



УДК 351:519

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-98-113](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-98-113)

**Гасюк Ігор Леонідович** доктор наук з державного управління, професор, заступник директора, Науково-дослідний інститут публічного управління та права, вул. Марка Кропивницького 8/1, м.Хмельницький, 29015, тел.: (097) 463-61-04, <https://orcid.org/0000-0001-6575-5680>

**Іваній Олена Миколаївна** кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри права та публічного управління, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка, вул. Роменська 87, м. Суми, 40002, тел.: (050) 407-59-33, <https://orcid.org/0000-0003-3967-7900>

## УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Анотація.** У статті з позицій системного та функціонального підходів розглянуто концептуальні засади та значення управлінських рішень в процесах управлінської діяльності. Визначено, що рішення є невід'ємною складовою життя кожної людини і становлять прагматичну та усвідомлену основу її буття. Рішення розглядаються як процес і результат розумової діяльності людини, є цілепокладаючою ланкою, яка забезпечує організацію та структурне впорядкування діяльності людини в публічній та приватній площинах її існування. Ключовим джерелом та рушійною силою, яка спонукає нас до прийняття рішень є потреби, які пов'язані із необхідністю здійснення цілеспрямованої діяльності для їх задоволення. Такий взаємозв'язок між рішеннями і потребами розглядається з позиції теорії потреб А. Маслоу, яка дозволяє не тільки визначити його особливості, але й встановити необхідність створення суспільством відповідних соціальних інститутів для їх задоволення. Логічне доводиться, що ефективне функціонування таких публічних інститутів не можливе без процесів прийняття управлінських рішень, які забезпечують ефективне продукування якісних послуг і продуктів, спрямованих на задоволення потреб кожного індивіда та суспільства в цілому. В роботі визначено зміст ключових понять та їх взаємозв'язок: «рішення», «управління», «управлінська діяльність», «управлінське рішення». Визначено, що управлінська діяльність за своїм змістом носить переважно прикладний характер і спрямована на виконання функцій, реалізацію завдань та досягнення цілей управління, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень. Управлінські рішення є предметом управлінської діяльності на який спрямована така діяльність, в частині їх розробки і прийняття, і в одно час, управлінська діяльність є основною рушійною силою щодо їх реалізації, в чому і полягає діалектична єдність цих процесів.



**Ключові слова:** управління, управлінська діяльність, рішення, управлінське рішення.

**Hasiuk Ihor Leonidovich** Doctor of Science in Public Administration, Professor, Deputy Director, scientific-research institute for public management and law (Khmelnitsky), Mark Kropyvnytsky St., 8/1, Khmelnytsky, 29015, tel.: (097) 463-61-04, <https://orcid.org/0000-0001-6575-5680>

**Ivanii Olena Mykolaivna** PhD in Pedagogy, Associate Professor, Head of the Department of Law and Public Administration, Sumy State Pedagogical University named after A.S.Makarenko, 87 Romenska St., Sumy, 40002, tel.: (050) 407-59-33, <https://orcid.org/0000-0003-3967-7900>

## MANAGEMENT DECISIONS AS THE BASIS OF MANAGEMENT ACTIVITIES

**Abstract.** The article considers the conceptual foundations and importance of managerial decisions in the processes of managerial activity from the standpoint of systemic and functional approaches. It is determined that decisions are an integral part of every person's life and constitute a pragmatic and conscious basis of his or her being. Decisions are viewed as a process and result of human mental activity and are a goal-oriented link that ensures the organization and structural ordering of human activity in the public and private spheres of human existence. The key source and driving force that motivates us to make decisions are needs, which are associated with the need to carry out purposeful activities to satisfy them. Such a relationship between decisions and needs is considered from the perspective of A. Maslow's theory of needs, which allowed not only to identify their features, but also to establish the need for their satisfaction and the creation of appropriate social institutions by society. It is logically proved that the effective functioning of such public institutions is not possible without management decision-making processes which ensure efficient production of quality services and products aimed at meeting the needs of each individual and society. The paper defines the content of key concepts and their interrelation, such as: "decision", "management", "management activity", "management decision". It is determined that management activities are mainly applied in nature and are aimed at performing functions, implementing tasks, and achieving management goals, making and implementing management decisions. Management decisions are the subject of management activity, which is the focus of such activity, in terms of their development and adoption, and at the same time, management activity is the main driving force for their implementation, and this is the dialectical unity of these processes.

