

## Підходи до прийняття управлінських рішень

**Андрій Юхимчук**

здобувач II курсу, гр. МЕН-22,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: YukhymchukAY@krok.edu.ua

**Ганна Пазєєва**

кандидат економічних наук, доцент,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Ми щоденно повинні приймати унікальні рішення, але особливої уваги заслуговують рішення прийняті у процесі управління, оскільки вони впливають на значну кількість суспільних відносин. Для того, щоб навчатися приймати оптимальні управлінські рішення, необхідно розуміти процес їх прийняття, вміти відмежовувати управлінські рішення від суміжних категорій. Кожному управлінцю для ефективного управління, необхідно розуміти, що на процес прийняття управлінських рішень впливають зовнішні і внутрішні фактори, тому необхідно знати вимоги до прийняття якісних управлінських рішень та керуватися ними у своїй діяльності.

Проблема прийняття управлінських рішень у різних її аспектах знайшла досить широке відображення як у працях зарубіжних [1], так і в дослідженнях вітчизняних учених, де розглянуто структуру, види, форми прийняття рішень, чинники, які впливають на процеси прийняття рішень тощо. При аналізі проблеми прийняття управлінських рішень в умовах введення змін стосовно організаційного розвитку, в першу чергу, буде цікаво розглянути:

- 1) зміст феномену «прийняття управлінських рішень»;
- 2) психологічні проблеми прийняття управлінських рішень щодо змін в організації;
- 3) вимоги до управлінських рішень в умовах організаційного розвитку.

Виходячи із актуальності проблеми, метою дослідження є розкриття психологічних особливостей процесу прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку та вимоги до управлінських рішень. Основні завдання публікації полягають у тому, щоб виокремити різновид особливостей процесу прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку та визначити чинники, які найбільшою мірою обумовлюють цей процес.

На думку А.В. Карпова [2], проблема прийняття управлінських рішень є фундаментальною, теоретичною і важливою прикладною психологічною проблемою. Поняття «управлінське рішення» відрізняється від поняття «рішення» взагалі. Людина протягом життя приймає безліч рішень, але далеко не всі рішення можна віднести до управлінських. У процесі роботи, менеджер має приймати управлінські рішення щодо планування, організації роботи, мотивації працівників, яким доручається виконання роботи, контролю та координації їхніх

дій [3]. Плануючи майбутню діяльність, керівники визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У ході організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідними засобами тощо. Можна погодитися з твердженням, що в основу всього процесу управління покладено прийняття управлінських рішень [4].

Введення змін в організації є однією із основних проблем в організаційній психології, що досить широко розкрита в роботах як зарубіжних [5], так і вітчизняних фахівців [6]. Одним із компонентів цієї проблеми є психологічні особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін, що знайшли відображення в літературі [7]. У літературі наведено різні підходи до розглядання проблеми змін в організації. Наприклад, К. Фрайлінгер та І. Фішер зазначають, що при цілісному (системному) розгляді змін в організації не можна обійтися без класичного розходження змін першого і другого порядку [8]. Стосовно введення змін в організації, які стосуються діяльності кожної особистості – члена трудового колективу, то автори підкреслюють необхідність для керівника усвідомлювати сутність передбачуваних змін, аналізувати форми, діапазон та характер змін для кожного співробітника, формулювати проблеми, ідеї нововведень та доводити їх сутність до кожного, визначати їх рівень та складності, оцінювати сили, які сприяють та можуть стати їм на заваді [9].

Організаційний розвиток – це широке поняття, що охоплює всі ті практичні методи й наукові дослідження, які при проектуванні соціальних і структурних умов орієнтовані на підвищення спільної участі членів організації, на підвищення самовизначення членів організації і демократичних гарантій на виробничих підприємствах. З іншого боку, на думку Д. Геберта і Л. Розенштіля [10], організаційний розвиток можна розглядати як керовані зміни в організації, тобто систематичне і довготермінове застосування наукового знання та довготермінових програм з удосконалення процесів організаційного оновлення.

Отже, умови розвитку організації спричиняють додаткові вимоги до управлінських рішень, які приймає керівник організації. При прийнятті управлінських рішень керівник повинен мати на увазі факт впливу управлінського рішення щодо розв'язання конкретної проблеми на всі підсистеми організації для ефективного організаційного розвитку. Управлінські рішення щодо розвитку організації повинні мати комплексний та системний характер. Представлені теоретичні розробки є необхідними для подальшого експериментального дослідження особливостей процесу прийняття керівниками організацій управлінських рішень в умовах організаційного розвитку.

**Ключові слова:** управлінське рішення, організаційний розвиток, психологічні особливості, керівник.

### Список використаних джерел

1. Кіхлер Е. Прийняття рішень в організаціях / Е. Кіхлер, А. Шорті // Психологія праці та організаційна психологія; [Пер. з нім.]. - Харків: Гуманітарний центр, 2004. - Т. 4. - 160 с.
2. Карпов А.В. Психологічна характеристика процесів управлінських рішень/О.В. Карпов // Організаційна психологія / [уклад. та загальна редакція Л.В. Винокурова, І.І. Скрипюка]. - СПб. - С. 472-495.
3. Гершунський Б.С. Методологічні передумови прийняття оптимальних рішень у неекстремальних педагогічних ситуаціях/Б.С. Гершунський // Проблеми прийняття оптимальних рішень у педагогічній діяльності. - М., 1984. - С. 3-13.
4. Юкаєва В.С. Управлінські рішення: навч. посібник/В.С. Юкаєва. - М.: Дашков і К., 1999. - 292 с.
5. Миколайчик Зоф'я. Вирішення проблем в управлінні. Прийняття рішень та організація робіт / Зоф'я Миколайчик; [Пер. з польськ.] - Харків: Гуманітарний Центр, 2004. - 472 с.
6. Освітній менеджмент : навч. посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. - К. : Шкільний світ, 2003. - С. 95-130.
7. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін в організації / О.С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології. - Том 1: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. - К. : Міленіум, 2006, частина 17. - С. 20-25.
8. Фрайлінгер Крістіан. Управління змінами в організації / Крістіан Фрайлінгер, Йоганнес Фішер; [Пер. з нім. Н.П. Береговий, І.А. Сергєєвої]. - М.: Книгописна палата, 2002. - 264 с.
9. Мескон М.Х. Основи менеджменту/М.Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі; [Пер. з англ.]. - М.: Справа, 1992. - 702 с.
10. Геберт Д. Організаційна психологія. Людина та організація / Д. Геберт, Л. Фон Розенштіль; [Пер. з нім.]. - Харків: Гуманітарний центр, 2006. - 624 с.