

УДК 338.2

**Дегтяр Олег Андрійович**

доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова,  
доктор наук з державного управління, доцент

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ ТА УХВАЛЕННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

***Анотація.** У статті проаналізовано основні методологічні підходи до розроблення та ухвалення раціональних управлінських рішень у сучасному менеджменті. Запропоновано для визначення рівня раціонального обґрунтування та фактичних результатів реалізації управлінських рішень урахувати умови діяльності, рівень пізнання і ступеня структурованості проблеми, інформаційно-технологічне й ресурсне забезпечення цілей, якості і потужності засобів оброблення інформації, взаємозв'язку рішень, а також вплив «суб'єктивного чинника», тобто особистості самого керівника і ставлення підлеглих до ухваленого рішення.*

***Ключові слова:** управлінське рішення, раціональне управлінське рішення, менеджмент, теорія управління, теорія процедурної раціональності, теорія раціонального вибору.*

### **Дегтярь О.А. Методологические подходы к разработке и принятию рациональных управленческих решений в современном менеджменте**

***Аннотация.** В статье проанализированы основные методологические подходы к разработке и принятию рациональных управленческих решений в современном менеджменте. Предложено для определения уровня рационального обоснования и фактических результатов реализации управленческих решений учитывать условия деятельности, уровень познания и степени структурированности проблемы, информационно-технологическое и ресурсное обеспечение целей, качества и мощности средств обработки информации, взаимосвязи решений, а также влияние «субъективного фактора», то есть личности самого руководителя и отношения подчиненных к принятому решению.*

***Ключевые слова:** управленческое решение, рациональное управленческое решение, менеджмент, теория управления, теория процедурной рациональности, теория рационального выбора.*

### **Diegtiar O.A. Methodological approaches to develop and become better management decisions in modern management**

***Annotation.** The article analyzes the main methodological approaches to the development and adoption of rational management decisions in modern management. It was proposed to take into account the conditions of the activity, the level of cognition and the degree of problem structuring, the information-technological and resource support of the goals, the quality and power of the information processing tools, the interrelation of decisions, as well as the influence of the "subjective factor" that is, to determine the level of rational justification and actual results of implementation of management decisions. The personality of the leader himself and the attitude of the subordinates to the decision taken.*

*Keywords: management decision, rational management decision, management, control theory, the theory of procedural rationality, rational choice theory.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Однією з ключових вимог сучасного менеджменту є ухвалення рішень у складному і швидко мінливому середовищі. Проблеми управлінських рішень перебувають на стику багатьох галузей науки. Різні напрямки науки розглядають побудову наукової теорії ухвалення рішень. Відповідно в останні десятиліття зріс інтерес до досліджень, спрямованих на виявлення особистісних, ситуативних і когнітивних чинників, що визначають ухвалення раціональних управлінських рішень в умовах посилення тиску невизначеності середовища і високих вимог до швидкості їх ухвалення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасна система знань у галузі вивчення процесів ухвалення та реалізації управлінських рішень характеризуються різноманітністю загальнотеоретичних і прикладних наукових розробок. Вихідні положення концепції ухвалення рішень найбільш чітко сформульовано в теоріях Р. Саймона [12] і Дж. Марча [9, 10], де надано основні визначення процесів і систем їх ухвалення в умовах невизначеності, також потрібно відзначити праці таких зарубіжних дослідників, як Ф. Харрісон [8], М. Пеллет'єр [8], С. Плоус [11], Р.Л. Кіні [3], Х. Райфа [3] та ін. Серед вітчизняних вчених можна назвати таких, як Г. Гнатієнко [2], В. Снитюк [2], А. Дегтяр [4], В. Мартиненко [4], А. Нікіфоров [5], Я. Рейльян [6], А. Терехух [7]. Вітчизняні розробки переважно характеризуються або великим ступенем описовості, або надмірною формалізацією (роботи, пов'язані з пошуком оптимального рішення), або психологічною спрямованістю аналізу.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання ухвалення раціональних управлінських рішень поки ще не знайшли однозначного тлумачення в дослідженнях учених, недостатньо розвинуто теоретичні аспекти, пов'язані зі створенням відповідних економічних механізмів, що враховують різноманіття умов підготовки та

реалізації рішень; відсутні чіткі оцінні підходи до розгляду управлінських процесів в організації, методики оцінювання рівня раціональної обґрунтованості та якості рішень. Наявною є практична значущість, різноплановість і недостатня розробленість зазначених проблем, дискусійні питання, об'єктивна необхідність їх наукового осмислення і комплексного аналізу.