**Keywords:** management, management activity, decision, management decision.



**Постановка проблеми.** Феномен «управлінське рішення» пронизує усі сфери соціального буття впродовж усього нашого життя. Мабуть не буде перебільшенням деяке перефразування вислову видатного філософа (1596-1650) Рене Декарта Картезія (Renatus Cartesius) «Cogito, ergo sum», що в перекладі означає «Я мислю, отже, я існую» на кшталт: «Я приймаю рішення, отже я мислю, а якщо я мислю, то я існую». Не порушуючи основних законів логічного виводу можна стверджувати, що рішення є продуктом розумової діяльності, міркування, що дозволяє ототожнювати процес прийняття управлінського рішення із самим буттям людини. Дійсно, важко уявити наше існування без цього процесу, адже ми приймаємо рішення постійно навіть не усвідомлюючи його. Деякі життєві обставини та ситуації є шаблонними тому і рішення приймається майже автоматично, на рівні підсвідомості, але яке в подальшому, є пусковим механізмом наших вчинків. І навпаки, нестандартні ситуації в умовах інформаційної обмеженості та невизначеності вимагають глибоких роздумів та застосування відповідних методів та засобів, які дозволять прийняти найкраще із можливих альтернатив управлінське рішення. Мабуть не існує такої сфери суспільного життя, яка не вимагала б від нас постійного прийняття певних рішень: від простих, побутових до рішень державного, стратегічного рівня. Останні, як правило пов'язані із професійною управлінською або політичною діяльністю і утворюють її сутність. Особливо чітко це відстежується в царині публічного управління, менеджменті та адмініструванні адже за своєю сутністю вони існують для продукування якісних та ефективних управлінських рішень щодо забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави, окремого регіону, підприємства чи установи, розв'язання важливих проблем заради забезпечення гідного рівня життя громадян, дотримання їх прав та свобод. На наше глибоке переконання, відсутність процесу вироблення управлінських рішень та усього, що із ним пов'язано зводить нанівець необхідність існування цих сфер, робить їх абсолютно непотрібними в організаційному укладі суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Впродовж останніх років з'являється велика кількість публікацій, які пов'язані між собою спільним предметом наукових пошуків, а саме: особливостей в прийнятті управлінських рішень в залежності від сфери і галузі професійної діяльності та факторів які можуть на цей процес вплинути. Чи по-різному керують чоловіки та жінки? Чи їхні зусилля по-різному впливають на ефективність реалізації завдань управлінської діяльності? У своєму дослідженні автори [15] спираючись на формальний підхід визначили сутність управлінської діяльності та ознаки її ефективності на основі взаємодії феномену «гендер» та механізмів реалізації відповідних управлінських стратегій керівниками в залежності від їх статі. Отримані результати доводять, що жінки та чоловіки на посадах топ-менеджерів по-різному здійснюють управлінську діяльність та впливають на ефективність роботи установ і організацій. Сила такого впливу залежить від



здійснюваних ними управлінських функцій, індивідуального поведінкового шаблону щодо реалізації владних повноважень та прийняття управлінських рішень.

Багато наукових праць присвячено дослідженню питань індивідуальної та групової управлінської діяльності щодо прийняття управлінських рішень і впливу на її результативність персональних якостей її учасників. У роботах здійснюється аналіз, як відмінності в досвіді, освіті, різноманітності застосовуваних методів та процедур впливають на якість стратегічних рішень [3, 6, 18, 19].

Одним із популярних напрямів досліджень щодо розв'язання різноманітних управлінських проблем в процесі управлінської діяльності є кейс-менеджмент. Наразі низкою досліджень пропонуються різноманітні моделі кейс-менеджменту щодо прийняття управлінських рішень, як фундаменту управлінської діяльності, піддаються всебічному аналізу комбінований та сукупний вплив змінних, які характеризують клієнта, працівника, організацію в цілому на моделі прийняття управлінських рішень, розглядаються основні засади із соціальної роботи для практики кейс-менеджменту [2, 7, 10].

Важливою для науковців є проблема визначення сили впливу на якість та успішність управлінської діяльності знань, умінь та навичок менеджерів, рівня організаційної культури, як ключового елементу для впровадження інновацій в процес прийняття управлінських рішень. Наразі дослідниками пропонується низка організаційних моделей, які досліджують взаємозв'язок інновацій в управлінській діяльності з управлінськими навичками та деякими елементами організаційної культури. Результати таких досліджень із використанням моделювання структурних рівнянь методом найменших квадратів [16] переконливо доводять про існування тісного взаємозв'язку між організаційною культурою управлінської діяльності та інноваціями в прийнятті управлінських рішень з одного боку та рівнем і сформованістю управлінських компетенцій у менеджерів з іншого.

Не залишились поза увагою дослідників і проблеми прийняття управлінських рішень в контексті взаємозв'язку цього процесу із іншими процесами управлінської діяльності. Наприклад, дослідниками встановлено, що існує позитивний, середньої сили (коефіцієнт кореляції Пірсона - 0.5) взаємозв'язок між одночасним контролем і своєчасним прийняттям рішень у публічному управлінні [12]. Також встановлено, що в процесі управлінської діяльності виникає дуже багато фактів, які є важливими для процесу прийняття управлінських рішень, нехтування якими може призвести до непередбачуваних наслідків. На думку дослідників, управління, яке базується на фактах – це корисна система, яка допомагає менеджерам приймати управлінські рішення на основі найкращих наявних фактів [4]. Щодо впливу особистісних якостей керівників на процеси прийняття рішень, і як наслідок на ефективність управлінської діяльності в цілому то дослідниками встановлено, що когнітивний процес осіб, які приймають рішення, впливає на розробку та впровадження управлінських рішень, оскільки раціональний стиль мислення, адміністративний стиль мислення та політичний стиль мислення можуть





