sustainability, sustainable development, statistical relationships.*

**Постановка проблеми.** Для обґрунтування положення: управлінські рішення як інструмент управління організацією необхідно розкрити компоненти царини управлінських рішень та їхню взаємодію між собою, що зумовлює такі напрями дослідження:

- обґрунтування ролі управлінських рішень у системі управління організацією;
- розкриття поняттєвого апарату царини дослідження;
- уточнення класифікаційних ознак управлінських рішень та їхнє доповнення;
- визначення видів управлінських рішень за допомогою їхньої декомпозиції;
- розкриття процесів управління та їхньої взаємодії між собою.

**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 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.** Положення про ключову роль управлінських рішень у системі управління організацією узгоджується з визначенням управління як сукупності системоутворюючих елементів, спрямованих на реалізацію управлінських технологій, кінцевим результатом яких у міру дослідження інформації є процес прийняття управлінських рішень [4].

Управлінські рішення є механізмом реалізації технології управління, виступають способом впливу керуючої підсистеми моделі управління організацією на керовану підсистему. Управлінське рішення характеризується наявністю з одного боку, специфічного, з іншого боку,

стабільного компонентного складу. З позиції структурного підходу управлінське рішення як економічна категорія включає такі компоненти як визначення, класифікація, процес, етапи, методи, якісні характеристики, інформаційне забезпечення.

Унаслідок дискусійності проблем визначення вищевказаних компонентів управлінського рішення, представимо авторську позицію з розглядуваних питань у теоретичному та змістовному аспектах. Поняття "Управлінське рішення" має багатогранний характер, оскільки прийняття рішень в організації характеризується як:

- свідомо і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною;
- поведінка, що ґрунтується на фактах і ціннісних орієнтаціях;
- процес взаємодії членів організації;
- вибір альтернатив у рамках соціального і політичного стану організаційного середовища;
- частина загального процесу управління;
- неминуча частина щоденної роботи менеджера;
- основа для виконання всіх інших функцій управління [1, с. 233].

В економічній літературі існує безліч визначень поняття "управлінське рішення". Багато з них заслуговують на позитивну оцінку. Водночас є й чимало, щонайменше, дискусійних. Наведемо лише деякі з них. О.М. Волкова, Р.А. Фатхутдінов визначають управлінське рішення як результат аналітичних, оптимізаційних та інших дій, вибору прийнятної альтернативи з безлічі можливих з метою досягнення конкретної мети [2, 4]. У цьому визначенні управлінське рішення характеризують як результат математичних, логічних та інших стандартних процедур, що дають змогу ухвалити його, підкреслюють наявність розроблених типових процедур і алгоритмів, за допомогою яких суб'єкт управління оцінює ту чи іншу альтернативу. З позиції менеджменту визначення управлінського рішення має дещо інший аспект, оскільки автори в його визначення включають

організаційні, психологічні аспекти, положення загальної теорії прийняття рішень.

Управлінське рішення визначається як продукт управлінської праці, організаційна реакція на проблему, що виникла; вибір альтернативного рішення з кількох, дія, спрямована на розв'язання проблеми. На наш погляд, таке трактування є недостатнім для визначення такого поняття як управлінське рішення, оскільки рішення, пов'язане з управлінням, повинно ґрунтуватися на даних і підкріплюватися розрахунками. Визначення управлінського рішення слід доповнити наявністю процедур аналізу або інших процедур, які дають змогу обґрунтувати правильність прийнятого рішення [5]. На думку А.В. Карпова, поняття "управлінське рішення" містить у собі подвійність [4]. З одного боку, автор визначає його як функцію управління, а, з іншого боку, як процес з її реалізації. Процес, своєю чергою, здійснюється керівником, є складовою інших функцій, отже, він масштабніший за змістом, ніж функція. При цьому автором зазначено, що однією з важливих властивостей управлінського рішення є його реалізованість, тобто можливість на його основі здійснювати будь-які дії [4].

На наш погляд, це зауваження є вельми вагомим, оскільки саме через можливість реалізації ухваленого рішення проявляється його цінність і практична необхідність. Корисний ефект, отриманий від реалізації прийнятого рішення, має перевищувати витрати на його формування.

А.В. Ігнат'єва, М.М. Максимцов визначення управлінського рішення пов'язують з його роллю в системі управління організацією [3]. Автори вважають, що управлінське рішення - це концентроване вираження процесу управління на завершальній стадії; це вибір альтернативи керівником у межах його посадових повноважень, спрямований на досягнення цілей організації [3].