**Формулювання цілей статті.** Метою цього дослідження є аналіз методичних підходів до розроблення та ухвалення раціональних управлінських рішень у сучасному менеджменті, а також надання пропозицій щодо вдосконалення цього процесу.

**Виклад основного матеріалу.** Раціональність – це характеристика не тільки мислення і систем висловлювань, але й дій і вчинків людей [4, с. 24]. У цьому зв'язку йдеться про раціональність у значенні ефективності й доцільності. Явища і процеси природи та суспільства поєднані в єдине ціле причинно-наслідковими зв'язками. І тільки дотримання цих зв'язків, об'єктивних законів і закономірностей розвитку природи й суспільства може в кінцевому рахунку забезпечити успіх людської діяльності. У цьому сенсі всі рішення мають бути раціональними (тобто можливі варіанти дій як окремих людей, так і їх колективів), обґрунтованими і відповідати умовам зовнішнього середовища.

Раціоналістична оцінка управлінського рішення завжди дається щодо певної мети. Поки не вказана мета певної активності, про її раціональність судити неможливо. Під час установа мети важливо чітко ідентифікувати ситуацію, визначити проблему і уявляти можливі шляхи її досягнення в конкретній ситуації. Тому раціоналістична оцінка в повному вигляді повинна виглядати таким чином: «Управлінське рішення «Р» раціональне щодо мети «М» у ситуації «С» [2, с. 131].

Мета діяльності постає як основний інтегративний чинник, що об'єднує різні дії в систему, і виражає бажану кінцеву точку руху.

Об'єктивна реальність передається за допомогою інформаційної системи суб'єкту господарювання, який розробляє стимули цілеспрямованих дій для трансформації цільової системи в бажаний стан [6, с. 128]. Тут ми дотримуємося передумови, що суб'єкт управління ототожнює себе з керованим процесом, а об'єктивні та суб'єктивні критерії корисності збігаються.

У реальній управлінській практиці часто важко визначити, чи маємо справу з метою або ж з альтернативою дії. Щодо різних суб'єктів одне і те ж явище оцінюється по-різному. Важливу роль відіграє тут обставина, на якому рівні ієрархічної структури управління перебуває суб'єкт. Взаємопов'язаність і взаємовизначеність категорій цілей і альтернативи наочно ілюструє метод «дерева цілей» [11].

Раціональність як відповідність меті, слідуючи за М. Вебером, визначимо як «раціональність мети» [1]; раціональність як відповідність певним нормам і правилам визначимо як «логіко-методологічну» (термін А. Нікіфорова) [5, с. 205]. Очевидно, що друге поняття є похідним, вторинним щодо першого.

Стандарти логіко-методологічної раціональності виникають і формулюються в результаті вивчення та узагальнення випадків успішної діяльності, що призводить до мети, а також як наслідок пізнання зовнішнього світу, взаємозв'язків речей і явищ. Послідовність успішних дій отримує узагальнене вираження у вигляді набору деяких приписів і правил, згідно з якими плануються і здійснюються дії в аналогічній ситуації і для досягнення аналогічної мети. Діяльність, що не призводить до потрібного результату, дозволяє скорегувати правила дій.

Розглядаючи категорію раціональності щодо проблеми управлінських рішень, не можна не враховувати такої їх властивості, як поліморфізм, оскільки зміст логіко-методологічної раціональності при цьому може деяким чином трансформуватися. У контексті нашого

дослідження ми пропонуємо класифікувати управлінські рішення з урахуванням таких критеріїв:

- значущість рішення для організації: воно є важливим або не настільки важливим, є стратегічним або тактичним;
- складність і частота ухвалення рішення: складне чи повсякденне, спеціальне або періодичне, ухвалюється воно регулярно чи нечасто;
- ступінь невизначеності кінцевого результату: заздалегідь зумовлений, попередньо визначений або невизначений;
- ступінь структурованості проблеми та рівень інноваційності рішень: чи є вони рутинними, чи припускають наявність нововведень, використання інтуїції та творчих компонентів [3, с. 21].

Ураховуючи ці чинники, можемо визначити три основні категорії управлінських рішень: категорія «А» – буденні, часто повторювані, з цілком передбачуваним результатом. Рішення категорії «В» не є повсякденними й повторюваними, їм властивий значний ступінь невизначеності в тому, що стосується кінцевого результату. Категорія «С» – виключно рідкісні рішення, що ухвалюються в умовах невизначеності й мають непередбачуваний результат.