по-різному впливати на їх ефективність. Автори зазначають, що особам, які приймають рішення таким, як керівники організацій та бізнес-менеджери, рекомендується стежити за своїм стилем мислення: тобто, маючи краще розуміння стилів мислення, особи, які приймають рішення, можуть краще здійснювати управлінську діяльність і вчасно виправляти недоліки, зумовлені стилем мислення [1]. Показовим є дослідження в якому доводиться, що управлінська діяльність в межах адміністративних систем та прийняття рішень залежить від рівня розвитку і якості стратегічного мислення посадових осіб та їх здатності досягати встановлених цілей. Авторами встановлено, що серед досліджуваних ними типів управлінської діяльності домінує ситуативний стиль керівництва, а важливими факторами для прийняття управлінських рішень є час і процедури прогнозування [20]. Науковці та практики менеджменту підкреслюють важливість етичних аспектів у виборі стратегій управлінської діяльності. На сьогоднішній день проводяться дослідження спрямовані на встановлення змісту етичних позицій посадових осіб в процесах прийняття управлінських рішень, вибору ними стратегій управління та обліку управлінських рішень після їх прийняття. Результатом таких досліджень є впровадження концепції наскрізної моделі, яка описує процеси прийняття рішень окремими особами в алгоритмічному контексті управлінської діяльності. Модель показує, що особливості сприйняття, судження і використання інформації посадовими особами значно впливають на вибір стратегії управлінської діяльності, впливають на вибір відповідних алгоритмів прийняття рішень з урахуванням етичної їх складової [17]. Таким чином, проведений огляд дозволяє констатувати, що дослідження, які висвітлюють зміст та напрями управлінської діяльності, місце управлінських рішень, які утворюють її базис наразі є надзвичайно актуальними.

**Метою статті** є змістовне визначення феномену «управлінські рішення» і обґрунтування його як базису управлінської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Не одне покоління філософів та мислителів задавались риторичним питанням про те, як правильно мислити, формувати та висловлювати свої думки, робити правильний та прагматичний вибір в численних життєвих ситуаціях тощо. Усі численні результати цих пошуків так чи інакше, але обов'язково пов'язані із поняттям «рішення». Дійсно, важко уявити собі хоча б один день життя людини без того, щоби вона не прийняла бодай одного, навіть не значного з точки зору для суспільства або оточуючих, рішення, яке в подальшому скерувало дії або поведінку особи. Унікальність і всеосяжність цього феномену полягає в особливій організації нашого буття, яке знаходить свій вираз у діяльності, функціонуванні в якому і полягає сутність і вираз самого життя. Саме поняття «рішення» розуміється через дію, намір, як «продуманий намір зробити що-небудь, якимось чином» або «спосіб вирішення, зображення, подання, розв'язання чого-небудь» і навіть в формально-правовому полі як «вирок суду, постанова, розпорядження якої-небудь організації, зборів тощо» [21].



Будь-яке соціальне явище має суб'єктивний початок, містить в собі емоційні та морально-вольові, інтелектуальні ознаки кожного окремого індивіда, який привносить свою життєву енергію задля його розвитку і набуття цим явищем відповідних змін, і все це відбувається, так чи інакше за умови постійного усвідомленого чи ні, прийняття нами відповідних рішень. Для кожного з нас здатність приймати якісні та ефективні рішення відіграє ключову роль, адже має одну важливу мету – забезпечити саму можливість нашого існування в природі і соціумі. Чому рішення, які ми ухвалюємо, є такими важливими для нас? Питання далеко не риторичне і як правило багатьма із нас не усвідомлюється, але від цих рішень залежить принаймні такі складові життя кожного із нас:

- **Визначення цілей нашого життя та змін у ньому:** рішення допомагають визначити основні вектори нашого розвитку і цілі нашого життя. Адже саме завдяки рішенням ми можемо достеменно визначити куди ми будемо рухатись, чого прагнути, які завдання є для нас важливими і яким чином ми будемо досягати своїх життєвих цілей.

- **Визначення векторів індивідуального розвитку та самовдосконалення:** рішення утворюють цільовий базис, який визначає вектор нашої діяльності для забезпечення гармонійного особистісного та професійного розвитку. Адже шлях самовдосконалення передбачає прийняття рішень про вивчення чогось нового, набуття нових професійних або інших корисних навичок задля покращення своїх можливостей.

- **Вирішення життєвих та професійних проблем:** рішення забезпечують можливість вирішення певних життєвих ситуацій, які містять ознаки проблемних, у певний, бажано найбільш оптимальний та ефективний спосіб. Це в свою чергу вимагає від індивіда володіти навичками критичного мислення, знати і вмти застосовувати методи прийняття рішень, розрізняти та визначати спектр оптимальних варіантів дій, які дозволять подолати труднощі і досягти життєвого та професійного успіху.

- **Створення стабільності у житті:** рішення спрямовані на створення стабільних і комфортних умов життя людини, сталості та надійності в різних сферах життя, забезпечення успіху у реалізації кар'єри, здобутті освіти, побудові гармонійних відносин у родині тощо. Вони є «будівельними блоками» для досягнення сталості і благополуччя.

- **Особиста відповідальність за все, що відбувається в житті:** процес прийняття рішень та результати їх реалізації обумовлюють виникнення особистої відповідальності за власні вчинки та їхні наслідки. Кожен із нас приймаючи певне рішення автоматично несе відповідальність за нього, яка визначається змістом такого рішення.

