

The article includes analytical material aimed at streamlining and systematizing the structure of public administration of education, its principles and functions, since streamlining the theoretical foundations of public administration will have a direct positive impact on its implementation, implementation of its basic principles in the real everyday life of Ukrainians.

Key words: *management, public administration, managerial interaction, principles of institution management, organizational structure of management, management functions, scientific approaches to education management.*

УДК 378

Любов Пшенична

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
ORCID ID 0000-0002-2840-2189

Вікторія Лисянська

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
ORCID ID 0009-0007-5802-4805

Лідія Жало

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
ORCID ID 0009-0005-7154-9556

DOI 10.24139/2312-5993/2023.04/119-135

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ – УСПІШНИЙ ВІДБІР ІЗ МНОЖИНИ АЛЬТЕРНАТИВ

У статті визначено, що діяльність будь-якої організації передбачає процес управління, який досягається через реалізацію функцій управління, що спонукають керівника до прийняття низки управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей організації.

В процесі дослідження визначено теоретичну сутність поняття «управлінське рішення», як формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, який є і результатом, і змістом праці керівника, його вибором із альтернативи за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, реакцією на проблему або завдання, що виникли в організації, які менеджер повинен вирішувати адже процвітання чи невдачі організації - це результат рішень, прийнятих керівником. Залежно від виду проблем, які стоять перед організацією, та підходів їх вирішення у процесі формування управлінських рішень розкрито застосування принципів прийняття управлінських рішень, можливі моделі та методи формування, визначено вимоги до їх прийняття, ознаки та алгоритм реалізації та стилі прийняття, що здійснюються через надзвичайно складний комплекс робіт, дій, операцій і є однією з основних органічних функцій менеджменту.

Ключові слова: *рішення, управління, управлінський процес, технології управління, управлінське рішення, альтернативне управлінське рішення, принципи, класифікація, моделі та методи, вимоги та етапи прийняття управлінських рішень.*

Постановка проблеми. *Однією зі складових освітнього процесу є створення сучасного освітнього середовища, місця, де: зустрічаються і взаємодіють не лише учасники освітнього процесу:*

учні, вихованці, студенти, вчителі, науковці, батьки, а й мешканці району, гості закладу, представники влади та місцевого самоврядування; де відбуваються не лише навчальні заняття, цікаві зустрічі, свята та концерти, але й лекції, семінари, тренінги, квести, диспути, конференції, дискусії, змагання, хакатони; де діють відкриті лабораторії та майстерні у різних галузях науки, спорту, мистецтва й технологій; це життя всередині освітнього закладу: система впливів і умов формування особистості, система можливостей для її розвитку у соціальному та просторовому оточенні і все це сприяє розвитку особистості вихованця, учня, студента, учителя, науково-педагогічного працівника, всіх учасників освітнього процесу.

Розвиток особистості – це складний і довготривалий процес становлення та формування особистісних якостей людини-громадянина під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх, керованих і некерованих чинників, серед яких провідну роль відіграють цілеспрямоване виховання та навчання. У закладах освіти процес розвитку особистості проходить як цілеспрямована діяльність педагогів із формування у дитини рис, необхідних для її участі в житті суспільства, формуванні світогляду, ціннісних орієнтирів, моральних властивостей і якостей, розвитку здібностей і талантів у пізнавальній і творчій діяльності, а значить він повинен бути керованим.

Управлінський процес, як галузь соціальних наук, являє собою динамічну, упорядковану сукупність тісно взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток закладу освіти як цілісної системи, де відбувається розподіл і кооперація управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, які направлені на розв'язання поставлених задач і досягнення конкретної мети через низку прийняття ефективних управлінських рішень.

Аналіз актуальних досліджень. Сучасні тенденції, пов'язані з визначенням поняття «управлінське рішення», як творчого підходу до вибору із множини альтернативних варіантів, поділяють науковці В. Абчук, В. Василенко, В. Говоруха, Й. Завадський, Б. Літовченко, О. Олейниченко, Л. Скібіцька, О. Скібіцький; різноманітність підходів до прийняття управлінських рішень знайшли своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців: І. Гевко, Н. Злобіної, М. Мексон, В. Приймак, А. Тернової, Г. Усової; дослідженням засад розроблення методів прийняття управлінських рішень займалися

науковці В. Асмус, М. Артюшина, Л. Багдасарян, В. Козаков, Л. Е. ОрбанЛембрик, О. Донел, Г. Кузьміна, І. Кунц, М. Морріс, В. Старра, М. Шорина, М. Чумаченко; питання прийняття управлінських рішень висвітлені науковцями С. Коляда, Б. Літовченко, М. Моргуль, Т. Пасічник, В. Петруня; сутність і типологія управлінських рішень та етап їх прийняття розкриті у роботах А. Беліченко, В. Воронкової, В. Кременя, В. Лук'янця, О. Пономарьова.