Пропонований підхід заснований на ідеї Е. Харрісона та М. Пеллет'єр про існування двох типів управлінських рішень [8]. Наведену ними класифікацію трансформовано й розширено відповідно до спрямованості нашого дослідження.

Найбільш складні форми рішень належать до категорій «В» і «С». У більшості випадків вони ухвалюються менеджерами середньої та вищої ланки, оскільки потрібний результат є важливим для всієї організації (рішення про розроблення нового продукту або про відкриття нового ринку тощо).

До категорії «А» належить переважна більшість рішень, що ухвалюються в будь-якій організації. Це й регулярно повторювані

рутинні рішення, що мають менші наслідки. Їх результат характеризується високим ступенем упевненості в кінцевому результаті. Як приклад, можна згадати деякі фінансові рішення, рішення про складання розкладів і графіків роботи, що стосуються операцій техобслуговування і поповнення запасів. Багато з цих рішень колись належали до категорії «В». З плином часу в результаті регулярного повторення вони фіксуються в посібниках, інструкціях, різного роду настановах. Ці рішення не обов'язково ухвалюються менеджерами (у деяких випадках повноваження з їх ухвалення делегуються підлеглим), вони інтегруються в нормальний робочий процес організації, і далі відсутній будь-який формальний процес їх ухвалення.

Своєю чергою рішення категорії «В» (найважливіші з яких – стратегічні) передбачають обов'язкове використання процесу розроблення. Як приклади можна навести рішення про злиття і придбання, розроблення нових продуктів, диверсифікацію, реорганізацію, вилучення капіталовкладень, розширення чи скорочення операцій.

Рішення категорії «С» принципово відрізняються від категорії «В» високим ступенем невизначеності й неможливістю якісного аналітичного обґрунтування. Вони, як правило, охоплюють сферу венчурних операцій (грошові операції та операції з цінними паперами, пов'язані з кредитуванням і фінансуванням технічних нововведень, наукових досліджень і розробок, упровадження винаходів), виведення на ринок принципово нових товарів з непередбачуваною реакцією попиту, використання принципово нових технологій, форм управління і т. ін.

Раціоналістична оцінка управлінських рішень, що належать до категорії «А», буде мати таку особливість: у цьому разі раціональність не буде залежати від суб'єкта – у тому сенсі, що його індивідуальні особливості не важливі для діяльності і не входять до неї: раціонально може діяти як розумна, так і нерозумна людина, як моральна, так і

аморальна, що ілюструє взаємозамінність учасників раціонально організованого виробничого процесу. Називаючи в такому разі управлінське рішення раціональним, ми по суті оцінюємо його об'єктивну відповідність меті та ситуації. Тобто логіко-методологічна раціональність рішень категорії «А» буде визначатися правильною ідентифікацією проблемної ситуації та відповідністю обраного шляху її вирішення чинним нормам, правилам, інструкціям.

Однак, оскільки в розглянутому випадку раціональність не передбачає особистісного забарвлення людських учинків (не враховує мотивацію), то виникає небезпека того, що задані правила й норми звільняють людину від відповідальності за наслідки застосування цих правил і норм.

У розгляді управлінських рішень категорії «В» логіко-методологічну раціональність можна позначити як процедурну. Принцип процедурної раціональності передбачає, що висока якість рішення зумовлюється високою якістю (раціональністю) процедури його розроблення; він застосовується в разі, коли існують видимі засоби для досягнення мети або кошти, що можна для цього використати. Зазначений принцип запропонований Х. Саймоном [12], Дж Марчем [9, 10] та ін. Їх розробки є основою сучасної науки про ухвалення рішень.

Раціональна процедура вироблення рішення складається з таких фаз компетентного з'ясування, добору й оброблення інформації:

1) розгляд усіляких альтернативних підходів до вирішення проблеми та їх підстав, з'ясування сукупності цілей;

2) виявлення умов і чинників реалізації цілей, а також методів і засобів, що придатні або можуть бути зрозумілим чином пристосовані для вирішення проблеми;

3) формулювання проблемної ситуації (уточнення і деталізація цілей; завдань; обмежень; визначення критеріїв оцінювання альтернатив та їх

пріоритетності);

4) генерування варіантів рішення, що забезпечують досягнення цілей і задовольняють вимогам, сформульованим у третій фазі.

5) прогнозування наслідків ухвалення кожного з варіантів (якщо в цьому є невизначеність) та їх оцінка за окремими критеріями, визначеними у третій фазі;

6) агрегування окремих оцінок у сумарні оцінки варіантів за всіма критеріями;

7) вибір найкращого варіанту рішення [12].