- **Управління часом та впорядкування життєдіяльності:** рішення допомагають кожному із нас ефективно та раціонально використовувати відведений нам час, концентруватись на дійсно важливих життєвих завданнях та цілях. Саме таке впорядкування нашого життя у часі сприяє підвищенню продуктивності і досягненню успіху.

- **Психологічний комфорт:** успішна реалізація рішень, та й сам процес прийняття рішень обов'язково призводить до психологічного комфорту, виникненню моральної задоволеності та впевненості в собі оскільки процес прийняття рішення надає відчуття контролю над власним життям.

Таким чином, рішення важливі в житті кожного із нас, оскільки вони визначають наш життєвий шлях, сприяють особистому та професійному розвитку, а також допомагають вирішувати проблеми та досягати поставлених цілей.

Отже, продовжуючи наші міркування виникає наступне питання, пов'язане із визначенням змісту джерела походження, рушійної сили, яка спонукає нас до прийняття різноманітних рішень. Одним із таких джерел, і мабуть яке є одним із найвагоміших, це є наявність різноманітних потреб в житті людини, які вона намагається задовольнити. Найбільш відомою і обґрунтованою практикою суспільного життя є теорія потреб за А. Maslow [14]. Хоча подальша перевірка даної теорії з точки зору, що людина обов'язково проходить усі п'ять етапів послідовно, і не давала стабільно однозначних результатів, але в більшості випадків вчені приходили до висновків, що дана теорія є «приблизним посібником, ніж суворим правилом». Але з огляду на наше дослідження, нам не важлива черговість і порядок проходження усіх етапів, а є важливим той факт, що кожна із потреб, не залежно від її змісту примушує або спонукає людину до прийняття відповідних рішень, тобто є мотивом для активної і спрямованої діяльності в основі якої лежить рішення.



Рис.1 Схема ієрархії потреб людини за теорією А. Маслоу.



Згідно вищенаведеної схеми люди мотивовані п'ятьма основними категоріями потреб: фізіологічними, потребою у безпеці для життя і здоров'я, потребою в любові і дружбі, поваги із сторони ближнього свого, самореалізації. Кожна із цих потреб охоплює відповідну сферу нашого життя. Об'єднуючи основні положення даної теорії із теорією прийняття рішень ми отримуємо декілька основних положень, які структуровані за рівнями потреб людини і зміст яких є рушійним джерелом в ухваленні відповідних рішень щодо їх задоволення. Розглянемо їх у схематично-структурній формі:

- **Фізіологічні потреби:** основні фізіологічні потреби для виживання, такі як їжа, вода, повітря, сон, тепло.

- **Потреби в безпеці:** прагнення до безпечного середовища, стабільності, створення умов життя, які не загрожують настанням випадків до його втрати.

- **Соціальні потреби (потреби відносин, любові):** бажання налагоджувати соціальні відносини, взаємодіяти з іншими, налагодження дружби, прив'язаності та соціальних комунікацій.

- **Потреби в позитивній самооцінці та повазі від оточуючих, потреби самовдосконалення:** бажання досягти успіху в житті, мати внутрішню гідність, визнання власної цінності для суспільства, родини.

- **Потреби в самореалізації:** це найвищий рівень, який включає в себе розвиток власного потенціалу, досягнення професійних цілей, реалізація перманентного самовдосконалення впродовж усього життя.

Взаємозв'язки між цими рівнями представлені у вигляді піраміди (рис.1), де найнижчі рівні є основою для вищих рівнів. Ця ієрархія показує, що людина зазвичай спрямовує свою увагу на найбільш нагальні, фізіологічні потреби, і лише після їхнього задоволення вона переходить до вищих рівнів.

Отже, відповідно до кожної із груп потреб людина приймає низку рішень пов'язаних із:

- **Рівень фізіологічних потреб:** рішення на цьому рівні спрямовані на задоволення основних фізіологічних потреб, таких як пошук їжі, води, забезпечення тепла та інших необхідних умов для виживання, які пов'язані в першу чергу із вирішенням проблем занятості (в дорослому віці). Якщо людина відчуває голод, спрагу, потребу в сні, вона буде займатися пошуком їжі, води, забезпеченням комфортних умов для сну. Рішення буде спрямоване на задоволення найбільш примітивних фізіологічних потреб.

- **Рівень потреб в безпеці:** рішення тут пов'язані із забезпеченням особистої та фінансової безпеки, вибором безпечних умов проживання, роботи тощо. Складність і комплексність рішень залежить від віку, рівня освіти, можливостей, фізичного розвитку тих, хто їх приймає. Після задоволення фізіологічних потреб людина може звертати увагу на забезпечення безпеки себе і своїх близьких. Рішення тут може включати вибір стабільної роботи, забезпечення якісного житла, страхування життя і здоров'я тощо.



- **Рівень соціальних потреб:** рішення орієнтовані на встановлення соціальних відносин, формування та вступу до соціальних груп, розвиток дружби, любові, взаємодії з іншими. Вони пронизують увесь життєвий шлях людини: від садочка до закінчення професійної кар'єри і далі до смерті. Коли фізіологічні потреби і потреби в безпеці задоволені, людина може зосередити увагу на встановленні соціальних відносин. Рішення буде спрямоване на формування дружби, участі у різноманітних спільнотах, розширенні кола спілкування тощо. Хоча слід відзначити, що задоволення перших двох потреб майже не можливе без здійснення соціальної комунікації.