Незважаючи на постійну увагу з боку науковців до даного питання, виявленні напрацювання у даному напрямі потребують систематизації та узагальнення щодо моделей та технологій прийняття управлінського рішення.

Метою статті є визначення теоретичної сутності поняття «управлінське рішення», дослідження теоретичних аспектів розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень, обґрунтування вимог до них.

Виклад основного матеріалу. Практика управління в різних сферах людської діяльності формувалася з давніх часів, коли люди почали об'єднуватися в групи для організації спільної праці. З того часу, протягом віків, думка про ефективне управління організацію діяльності хвилює і науковців, і практиків.

Незалежна Україна успадкувала важкий багаж з питань управлінської діяльності, але саме 90-ті роки минулого століття стали досить плідними в історії розвитку як управлінської думки, так і теорії та практики управління:

- здійснено перехід від державного до державно-громадського управління;
- розмежовано функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління;
- закладено передумови забезпечення самоврядування освітніх закладів і наукових установ;
- у сфері освіти утверджено гармонійне поєднання прав особи, суспільства і держави;
- визначено пріоритетні завдання системи освіти: формування освіченої, творчої особистості; становлення її фізичного та морального здоров'я; забезпечення пріоритетності розвитку людини; відтворення й трансляція культури і духовності в усій різноманітності вітчизняних та світових зразків.

Перелічені вище напрями системно розкривають сутнісні характеристики управління та визначають, що одним із основних

шляхів реалізації цих завдань є наукове обґрунтування нової системи управління освітою, відпрацювання інноваційних моделей управління галуззю та важливих управлінських рішень (Постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 1993 р. № 896 «Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»)).

Ми поділяємо думку науковців В. Крижка та О. Боднар, що призначенням сучасного наукового управління є концентрація накопиченої за всю історію людства «управлінської мудрості», експертиза та відбір актуального теоретичного змісту і досвіду прогресивних практик, інтеграція наукових засад у вигляді відповідної до вимог часу філософії управління й управлінської парадигми, орієнтація на потреби управлінської практики, безперервне нарощування науково-теоретичного і практичного потенціалу управління та вважаємо, що постала нагальна потреба вчити керівника закладу освіти управляти його розвитком, приймати виважені управлінські рішення, спрямовувати дослідницьку та пошукову діяльність учасників освітнього процесу (Управління закладом освіти, 2022).

Управлінська діяльність керівника закладу освіти спонукає його щоденно приймати безліч рішень, які обумовлюють його поведінку в різних сферах життєдіяльності і, перш за все, в сфері управління освітнім закладом і є відповідною реакцією керівника на внутрішні та зовнішні виклики, які спрямовані на розв'язання питань та максимальне їх наближення до досягнення поставленої мети. Ці рішення представляють сукупність реалізації функцій, що характерні менеджменту: аналіз, планування, організація, мотивація та контроль як за процесом здійснення прийнятих рішень, так і за досягнутим результатом та сприяють досягненню високого рівня їх виконання.

Міжнародний досвід свідчить, що досягти успіху в управлінні можливо тільки завдяки раціональному та ефективному використанню наявних обмежених ресурсів та потенційних можливостей установи, організації, підприємства, що виражається крізь призму ефективності прийнятих та реалізованих управлінських рішень (Петруня, Літовченко, Пасічник, 2020, с. 4-5).

Поняття «рішення» за визначенням науковців І. Шульженко, С. Остапенко та В. Симоненко «слід розуміти як результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення певної проблеми управління» (Шульженко, Остапенко, Симоненко, 2018, с. 75); В. Нікіфоренко вважає, що це «вибір однієї з альтернатив у процесі

досягнення поставленої мети» (Нікіфоренко, 2018, с. 195); науковці Н. Мала, І. Проник стверджують, що це «як спонукання до дії, і як один із видів розумової праці» (Мала, Проник, 2010, с. 345); В. Лисенко, Н. Кондратюк та В. Пронська, що це «поведінка, заснована на фактах та ціннісних орієнтаціях» (Лисенко, Кондратюк, Пронська, 2019, с. 150); І. Шоробура, як «вибір альтернативи, здійснюваний суб'єктом, який приймає рішення, у відповідності до його посадових повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення цілей підприємства» (Шоробура, 2018, с. 17-21); О. Онофрійчук, як «наслідок аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини можливих варіантів досягнення конкретної мети» (Онофрійчук, 2018, с. 258).