Ця процедура уявляється гнучкою через можливість повернення з більш пізніх фаз на початкові, якщо дані, що виникають в процесі вироблення рішення, нашкоджують на переосмислення зроблених раніше висновків (що, як правило, і відбувається під час розгляду складних проблем). У межах повернень здійснюється рефлексія – розумова діяльність, уключеність якої відрізняє насамперед процедурно раціональне ухвалення рішень від інтуїтивного.

У науці про ухвалення рішень створено як загальну методологію, так і великий апарат – численні способи, техніки, прийоми виконання операцій зі збирання й оброблення інформації, що належать до різних класів проблем і фаз вироблення рішень. Якщо рішення ухвалюється «технологічно» грамотно, без помилок, то воно є раціональним і зі значною вірогідністю має високу якість. При цьому «технологічна» грамотність не виключає використання творчих компонентів [7, с. 89].

На відміну від процедурно-раціональних рішення категорії «С» ухвалюються переважно через «угадкування», на інтуїтивно-емоційній основі, і характеризуються високим ступенем ризику. Їх раціоналістична оцінка, на нашу думку, можлива за умови, що управління вважається мистецтвом або творчістю. У ситуаціях невизначеності інтуїтивний підхід часто може бути сильніше раціонального через більш гнучкі можливості



адаптації до умов діяльності і розкриття творчих здібностей людини. Відповідні галузі науки про ухвалення рішень і когнітивна психологія зокрема пропонують безліч прийомів, методів стимулювання та інтенсифікації творчого мислення в процесі ухвалення інноваційних рішень: використання аналогій, морфологічного аналізу, асоціативні методи активізації творчого мислення, методи психологічної активізації колективної творчої діяльності і т. ін.

Крім трьох виокремлених груп рішень за схемою «відповідність нормам – процедурна раціональність – інтуїтивність», можна також оцінити їх з позицій значущості «суб'єктивного чинника», тобто особистісних характеристик суб'єкта управління. Вплив системи цінностей, емоційної стійкості, схильності до ризику, творчих здібностей тощо, безумовно, найбільшою мірою виявляються в рішеннях категорії «С», і найменш значущі – у рішеннях категорії «А».

**Висновки з даного дослідження.** Спираючись на наведені положення теорії управління й теорії раціонального вибору, можна зробити такі висновки:

- Категорія «раціональності управлінських рішень» може бути розглянута як результативність і як обґрунтованість дій суб'єкта управління (логіко-методологічна). Таким чином, раціональне (раціонально обґрунтоване) управлінське рішення орієнтоване на вирішення проблемної ситуації і ухвалене на основі стандартів логіко-методологічної раціональності.

- Якість цілепокладання зумовлює рівень раціональності управлінських рішень і характеризує стратегічний аспект ефективності роботи організації.

- Стандарти логіко-методологічної раціональності (для всіх зазначених категорій рішень) не пов'язані жорстко й однозначно з

передбачуваним результатом. Правила дають можливість ефективної дії для досягнення мети, але це не означає, що мета неодмінно досягається.

- Раціональність управлінського рішення є відносною категорією. Унаслідок нерівномірності розвитку зовнішнього середовища та можливостей суб'єкта управління повна відповідність усіх аспектів людської діяльності за конкретних умов об'єктивного світу недосяжна, а тому рівень раціональності може як підвищуватися, так і знижуватися.

- Рівень раціонального обґрунтування та фактичні результати реалізації управлінських рішень і залежать від умов діяльності, рівня пізнання та ступеня структурованості проблеми, інформаційно-технологічного й ресурсного забезпечення цілей, якості і потужності засобів оброблення інформації, взаємозв'язку рішень; а також впливу «суб'єктивного чинника» (особистості самого керівника і ставлення підлеглих до ухваленого рішення).

- Багаторазове переплетення взаємозв'язків, динамічний характер систем, у яких функціонують підприємства, ускладнюють процес пізнання настільки, що виниклі труднощі можна подолати лише зі збільшенням обсягу оброблення інформації, що робить необхідним включення творчих компонентів і підприємницького чуття в процес ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, нами розглянуто основні положення теорії менеджменту та суміжних галузей знань, що висвітлюють цю проблему.