- **Рівень потреб в самооцінці та повазі:** людина приймає рішення, які спрямовані на досягнення успіху, визнання своєї цінності, розвиток власної самооцінки. Ці рішення також супроводжують нас від моменту навчання в школі і впродовж усього періоду продуктивної праці і далі. При задоволенні основних потреб та встановленні соціальних відносин, людина може бажати визнання зі сторони соціуму та буде прикладати зусилля для самовдосконалення. Рішення тут може включати вибір професійного розвитку, вибору шляхів до самопізнання, участі у проектах, які можуть забезпечити підвищення власної самооцінки та рівня задоволеності життям тощо.

- **Рівень потреб в самореалізації:** рішення на цьому рівні пов'язані із задоволенням потягу до влади, бажання до розвитку особистого потенціалу, досягнення амбіційних цілей, творчості та самовдосконалення. Такі рішення, як правило обумовлені вибором реалізації соціально важливих проектів, які вимагають креативності, творчості, глибоких знань у певній сфері, і як правило пов'язані із прагненням просування «до гори» на вищі рівні соціальної ієрархії.

Таким чином, потреби є тими мотивами, які спонукають людей до прийняття тих чи інших рішень, які є основною для їх досягнення, тобто здійснення цілеспрямованої та усвідомленої діяльності. Слід відзначити, що в цьому випадку необхідно виокремлювати два окремих процеси: процес прийняття рішення і процес його реалізації. Обидва цих взаємопов'язаних процеси відображаються через поняття «діяльність». Слід відзначити, що умовно «діяльність» можна поділити на таку, яка усвідомлюється людиною і має певну мету, початок і кінець, та діяльність не усвідомлену, хаотичну, сенс якої можливо полягає у простому її здійсненні заради неї самої (хоча мабуть в цьому і полягає її мета). Ми ведемо мову про розуміння цього поняття лише в першому його контексті. Отже, «діяльність» (activity) розуміється, як ситуація у якій відбуваються певні зміни або рух, активність людей у певній сфері їх життєдіяльності (економічній, діловій, правовій тощо); діяльність розуміється в контексті виконання певної роботи індивідом або групою людей заради досягнення встановлених цілей; будь який вид організованої активності, яка спрямована на досягнення задоволення певних потреб; проста реалізація чого



небудь через дію, те, що ви можете або бажаєте зробити [1]. Отже узагальнюючи усе різноманіття змістового визначення даного поняття, ми можемо констатувати, що поняття «діяльність» в першу чергу пов'язане із застосуванням своєї праці до чого-небудь, тобто обов'язково існує і предмет, суб'єкт і об'єкт праці та обов'язкова наявність функціонування, прикладання сили та виявлення енергії до речей оточуючого світу. Для предмету нашого дослідження, важливою є ознака, яка характеризує предметну сферу діяльності людини, адже від неї залежить і зміст рішення яке людина приймає за певних обставин і в певній ситуації. Отже рішення само по собі вимагає здійснення специфічної діяльності і є її результатом.

Повертаючись до потреб людини, суспільство (в основному активна і впливова його частина) для їх задоволення створює необхідні інститути в тому числі і державні, які об'єднують діяльність мільйонів людей, організують її. Це робить процес продукування відповідних послуг та продуктів, спрямованих на задоволення певних потреб, якісним та ефективним, а самі послуги та продукти здатними задовольнити усі потреби людей, і усі вони є результатом відповідних рішень. Отже розглядаючи сфери діяльності людини щодо прийняття рішень та їх змісту то її можна умовно віднести до приватної або публічної. Слід відзначити, що в даному контексті ми не розуміємо ці поняття з огляду галузей права: публічного та приватного, а лише наголошуємо, що рішення, які ми приймаємо можуть стосуватись нашого особистого життя (приватні) та життя інших людей (публічні), які визначальною мірою пов'язані із нашою професійною діяльністю у відповідній сфері або галузі суспільного виробництва. Відповідно до цього, в публічній сфері, людина яка здійснює свою професійну діяльність обов'язково в межах своїх функцій, посадових обов'язків, повноважень приймає відповідні рішення. Для прикладу, абстрагуючись від персоналій, відповідні соціальні інститути приймають різні рішення для вирішення конкретних завдань та функцій, заради реалізації яких вони створені суспільством:

- **Освітні інститути:** рішення пов'язані із розробкою та прийняттям навчальних програм у відповідності потребам ринку праці та сучасному розвитку суспільства, організації навчального процесу, форм контролю, визначення найефективніших методів передачі знань та формування навичок, компетенцій та багато інших.

- **Медичні інститути:** рішення пов'язані із прийняттям лікувальних протоколів, розробкою стандартів лікування для різних хвороб та створення клінічних настанов, бюджетування для закладів охорони здоров'я, розподіл фінансових ресурсів для забезпечення якісної медичної допомоги тощо.

- **Економічні інститути:** рішення пов'язані із макро- та мікроекономічним регулюванням та плануванням, прийняття рішень щодо грошової та податкової політики інших аспектів регулювання економіки країни, рішення щодо фінансового регулювання шляхом встановлення стандартів для фінансових установ та контроль за їхньою діяльністю тощо.