Узагальнюючи наведені вище твердження можна зробити висновок, що рішення – це ретельно продуманий і виважений намір щодо здійснення певних дій для досягнення поставленої мети.

Поняття «управлінське рішення» значно відрізняється від самого рішення, адже людина в процесі свого життя приймає безліч рішень, як у особистих відносинах, так і на виробництві, але далеко не всі вони є управлінськими.

Управлінське рішення є основним змістом процесу управління в організації діяльності керівника, виваженим кроком цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення для досягнення поставленої мети.

Н. Мала і І. Проник стверджують, що «управлінське рішення, як і будь яке рішення, є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, котрий зумовлює появу цього продукту» (Мала, Проник, 2010, с. 345).

За визначенням О. М. Олійниченко «Управлінське рішення - це творчий процес, що передбачає розроблення та реалізацію одного або кількох альтернативних варіантів із сукупності можливих альтернативних, спрямованих на досягнення наміченої мети» (Олійниченко, 2007, с. 79); Г. Осовська дає визначення поняття «управлінське рішення» як конкретний вибір альтернативного варіанта вирішення проблемної ситуації або вольовий акт, що, як правило, має цільове спрямування і покликаний забезпечити досягнення певного результату (Осовська, 2008, с. 339); Ф. Бутинець вважає, що під управлінським рішенням, також, слід розуміти акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації (Бутинець, 2004, с. 11).

На основі принципу єдиноначальності, управлінські рішення приймається керівником одноосібно, але часто для вирішення найбільш правильних і обґрунтованих рішень застосовується принцип колегіальності, який створює потенційні можливості підвищення якості рішень, є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації, складає основу реалізації кожної функції менеджменту на підприємстві.

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

Прийняття управлінських рішень дає можливість встановити цілі діяльності організації; закріпити працівників за посадами і робочими місцями, визначивши їх функціональні та посадові обов'язки, права і відповідальність працівників; встановити правила поведінки на роботі; розробити систему заходів щодо заохочення і адміністративного покарання працівників; розподілити ресурси: матеріальні, трудові, фінансові; оцінити якість продукції чи наданої послуги.

Протягом багатьох років практика застосування менеджменту виробила чітку класифікацію управлінських рішень за такими ознаками:

За суб'єктом прийняття:

- одноосібні (приймаються однією особою);
- колективні (приймаються на загальних зборах чи окремою групою працівників).

За особливістю розв'язуваних завдань:

- програмовані (передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки часу, ухвалюються за типових ситуацій);
- непрограмовані (приймаються у неструктурованих, невизначених ситуаціях за нестачі повної інформації і трапляються зрідка).

За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління (мають загальний характер, стосуються всієї організації і є компетенцією керівника вищого рівня управління);
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління (приймаються керівниками середнього рівня управління у межах делегованих їм повноважень);

– рішення на низовому (технічному) рівні управління (мають регулюючу спрямованість і приймаються на низовому рівні управління).

За сферою охоплення:

– загальні рішення (стосуються всієї організації);
– часткові рішення (спрямовані на регулювання певного процесу в конкретній ситуації та стосуються конкретних підрозділів).

За тривалістю дії:

– короткотермінові (реалізуються протягом року для біжучої роботи організації);
– середньо-термінові (реалізуються протягом 1–5 років);
– довготермінові (реалізуються протягом тривалого терміну більше 5 років).

За способом обґрунтування:

– інтуїтивні (спираються на внутрішні передчуття);
– раціональні (передбачають об'єктивний аналітичний процес);
– аналітичні (передбачають оцінювання різних альтернатив);
– логічні (ґрунтуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді).

– імпульсивні (процеси побудови гіпотез істотно переважають над їх контролем);

– інертні (кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез).