**Перспективи подальших розвідок.** У подальших дослідженнях доцільно розглянути особливості процесів ухвалення та реалізації управлінських рішень у вітчизняних організаціях і підприємствах у сучасних трансформаційних умовах.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Вебер М. Избранные произведения. / М. Вебер; [пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; Предисл. П.П. Гайденко]. – М. : Прогресс, 1990. – 808 с.
2. Гнатієнко Г. Експертні технології прийняття рішень: монограф. / Г. Гнатієнко,

- В. Снитюк. – К. : ТОВ “Маклаут”, 2008. – 444 с.
3. Кини Р. Л. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения / Р.Л. Кини, Х. Райфа ; [пер. с англ. В. В. Подиновский, М. Г. Гафт, В. С. Бабинцев] ; [ред. И.Ф. Шахнов]. – М. : Радио и связь, 1981. – 560 с.
  4. Механізми прийняття управлінських рішень органами державної влади щодо соціально-економічного розвитку регіонів : монограф. / [А.О. Дегтяр, О.Ю. Амосов, В.М. Мартиненко та ін.]. – Х. : ХарРІ НАДУ "Магістр", 2006. – 368 с.
  5. Никифоров А.Л. Рациональность и свобода. Рациональность как предмет философского исследования. / А.Л. Никифоров; [под ред. Б.И. Пружилина, В.С. Швырева]. – М. : РАН, Институт философии, 1995. – 209 с.
  6. Рейльян Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений : монография / Я.Р. Рейльян. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 205 с.
  7. Теребух А. А. Господарські рішення на машинобудівних підприємствах: прийняття, оцінювання та моделювання : монограф. / А.А. Теребух. – Л. : Львівський державний інститут новітніх технологій та управління імені В. Чорновола, 2010. – 244 с.
  8. Harrison E. Frank A paradigm for strategic decision success" / E. Frank Harrison, Monique A. Pelletier // Management Decision. – 1995. – Vol. 33 Iss: 7, pp.53–59
  9. March J.G. Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice / J.G. March // Bell Journal of Economics. 1988. Vol. 9. P. 587–608.
  10. March J.G. Decisions and Organizations / J.G. March. – Oxford : Blackwell, 1988. – 147 p.
  11. Plous S. The psychology of judgment and decision making. / S. Plous. – New York : McGraw-Hill, 1993. – 214 p.
  12. Simon H. A behavioral model of rational choice / H.Simon // Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting. – New York : Wiley, 1957. – 159 p.

**Statement of the problem.** One of the key requirements of modern management is decision-making in a complex and rapidly changing environment. Problems of administrative decisions are at the crossroads of many branches of science. Different areas of science are considering constructing a scientific theory of decision-making. Accordingly, in recent decades increased interest in research aimed at identifying personal, situational and cognitive factors that determine the adoption of rational management decisions in the face of increasing pressure, uncertainty of the environment and high requirements for the speed of their adoption.

**Urgency.** The need for the development of the theory and practice of development and implementation of rational management decisions, and evaluating the relationship of these procedures results-driven operation makes economic relevance of this study.

**The purpose of the article and task was to study** the analysis of methodical approaches to the development and adoption of rational management decisions in modern management, as well as providing suggestions to improve this process.

**Summary.** Category «rational managerial decisions» can be considered as the effectiveness and the validity of the actions of the subject of management (logical and methodological). Thus, a rational (rationally justified) managerial decision – oriented solution for the problem situation and adopted standards-based logical and methodological rationality.

Quality goal setting is determined by the level of rationality of managerial decisions and characterizes the strategic aspect of organizational performance.

Standards logical and methodological rationality (for all these categories of decisions) are not bound firmly and unambiguously with predictable results. Rules allow effective action to achieve the goal, but that does not mean that the goal will certainly be achieved.

The rationality of managerial decisions is a relative category. Because of the uneven development of the external environment and opportunities of the subject of management full compliance with all aspects of human activities and the specific conditions of the objective world is unattainable, and therefore the level of rationality may rise or fall.

**Conclusions and outcomes.** The author proves that the quality of goal setting is determined by the level of rationality of managerial decisions and characterizes the strategic aspect of organizational performance and the rationality of managerial decisions is a relative category, that is, the standard logical and methodological rationality are not associated rigidly and unambiguously with predictable results. Proposed to determine the level of rational justification and of actual results of the implementation of management decisions to take into account the environment, the level of knowledge and degree of structure of the problem, information technology and resource

provision goals, quality and capacity of information processing, interconnection solutions, as well as the influence of the "subjective factor" that is the personality of the leader and the subordinates to the decision. Thus, we have the basic principles of management theory and related areas of knowledge regarding this problem. In further studies it is advisable to consider specific features of the processes of adoption and implementation of managerial decisions at Ukrainian enterprises in modern transformational conditions.