- **Правові та законодавчі інститути:** рішення щодо прийняття різноманітних нормативно-правових актів та розробки їх змісту, рішення щодо забезпечення правопорядку та регулювання різноманітних суспільних відносин у всіх сферах його життя, рішення щодо організації та функціонування судової системи, прийняття рішень у судових процесах для розв'язання правових питань та вирішення конфліктів тощо.

- **Інститути національної безпеки та обороноздатності:** рішення пов'язані із питаннями економічної, соціальної, гуманітарної, продуктової тощо безпеки, організації військового управління та військово-промислового комплексу, зміцнення обороноздатності країни тощо.

Таким чином перераховані вище соціальні інститути є основними у справі задоволення усього комплексу потреб людини та держави, і у яких приймаються рішення спрямовані на забезпечення ефективного та якісного їх функціонування та які загалом мають великий вплив на життя і функціонування як суспільства в цілому так і пересічного громадянина.

Оперуючи поняттями «рішення», «діяльність», «ефективний», «якісний» слід відзначити, що їх існування так чи інакше пов'язане із поняттям «управління», адже без спрямованого руху за певною траєкторією розвитку, який визначається певною метою, яка в свою чергу, є сенсом такого руху, їх розуміння в повній мірі не можливе. Саме поняття «управління», як процес надає їм буттєвого визначення і змістової наповненості, робить «діяльність» спрямованою та усвідомленою, процес прийняття рішень ефективним, а саме рішення за змістом якісним та оптимальним. В свою чергу, управління, як процес теж є діяльністю людини, а прийняття рішень є змістом такої діяльності та найважливішою її складовою, яка надає їй сенс з точки зору її специфіки – управління суспільними справами (публічна її складова). В даному контексті розглянемо взаємозв'язок цих понять.

Як ми зазначали в одній із наших попередніх праць [11], прийняття рішень є провідною, необхідною і визначальною діяльністю по управлінню процесами, системами, об'єктами тощо. Управління, як діяльність розуміється принаймні в двох площинах, перша з яких лежить на стратегічному рівні, чому відповідає англійське поняття «governance» та оперативному, якому відповідає поняття «management». На кожному із цих рівнів процеси відрізняються масштабістю, змістом цілей, рівнем та обсягом завдань, складністю та ієрархічністю управлінських структур. Управління або «governance» це діяльність яка спрямовує роботу урядових організацій країн на найвищому системному рівні – стратегічному [9]. Відповідно до цього рівня і визначаються завдання та технології управлінської діяльності та прийняття рішень зокрема. Управління в розумінні як «management» це діяльність із здійснення організації та контролю за діловими процесами на рівні окремого підприємства або установи, а також це є комплексом заходів, які забезпечують цілеспрямовану професійну діяльність службовців [13]. Отже, як бачимо зміст



та технології прийняття управлінських рішень і здійснення управлінської діяльності в цілому визначаються специфікою операційних процесів в залежності від рівня управління. З точки зору системного підходу змістовий контекст поняття «управління» означає системну діяльність суб'єкту управління, яка спрямована на об'єкт управління з метою переведення його в інший якісний або кількісний стан [8]. Таке розуміння поняття «управління» відображає принаймні три взаємопов'язаних парадигми: системну, процесуальну та діяльнісну. Це обумовлено тим, що саме процес «переведення» з одного якісного стану об'єкта управління в інший здійснюється завдяки прийняттю управлінських рішень. Також зауважимо, що основною причиною і сенсом існування «управління», як діяльності людини, є необхідність забезпечення кількісно-якісних змін, які уможливають здійснення переходу об'єкта управління в інший якісний стан. З огляду на широкий змістовий обсяг поняття «управління» доречним вважається також вести мову про управління процесом прийняття рішень, як специфічну професійну діяльність людини тобто про «управлінську діяльність».

Відстежуючи взаємозв'язок між поняттями «рішення» та «управлінська діяльність» необхідно звернути увагу, що поняття «рішення» відображає процес в якому результатом є здійснення вибору певного варіанту реалізації дій або вибору таких дій із усіх можливих, і яке може здійснюватись в умовах повної або не повної інформованості [11]. Рішення, як вибір, який здійснюється в публічній площині, приймається особою, яка наділена відповідними правами та повноваженнями. Метою такого рішення є реалізація діяльності спрямованої на вирішення певної суспільно значущої проблеми, реалізації завдання, досягнення цілі після обмірковування оптимальності декількох можливих варіантів дій [5]. Таким чином, звужуючи поняття «рішення» та об'єднуючи його із змістом понять «діяльність» та «управлінська діяльність» ми приходимо до визначення сутності поняття «управлінське рішення», яке пов'язане і належить до специфічної сфери людської діяльності – управління. Управлінське рішення це результат процесу його прийняття внаслідок проведених процедур аналізування, прогнозування, економічного або політичного іншого обґрунтування, вибору найкращого варіанту із усіх можливих для вирішення поставленого управлінської завдання, реалізації функцій управління, досягнення цілей управління у найбільш раціональний та ефективний спосіб. Формування, прийняття та реалізація управлінського рішення відбувається в межах управлінської діяльності. Саме в межах цього найбільш широкого за змістом процесу відбувається і реалізовується процедура безпосереднього прийняття рішення і під якою розуміють послідовність розгортання взаємопов'язаних процедур логічно-конструктивної розумової діяльності особи, що приймає рішення, або колективу експертів щодо продукування алгоритму дій або критичного оціночного судження щодо певних управлінських ситуацій, що склались [11]. З огляду на складну





архітектоніку взаємозв'язків вище розглянутих понять доречним є визначення сутності та змісту управлінської діяльності та значення для неї процесів прийняття управлінських рішень.