За ступенем складності:

– складні (мають важливе значення для майбутнього організації і потребують творчого підходу, вирішенню несподіваних чи непередбачуваних проблем);

– середньої складності (вимагають комплексного розгляду);

– прості (не вимагають великих зусиль для їх прийняття). 8

За рівнем централізації:

– централізовані (приймаються важливі управлінські рішення у єдиному центрі, тобто на вищому рівні управління);

– децентралізовані (передбачають вироблення узгодженого на всіх рівнях управління рішення, спонукають до генерування нових ідей);

– комбіновані (поєднують елементи централізованих і децентралізованих рішень).

За цілеспрямованістю:

– стратегічні (визначають напрями спеціалізації, перспективи соціального та економічного розвитку тощо);

- тактичні (пов'язані з конкретним розташуванням сил і ресурсів);

- оперативні (виникають у разі порушення виробничого процесу внаслідок непередбачених внутрішніх або зовнішніх обставин). 1

За частотою повторення:

- випадкові (вимагають глибокого аналізу нестандартної ситуації);

- періодично повторювані (містять визначені умови, кінцеві продукти і дії, необхідні для успішного досягнення мети);

- не періодично повторювані (містять попередній досвід керівника і результати прийнятих рішень).

За ступенем новизни:

- інноваційні (приймаються за проблемами, що виникають вперше після ретельного вивчення стану справ, досвіду інших організацій і реальних можливостей підприємства);

- стандартні (приймаються на основі вивчення і порівняння наявного досвіду й подібних ситуацій).

За характером:

- економічні (пов'язані з економічним механізмом функціонування організації);

- соціально-психологічні (пов'язані з соціально-психологічними аспектами функціонування організації);

- адміністративні (передбачають юридичний вплив на відносини людей під час виробництва, оскільки регулюються певними правовими нормами);

- технологічні (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва) тощо.

За наслідками впливу:

- негативні (супроводжуються типовими помилками, негативними наслідками);

- нейтральні (не мають сили управлінського впливу);

- позитивні (передбачають вибір найефективнішого варіанта рішення із можливих) (Мала, 2007, с. 24).

Управлінське рішення є відповіддю керівника на зовнішні та внутрішні виклики, що спонукають на розв'язання проблем і максимальне їх вирішення. Менеджер будь-якого рівня завжди прагне прийняти найкраще, найоптимальніше управлінське рішення, яке забезпечить успішний результат.

Прийняття управлінського рішення – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множини варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої мети. Вибір і реалізація найкращих варіантів рішень з усіх можливих становлять суть ефективного менеджменту, адже рішення, що приймається в сфері управління, мають відповідати чітко окресленим вимогам, головною з яких є їх висока якість.

Однією з важливих категорій, які забезпечують об'єктивність дотримання економічних законів і закономірностей управління під час підготовки та прийняття управлінських рішень є *принципи* прийняття управлінських рішень – основоположні правила, основні положення і норми поведінки, якими повинні керуватися працівники апарату управління при прийнятті управлінських рішень та їх реалізації, а саме: *наукова обґрунтованість рішень*: рішення повинні прийматися з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкту управління, які відображаються у організаційних, технічних, економічних, фінансових та інших аспектах його діяльності, враховують останні наукові досягнення; ґрунтуються на всебічному аналізі певної проблеми, адже управляти науково – це своєчасно виявляти тенденції соціального розвитку, його закономірності, організовувати, регулювати та контролювати рух цих закономірностей; *цілеспрямованість*: управлінське рішення повинно мати чітко визначену мету, яка пов'язана зі стратегічними цілями та планами розвитку установи; *законність*: полягає в дотриманні законів і підзаконних актів, дотримання чинних правових норм всіма учасниками управлінського процесу; *своєчасність*: рішення повинні прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема з чітким дотриманням строків підготовки, доведення його до виконавців та дієвий контроль виконання, адже затримка щодо прийняття управлінського рішення негативно впливає на результативність діяльності організації, несе втрату додаткових можливостей для отримання бажаного результату; *гласність*: своєчасне, широке та регулярне інформування працівників про діяльність установи, визначення реального становища на підприємстві, є дієвим засобом формування корпоративної думки, включення у процес управління всіх працівників, підвищення їх активності у реалізації управлінських рішень; *гнучкість*: наявність простору для креативності виконавців, їх особистої ініціативи, пошуку ефективніших шляхів та засобів досягнення визначених цілей; можливість вносити корективи