А.Л. Ломакін, перш ніж сформулювати визначення управлінського рішення, спочатку дає визначення рішенню: "Рішення - це конструктивний процес, збалансований комплекс конкретних, взаємопов'язаних і

взаємообумовлених заходів щодо реалізації виробничих, економічних, соціальних та інших завдань" [5, с. 38]. Виходячи з цього визначення, автор робить висновок, що раціональність вироблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень багато в чому визначає успіх підприємництва. Управлінське рішення А.Л. Ломакін визначає як процес свідомого вибору на підставі наявної інформації та відповідно до обраного (заданого) критерію однієї з можливих альтернатив вирішення конкретної управлінської ситуації [5]. Отже, на думку автора, говорити про управлінське рішення можна тільки в тому разі, якщо одночасно присутні такі чотири основні його елементи: управлінська ситуація, інформація, альтернативність, критерій. Л.І. Лукічева, Д.М. Єгоричев, В.С. Юкаєва дають дещо інше смислове трактування поняття "управлінське рішення" [2, 3]. На їхню думку, управлінське рішення - це насамперед акт творчості управлінця, його вольовий вплив, що ґрунтується на різноманітних знаннях законів функціонування керованої системи, аналізі наявної інформації та спрямований на досягнення конкретних цілей. У цьому визначенні акцентується увага на деякій творчості суб'єкта управління для прийняття управлінського рішення.

Автори вважають, що знання суб'єкта управління про механізм функціонування організації та його вміння проводити аналіз є лише основою для творчого підходу до кінцевого результату, тобто до рішення. При цьому в процесі формування управлінського рішення важливими є не тільки математичні розрахунки, сформовані моделі, а й творчі якості суб'єкта управління, його особистий досвід. Наведене визначення управлінського рішення у змістовному аспекті є найповнішим, оскільки для ухвалення кінцевого рішення необхідно здійснити безліч процедур: зібрати необхідну, достовірну і правильно згруповану інформацію, провести її аналіз, на основі методів оптимізації знайти оптимальні рішення тощо. На наш погляд, важливою складовою визначення управлінського рішення є його інформаційне забезпечення. Управлінські рішення мають ґрунтуватися на аналітичних розрахунках [5]. Безсумнівно, системи обмежень у методах

оптимізації під час побудови моделі можуть багато в чому наблизити отриманий результат до правильного з практичного боку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, виходячи з розглянутих визначень поняття "управлінське рішення", можна дійти висновку, що дати універсальне трактування поняття "управлінське рішення" не є можливим, оскільки сфера його дослідження багатогранна. Необхідно погодитися з думкою більшості авторів, що управлінське рішення являє собою результат аналізу, виконаного на основі дослідження управлінської ситуації, підсумок вибору суб'єктом управління з усієї сукупності наявних альтернатив конкретного варіанта дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. При цьому зміст управлінського рішення визначається метою управлінського впливу.

Розкриття таких компонентів царини управлінських рішень, як класифікація, етапи, методи, якісні характеристики будуть розглянуті в наступних публікаціях.

### Література

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: [навч. посіб.]. Суми: ВТД „Університетська книга”, 2003. С.278.
2. Манцуров І. Г. Статистика ринків: [підруч. для вищ. навч. закл.]. К : КНЕУ, 2009. С.544.
3. Макогон В.В. Економічна ефективність відтворення в сільському господарстві : дис... канд. екон. наук: 08.07.02 / Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. Харків, 2006. 250с.
4. Приймак С. Управління вартістю підприємства в системі контролінгу. Ринок цінних паперів України. 2007. № 12.С. 53-60.
5. Капліна А. І. Фактори стабілізації виробництва агропродукції України. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 46–49. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.10.46](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.46)



## References

1. Illyashenko, S.M. (2003), *Upravlinnia innovatsijnym rozvytkom: problemy, kontseptsii, metody* [Management of innovative development: problems, concepts, methods], *VTD "University Book"*, Sumy, Ukraine.
2. Mantsurov I.G.(2009), *Statystyka rynkiv* [Market Statistics], *KNEU*, Kyiv, Ukraine.
3. Makohon, V.V. (2006), "Economic efficiency of reproduction in agriculture", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, *Kharkivskyi natsionalnyi ahrarnyi un-t im. V.V.Dokuchaieva*, Kharkiv, Ukraine.
4. Pryymak, S. (2007), "Management of the cost of the enterprise in the control system", *Securities market of Ukraine*, Vol. 12, pp. 53-60.
5. Kaplina, A.I. (2020), "Factors stabilization of production of agricultural products of Ukraine", *Economy and state*, Vol. 10, pp. 46–49. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.46

*Стаття надійшла до редакції 19.05.2023 р.*