Управління в загальному вигляді це процес який складається із відповідних процедур, актів, дій та технологій таких як от: планування, організація, координація, мотивування та контроль, які усі необхідні для забезпечення цілісності, системності, комплексності, гнучкості управління, яке має забезпечити не тільки формулювання цілей, але й гарантувати їх досягнення. В кожному із цих актів, процедур і технологій управління присутній специфічний вид людської праці (діяльності), яка спрямована на реалізацію цілей та функцій щодо підготовки та впровадження у життя управлінських рішень, їх оптимізації для удосконалення практичного функціонування відповідних сфер суспільного життя. Зрозуміло, що кожна із перерахованих технологій, кожен із субпроцесів процедур планування, контролю, координації тощо не може здійснюватись без процесів прийняття рішень, і взагалі за відсутності цього процесу (прийняття рішень) ці процедури і технології управлінської діяльності втрачають сенс свого існування. Виходячи із змісту цих посилок доцільним вважається висновок про те, що саме процес прийняття управлінських рішень є ключовою і визначальною ознакою управлінської діяльності (праці) людини, адже без нього не можливо здійснити жодної технологічної процедури процесу управління: планування, організації, координації, контролю, моніторингу тощо.

Управлінська діяльність за своїм змістом носить виключно прикладний характер, покликана обслуговувати процес реалізації функцій та завдань управління і спрямована на розробку, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень. Отже, як бачимо управлінські рішення виступають як предмет управлінської діяльності тобто є тим аспектом на який ця діяльність спрямована, і водночас, управлінська діяльність виступає основною рушійною силою, яка втілює в життя управлінські рішення. Управлінська діяльність в частині прийняття управлінських рішень це є завжди усвідомлений процес із наявними вольовими проявами в осіб, які ці рішення приймають, адже особи, що приймають рішення в обов'язковому порядку здійснюють розумові та вольові операції аналізу, синтезу, дедукції, індукції, абстрагування, оцінки, вибору, підпорядкування та виконання, контролю і моніторингу. Власне це і є первинним, атомарним змістом управлінської діяльності в осіб, які уповноважені приймати відповідальні управлінські рішення. Також, з огляду на предметну сферу управлінської діяльності у ній можна виокремити певні спеціалізації за відповідними напрямками або соціально-економічними сферами, які обумовлюють специфіку та зміст актів і процедур робочих операцій за певними управлінськими рівнями: управління освітою, економікою, медициною на регіональному, місцевому або державному рівнях тощо.



**Висновки.** Таким чином, управлінська діяльність і її визначальна складова прийняття рішень присутня в будь якій професійній діяльності людини, але відрізняється вона за змістом та спрямуванням, адже в залежності від посади, обсягу функцій і повноважень вона може бути спрямована суб'єктом на самого себе, на інших учасників професійної діяльності, або охоплювати обидва напрями одночасно. Власне саме ці особливості і зумовлюють зміст методів та технологій прийняття управлінських рішень. Отже, процес прийняття рішень присутній в житті кожної людини та утворює зміст нашого буття, є невід'ємною складовою будь-якої професійної діяльності, а для окремих категорій професій і галузей знань є предметом і ціллю такої діяльності, є для них основою, яка має свою мету, предмет і завдання – і в першу чергу, це галузь публічного управління.

**Література:**

1. Activity | English meaning - Cambridge Dictionary. (n.d.). Retrieved January 15, 2024, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/activity>
2. Chang, K., Lasyoud, A. A., & Osman, D. (2023). Management accounting system: Insights from the decision making theories. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100529. <https://doi.org/10.1016/J.SSAHO.2023.100529>
3. Cohen, D., Pandit, S., Wasley, C. E., & Zach, T. (2020). Measuring Real Activity Management. *Contemporary accounting research*, 37(2), 1172–1198. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12553>
4. Crandall, R. E., Crandall, W. R., Crandall, R. E., & Crandall, W. (2015). Activity-based management (ABM). In *how management programs can improve performance: selecting and implementing the best program for your organization*.
5. Criado-Perez, C., Jackson, C., & Collins, C. G. (2023). Evidence collection and use when making management decisions. *Applied psychology-an international review-psychologie appliquee-revue internationale*. <https://doi.org/10.1111/apps.12503>
6. Decision | English meaning - Cambridge Dictionary. (n.d.). Retrieved June 22, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/decision>
7. Devaux, G. R. (1973). Improve management-activity skills. *Hydrocarbon processing*, 52(9), 235–239.
8. Douville, M. L. (1993). Case-management - predicting activity patterns. *Journal of gerontological social work*, 20(3–4), 43–55.
9. Encyclopedia of State Administration: In 8 Volumes.: State University of Telecommunications. (n.d.). Retrieved October 13, 2022, from [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_203\\_38537912.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_203_38537912.pdf)
10. Governance | English meaning - Cambridge Dictionary. (n.d.). Retrieved June 21, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/governance>
11. Hargreaves, W. A., Shaw, R. E., Shadoan, R., Walker, E., Surber, R., & Gaynor, J. (1984). Measuring case management activity. *Journal of nervous and mental disease*, 172(5), 296–300. <https://doi.org/10.1097/00005053-198405000-00008>
12. Hasiuk, I., & Baiuk Mykola. (2023). Intelligent systems and effective management solutions. *Наукові Перспективи (Naukovi Perspektivi)*, 8(38). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-82-96](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-82-96)
13. Huallpa, J. J., Sosa, L. E. F., & Garabito, N. D. C. (2023). Simultaneous control for timely decision-making in public management, 2022. *Cuestiones politicas*, 41(78), 768–790. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.51>
14. Management | English meaning - Cambridge Dictionary. (n.d.). Retrieved June 21, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management>





15. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
16. Meier, K. J., O'Toole, L. J., & Goerdel, H. T. (2006). Management activity and program performance: Gender as management capital. *Public administration review*, 66(1), 24–36. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00553.x>
17. Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122518. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2023.122518>
18. Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100925. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2022.100925>
19. Sáenz-Royo, C., Chiclana, F., & Herrera-Viedma, E. (2023). Steering committee management. Expertise, diversity, and decision-making structures. *Information fusion*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2023.101888>
20. Samuels, A. (1973). Management - team activity. *Journal of the society of dyers and colourists*, 89(9), 326–331.
21. Sanchez, C. A. P., Claro, G. T. N., & Cristancho, J. A. (2023). Administrative systems, situational leadership and decision-making in local economy management. *Revista de gestao e secretariado-gesec*, 14(7), 11524–11539. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i7.2368>
22. Solutions - interpretation, spelling, new spelling online. (n.d.). Retrieved January 11, 2024, from <https://slovnyk.ua/index.php?Sword=рішення>

### **References:**

1. Activity | English meaning - Cambridge Dictionary. (n.d.). Retrieved January 15, 2024, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/activity>
2. Chang, K., Lasyoud, A. A., & Osman, D. (2023). Management accounting system: Insights from the decision making theories. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100529. <https://doi.org/10.1016/J.SSAHO.2023.100529>
3. Cohen, D., Pandit, S., Wasley, C. E., & Zach, T. (2020). Measuring Real Activity Management. *Contemporary accounting research*, 37(2), 1172–1198. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12553>
4. Crandall, R. E., Crandall, W. R., Crandall, R. E., & Crandall, W. (2015). Activity-based management (ABM). In *how management programs can improve performance: selecting and implementing the best program for your organization*.
5. Criado-Perez, C., Jackson, C., & Collins, C. G. (2023). Evidence collection and use when making management decisions. *Applied psychology-an international review-psychologie appliquee-revue internationale*. <https://doi.org/10.1111/apps.12503>
6. Decision | English meaning - Cambridge Dictionary. (n.d.). Retrieved June 22, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/decision>
7. Devaux, G. R. (1973). Improve management-activity skills. *Hydrocarbon processing*, 52(9), 235–239.
8. Douville, M. L. (1993). Case-management - predicting activity patterns. *Journal of gerontological social work*, 20(3–4), 43–55.
9. Encyclopedia of State Administration: In 8 Volumes:: State University of Telecommunications. (n.d.). Retrieved October 13, 2022, from [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_203\\_38537912.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_203_38537912.pdf)
10. Governance | English meaning - Cambridge Dictionary. (n.d.). Retrieved June 21, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/governance>



11. Hargreaves, W. A., Shaw, R. E., Shadoan, R., Walker, E., Surber, R., & Gaynor, J. (1984). Measuring case management activity. *Journal of nervous and mental disease*, 172(5), 296–300. <https://doi.org/10.1097/00005053-198405000-00008>
12. Hasiuk, I., & Baiuk Mykola. (2023). Intelligent systems and effective management solutions. *Наукові Перспективи (Naukovì Perspektivi)*, 8(38). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-82-96](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-82-96)
13. Huallpa, J. J., Sosa, L. E. F., & Garabito, N. D. C. (2023). Simultaneous control for timely decision-making in public management, 2022. *Cuestiones politicas*, 41(78), 768–790. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.51>
14. Management | English meaning - Cambridge Dictionary. (n.d.). Retrieved June 21, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management>
15. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
16. Meier, K. J., O'Toole, L. J., & Goerdel, H. T. (2006). Management activity and program performance: Gender as management capital. *Public administration review*, 66(1), 24–36. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00553.x>
17. Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122518. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2023.122518>
18. Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100925. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2022.100925>
19. Sáenz-Royo, C., Chiclana, F., & Herrera-Viedma, E. (2023). Steering committee management. Expertise, diversity, and decision-making structures. *Information fusion*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2023.101888>
20. Samuels, A. (1973). Management - team activity. *Journal of the society of dyers and colourists*, 89(9), 326–331.
21. Sanchez, C. A. P., Claro, G. T. N., & Cristancho, J. A. (2023). Administrative systems, situational leadership and decision-making in local economy management. *Revista de gestao e secretariado-gesec*, 14(7), 11524–11539. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i7.2368>
22. Solutions - interpretation, spelling, new spelling online. (n.d.). Retrieved January 11, 2024, from <https://slovnyk.ua/index.php?Sword=рішення>