через зміну обставин; *гуманізації*: спрямований на подолання авторитаризму у відносинах між учасниками управлінської діяльності, досягнення та підтримання позитивного морально-психологічного клімату через повагу до особистості кожного члена колективу, що визначається як найважливіший фактор, від якого залежить якість функціонування організації; *демократизації*: ґрунтується на чіткому розподілі владних повноважень між особистістю й відповідними структурами з конкретно налагодженим механізмом, що регулює відносини між ними у всіх можливих ситуаціях; *об'єктивності*: вимагає правильного використання та відбору тих фактів, які мають відношення до даної проблеми і які не зможуть призвести до зриву виконання прийнятого рішення; *співучасті*: що передбачає активну особисту участь у прийнятті рішення всіх членів колективу; *оптимальної інформованості*: дає можливість приймати раціональні управлінські рішення за умов наявності достатньої інформаційної бази; *відповідальності*: покладає на керівника відповідальність за результати реалізації прийнятого рішення.

Прийняття і реалізація управлінських рішень вимагає від керівника високого професіоналізму і певних соціально-психологічних якостей особистості, так як процес прийняття рішення, вибору успішного варіанта, завжди має творчий характер і залежить від конкретної особистості.

Під час прийняття керівником управлінського рішення повинні бути присутніми такі компоненти: *здоровий глузд*, як здатність ухвалювати розумні рішення, вільні від емоційної упередженості; *інтуїція*, як здатність несвідомо, власним відчуттям уловлювати істину, передбачати, вгадувати правильне рішення; *особиста думка* керівника і *раціональність* адже керівник повинен бути абсолютно об'єктивним і логічним, мати чітку мету, усі його дії в процесі прийняття управлінського рішення спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Управлінське рішення є важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації, інструментом впливу на об'єкт управління в цілому та на окремі його підсистеми і складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

Уміння приймати рішення необхідно для реалізації управлінських функцій і є основою теорії управління. Процес моделювання часто використовується для вирішення складних

проблем в управлінні, тому що дозволяє уникнути значних труднощів і витрат при проведенні експериментів у реальному житті.

В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень: класична; поведінкова; адміністративна.

Класична модель передбачає, що умови прийняття управлінського рішення повинні бути чітко визначеними, керівник повинен бути абсолютно об'єктивним і логічним, мати чітку мету та, маючи повну інформацію, вибирати альтернативу, яка найкраще відповідає потребам організації.

Процес прийняття рішень на практиці має численні обмежуючі та суб'єктивні фактори, які враховує поведінкова модель.

Поведінкова модель передбачає, що керівник не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення; та щодо всіх можливих альтернатив, або не здатний чи не схильний передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Адміністративна модель побудована на передбаченні, що управлінське рішення приймається ще до того, як досліджуються альтернативи і застосовується для вирішення принципово нових або тих, що важко піддаються вирішенню; при обмеженні у часі або коли керівник має достатньо влади, щоб примусити виконувати рішення всупереч бажанню.

Процес прийняття управлінських рішень є частиною щоденної кропіткої роботи менеджера. Під час виконання посадових обов'язків та прийнятті управлінських рішень керівник виконує багатопланові ролі: здійснює підбір і розстановку кадрів на різних ділянках, координує ресурси, визначає завдання, висуває і підтримує ідеї, очолює діяльність по плануванню, забезпечує оперативне керівництво організацією, високоєфективну діяльність організації, розробку та виконання виробничо-творчих і бізнес-планів, укладає угоди і контролює їх виконання, використовуючи різноманітні методи прийняття управлінських рішень, які легко об'єднати в три групи: неформальні, колективні і кількісні.

Неформальні методи прийняття управлінських рішень засновані на аналітичних здібностях керівника, з використанням ним логічних прийомів і методики вибору оптимальних рішень, теоретичного порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду. Неформальні методи базуються на інтуїції менеджера, а їх перевага полягає в тому, що вони приймаються досить оперативно. Недоліком неформального методу є те, що він не забезпечує вибору неефективних рішень.

Колективні методи прийняття управлінських рішень передбачають визначення кола осіб, до складу якого включаються, як правило, і керівники, і виконавці. Головними критеріями формування такої групи є компетентність, здатність вирішувати творчі завдання, конструктивність мислення і комунікабельність. Існує різноманіття колективних форм групової роботи: комісії, засідання, наради, вибіари, серед яких найбільш поширеним методом колективної підготовки управлінських рішень є «мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокноту, метод контрольних запитань, які забезпечують спільне генерування нових ідей з наступним прийняттям рішення.

У основі прийняття *кількісних* методів закладено науково-практичний підхід, який стимулює вибір оптимальних рішень шляхом опрацювання великих кількості інформації.

З метою більш точного розкриття наявного в організації виклику, залучення професійного та інтелектуального потенціалу працівників, для обробки оцінок експертів широко застосовуються наступні методи: *традиційні* – їх найефективніше використовувати для розв'язання задач в умовах визначеності, у типових стандартних ситуаціях; *економіко-математичні*, що об'єднують економіко-статистичні, методи економічної кібернетики, методи оптимізації та економетрії і використовуються в умовах визначеності і застосовуються у автоматизованих системах управління виробничими процесами; *систематизовані* – у групу яких входять: евристичні методи, засновані на досвіді та логіці, методи експертних оцінок, побудовані на кількісній оцінці явищ і процесів, метод «мозкової атаки», який передбачає процес колективного обговорення і розробку декількох варіантів рішення, метод «Дельфі», що сприяє поступовому покращенню оцінок експертів при послідовному уточненні завдання, застосування яких є ефективним при розв'язанні проблем в умовах ризику та невизначеності; *системно-цільові* – використовуються при розв'язанні стратегічних проблем, до них відносять методи системного аналізу та програмно-цільові методи.

Потреба у прийнятті управлінського рішення – це необхідність балансу між вигодою, витратами, ризиком, а тому кожне прийняте рішення повинно бути найкращим, найоптимальнішим, яке забезпечить успішне вирішення поставленої проблеми, питання. Всі управлінські рішення повинні бути спрямовані на досягнення цілей організації, пов'язані з діяльністю організації і стосуються її членів, їхньої праці, взаємостосунків як професіоналів.

Враховуючи ті обставини, що управлінські рішення є багатоаспектними і містять економічну, соціальну, організаційну, правову, психологічну і педагогічну складові, то успішно прийняте рішення має відповідати таким *вимогам* та бути: науково обґрунтованим; цілеспрямованим; кількісно та якісно визначеним; правомірним; оптимальним; комплексним; своєчасними, чітко сформульованими, гнучким; конкретизованими, реальними для виконання, повністю оформленим та передбачати механізми контролю виконання.

Процес розроблення та прийняття оптимального управлінського рішення систематизували та пропонували різні варіанти етапів, як вітчизняні, так і зарубіжні наковці такі, як М. Альберт, Ф. Бутинець, М. Бутко, Дж. Гібсон, І. Гевко, Дес. Дерлоу, Р. Дік, Р. Квасницька, Ю. Лернер, Б. Літовченко, М. Мескон, Т. Пасічник, В. Приймак, Ф. Хедоурі та ін.

Основні етапи розробки та прийняття управлінських рішень є багатокроковими і всі кроки повинні бути вчасними та конкретними. Пропонуємо наступну версію процесу розроблення та прийняття оптимального управлінського рішення як сукупність дотримання процедури здійснення взаємозв'язаних явищ, процесів, послідовність дій суб'єкта управління, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку часу, спрямованих на вирішення проблем організації та полягають в аналізі управлінської ситуації за допомогою збору та обробки інформації; визначенні управлінського завдання та мети через обґрунтування об'єктивних альтернативних дій; розробці та виборі найкращої альтернативи; узгодження рішення; розробка заходів на виконання прийнятого рішення; вибір виконавців; доведення інформації до виконавців та реалізація впровадження прийнятих рішень; контроль виконання; управління його реалізацією та контролем і оцінкою результатів.

- *Аналіз* управлінської ситуації спонукає до прийняття управлінського рішення через збір та обробку необхідної інформації, що класифікується, аналізується, генерується через альтернативи, порівнюється відповідність реальних значень до контрольованих параметрів із запланованими чи прогнозованими, і таким чином виявляються проблем, які необхідно вирішувати.

- *Визначення управлінського завдання та мети*, яка визначає необхідність прийняття управлінського рішення, факторів, механізмів, закономірностей, ресурсів, що впливають на розвиток ситуації.

- Проведення обґрунтованого аналізу членами колективу можливих *альтернативних варіантів рішень* через одержану інформацію, розробляються варіанти вирішення проблеми, оцінюється можливість реалізації кожної альтернативи та можливість наслідків її реалізації.

- *Узгодження* оптимального управлінського рішення з колективно проаналізованих альтернативних, затвердження та відповідальність керівника за прийняте рішення.

- *Розробка заходів на виконання управлінських рішень* з урахуванням організаторських здібностей менеджерів: визначення комплексу роботи, необхідних ресурсів, розподіл обов'язків за виконавцями, строками виконання, вибір контролюючих осіб за протіканням процесу реалізації управлінського рішення з урахуванням готовності менеджера нести персональну відповідальність за їх виконання.

- *Доведення інформації до виконавців*, які залучені до виконання управлінського рішення через менеджерів, керівників структурних підрозділів, визначених у заходах та реалізація впровадження прийнятих рішень та намічених управлінських дій за встановленим планом.

- Проведення поточного *контролю*, основна задача якого – своєчасно визначити якісне виконання управлінського рішення; а проведена *оцінка* проміжних етапів реалізації управлінського рішення за встановленими нормами, критеріями, планами, забезпечить підсумувати досягнені результати, можливість вчасного його коригування або спонукатиме до прийняття нового рішення.

- Реалізація управлінського рішення тягне за собою *оцінку результатів* його впровадження, визначає досягнення поставленої мети, вимір і оцінку ефективності наслідків прийнятого рішення, оцінку переваг у реалізації вибраного управлінського рішення та втрачених можливостей, зіставлення фактичних результатів з тими, які очікували отримати, умовний аналіз та оцінку реалізації альтернативних рішень та їх ефективності за вже відомими умовами впровадження управлінського рішення.

Ефективність реалізації управлінського рішення значною мірою залежить від стилю його прийняття. Тож *коли*:

- якість вирішення проблеми більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати, рішення приймається керівником з використанням інформації, яка у нього є і супроводжується видачею наказу, розпорядження, доручення;

- згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість, досягається консенсус через прийняття групового рішення з урахуванням ідей всіх членів групи;

- якість та згода однаково важливі, то через консультації рішення приймається начальником, який використовує думки підлеглих;

- ні якість, ні згода не є критично важливими, то рішення приймається найбільш легким та швидким способом – за суттю «штампуються».

Досвід прийняття і реалізації кожного управлінського рішення є безцінною частиною управлінського досвіду, дає можливість сформулювати висновки на майбутню перспективу та буде використаний керівником для прийняття рішень у майбутньому.

Висновки. Діяльність будь-якої організації передбачає процес управління, який досягається в реалізації функцій планування, організації діяльності, мотивації, контролю і спонукає до безлічі взаємозалежних операцій, які потребують прийняття низки управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей організації і є найважливішою передумовою її ефективної роботи.

В процесі дослідження визначено теоретичну сутність поняття «управлінське рішення», як формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, який є і результатом, і змістом праці керівника, його вибором із альтернативи за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, реакцією на проблему або завдання, що виникли в організації, які менеджер повинен вирішувати адже процвітання чи невдачі організації – це результат рішень, прийнятих керівником. Залежно від виду проблем, які стоять перед організацією, та підходів їх вирішення у процесі формування управлінських рішень розкрито застосування принципів прийняття управлінських рішень, можливі моделі та методи формування, визначено вимоги до їх прийняття, ознаки та алгоритм реалізації та стилі прийняття, що здійснюються через надзвичайно складний комплекс робіт, дій, операцій і є однією з основних органічних функцій менеджменту.

Управлінське рішення виконує чітко визначені функції, які характеризується аналізом та впровадженням новітніх методів на основі світового досвіду, а в сучасних умовах реформування українського суспільства перед наукою постає першочергове завдання розробки новітніх методик та процедур прийняття управлінських

рішень у сфері управління якістю освіти, що стане перспективним напрямом подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

- Бутинець, Ф. Ф. (2004). *Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті* : навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДТУ (Butinets, F. F. (2004). *Models and Methods of Decision-Making in Analysis and Audit: Educational Manual*. Zhytomyr: Zhytomyr State Technological University Publishing).
- Лисенко, В. В., Кондратюк, Н. В., Пронська, В. В. (2019). Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку*, 32, 149-154 (Lysenko, V. V., Kondratiuk, N. V., Pron'ska, V. V. (2019). Managerial Decisions as a Key Component of the Organizational Management Model. *Market Infrastructure*, 32, 149-154).
- Мала, Н. Т., Проник, І. С. (2010). Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 20.14, 345-351 (Mala, N. T., Pronik, I. S. (2010). The Art of Making Management Decisions. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, 20.14, 345-351).
- Мала, Н. Т. (2007). Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 605, 20-24 (Mala, N. T. (2007). Managerial Decisions: Classification and Decision-Making Process. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, 605, 20-24).
- Нікіфоренко, В. С. (2018). Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. *Прикарпатський юридичний вісник*, 2 (23). Т. 3, 194–198 (Nikiforenko, V. S. (2018). Features of Making State Management Decisions in the Field of Border Security. *Prykarpattia Law Journal*, 2 (23), Vol. 3, 194–198).
- Олійниченко, О. М. (2007). Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*, 21, 79 – 83 (Oliinychenko, O. M. (2007). Aspect Approach to Defining the Concept of "Management Decision." *Scientific Works of NUFT*, 21, 79–83).
- Онофрійчук, О. В. (2018). Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: матер. IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. (Вінниця, 16 жовтня 2018 р.), сс. 256–264 (Onofriychuk, O. V. (2018). Ways to Optimize the Formation and Development of the Management Team of an Enterprise. *Management of the 21st Century: Modern Models, Strategies, Technologies: Proceedings of the IV All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference* (Vinnytsia, October 16, 2018), pp. 256–264).
- Осовська, Г. В. (2008). *Основи менеджменту: курс лекцій*: навч. посіб. для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». Житомир: ЖІТІ (Osov'ska, H. V. (2008). *Fundamentals of Management: Lecture Course: Educational Manual for Students of the Specialty 7.050201 "Management of Organizations"*. Zhytomyr: Zhytomyr Ivan Franko State University).
- Постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 1993 р. № 896 «Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття») (Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 3, 1993, No. 896 "On the State National Program 'Education' ('Ukraine in the XXI Century').*

- Петруня, Ю. Є., Літовченко, Б. В., Пасічник, Т. О. (2020). *Прийняття управлінських рішень*: навч. посіб. Дніпро: Університет митної справи та фінансів (Petrunya, Yu. Ye., Litovchenko, B. V., Pasichnyk, T. O. (2020). *Decision-Making in Management: Educational Manual*. Dnipro: University of Customs and Finance).
- Шоробура, І. (2018). Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*, 8 (163), 17-21 (Shorobura, I. (2018). Modern Requirements for Management Decision-Making. *Youth and Market*, 8 (163), 17-21).
- Шульженко, І. В., Остапенко, С. Ю., Симоненко, В. А. (2018). Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*, 4 (09), 73-77 (Shulzhenko, I. V., Ostapenko, S. Yu., Symonenko, V. A. (2018). Improvement of the Process of Management Decision-Making. *Priazovsky Economic Bulletin*, 4 (09), 73-77).
- Управління закладом освіти*: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів (2022). Бердянськ: БДПУ (Management of an Educational Institution: Textbook for Second-Level Higher Education Seekers in Pedagogical Universities (2022). Berdiansk: BDPU).

SUMMARY

Pshenychna Lyubov, Lysianska Victoria, Zhalo Lidia. A management decision as a successful selection from a set of alternatives.

The article defines that the activity of any organization involves a management process, which is achieved through the implementation of management functions that encourage the manager to make a number of management decisions aimed at achieving the goals of the organization, and the emphasis is placed on the fact that the management decision-making process is quite complex and multifaceted and depends on the qualifications of the manager, his leadership style, the situation, the culture of the organization. In the process of research, the theoretical essence of the concept of «management decision» was defined as a management method formalized on an alternative basis, which is both the result and the content of the manager's work, his choice from alternatives using an objective analytical process, a reaction to a problem or task that has arisen in the organization, which the manager must solve because the prosperity or failure of the organization is the result of decisions made by the manager. Depending on the type of problems faced by the organization and approaches to solving them in the process of forming managerial decisions, the application of principles of managerial decision-making, possible models and methods of formation are revealed, the requirements for their adoption, signs and the algorithm of implementation and styles of adoption are determined, which are carried out through an extremely intricate complex of works, actions, operations and one of the main organic functions of management. It has been proven that the most recognized approach to management decision-making is to follow the procedure and perform the mandatory steps: identify the problem, establish the goal of its solution, study the problem by collecting and processing information, substantiate objective alternative actions, compare and select identified alternatives, formulate and make management decisions, organize their implementation and control.

Key words: *decision, management, management process, management technologies, management decision, alternative management decision, principles, classification, models and methods, requirements and stages of management decision-making.*