

Рекомендована д. фармац. наук, проф. В. В. Трохимчуком

УДК 65.12.43:658.3

## ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

©І. К. Ярмола

Донецький національний медичний університет імені М.Горького, Донецьк

**Резюме:** обґрунтовано значущість прийняття ефективного управлінського рішення, деталізовані способи реагування керівника на необхідність прийняття управлінського рішення та визначено вплив основних бар'єрів, які пов'язані з його особистими комплексами, на ефективність прийняття рішення. Визначено основні етапи процесу прийняття управлінського рішення та його аспекти (або параметри).

**Ключові слова:** управління, управлінське рішення, організація, ефективність.

**Вступ.** Організація ефективної системи управління підприємствами (фірмами) незалежно від їх форми власності – актуальна проблема розвитку будь-якої галузі народного господарства України. Управління різноманітними організаціями в умовах ринкової економіки є значно складнішими, що пов'язане не тільки з розширенням самостійності, прав та відповідальності організацій, але й з необхідністю їх пристосування до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі: постійно виникають нові цілі і завдання, загострюються процеси конкуренції, виникають і налагаються нові господарські зв'язки, формуються ринкові моделі та механізми організації управління.

Сучасні фармацевтичні організації розвиваються і здійснюють підприємницьку діяльність в умовах нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища. Більшість ситуацій бізнес-середовища виникають вельми швидко і непередбачувано, що вимагає оперативності у реагуванні на їх зміни. З метою ефективної адаптації організації до цих змін керівнику необхідно володіти теоретичними та практичними положеннями щодо прийняття управлінських рішень управлінської реакції керівника організації на мінімізацію негативного впливу та максимізацію тих можливостей, які ці зміни можуть дати. Метою дослідження стало обґрунтування прийняття управлінського рішення керівниками фармацевтичних організацій з деталізацією основних способів реагування на необхідність прийняття управлінського рішення, його етапів та моделей.

**Методи дослідження.** Методологія дослідження ґрунтується на принципах наукового пізнання, використано системний та порівняльний аналіз.

**Результати й обговорення.** Прийняття управлінського рішення – це функція керівника

будь-якого рівня управління. Тому знання технології, методів прийняття рішень є необхідним елементом професійної кваліфікації керівника будь-якої організації або її підрозділу [3, 6, 7].

Менеджер у сучасному бізнесі перебуває під тиском багатьох чинників зовнішнього середовища, а саме: посилення конкуренції; збільшення обсягу та швидкості інформаційних потоків; зростання рівня невизначеності та ціни помилки; зміни кон'юнктури ринку; потреби та очікування споживача; ускладнення структури бізнесу та операційного середовища. Це зовнішні фактори, які безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень керівником незалежно від рівня управління, на якому даний керівник функціонує. Вибір, який індивідуум зробить у тій чи іншій ситуації, складається з його навичок, знань, характеру і особливостей особистості у тому вигляді, в якому вони були сформовані всім попереднім життєвим досвідом, і з конкретних впливів, яким він піддається в момент прийняття рішення.

Комплексний аналіз літературних джерел дозволив виділити чотири основні способи реагування на необхідність прийняття управлінського рішення [4, 5, 11, 13, 17]:

- уникнення (у більшості випадків уникнення пов'язане з суб'єктивними труднощами рішення. Можна намагатися не помічати проблему, однак уникнення призводить до того, що багато управлінських завдань і проблем, які потребують вирішення, ускладнюються, що призводить до їх поглиблення);

- реактивне рішення (змушують керівника постійно реагувати на події, при цьому його менеджмент перетворюється на "управління методом зазатикання дірок", що, безумовно, негативно відбивається на його здоров'ї і «здоров'ї» його організації чи підрозділу взагалі);

• рішення нічого не робити (як не дивно, але це вимагає наявності спеціальних навичок. Усвідомлене недіяння — велике мистецтво, яке не кожному доступне. Існують ситуації, які не вирішуються за своєю природою або тимчасово не вирішуються (на тому рівні організаційного або особистісного розвитку, на якому перебуває компанія і/або її менеджер). Керівнику необхідно мати запас мужності і терпіння, щоб, стикаючись з певною проблемою, яка умовно не вирішується, усвідомлено нічого не робити для її вирішення. Рішення нічого не робити може бути пов'язане з явищами непереборної сили, так званими форс-мажорними обставинами. Іноді при зіткненні з подібними умовами важливо відступити і зачекати. Даний підхід варто використовувати навіть для вирішення повсякденних, теоретично переборних, але практично складних завдань чи проблем);

• усвідомлене і зважене рішення (це підхід, який прагнуть реалізувати найбільш успішні керівники. Вони приймають рішення на основі зібраної інформації, ретельного аналізу і обговорення. При цьому вони враховують елементи предиспозиції (умови), різні шляхи здійснення (варіанти, альтернативи) і передбачувані результати (наслідки). Таке рішення часто проводиться за допомогою спеціальних інструментальних методів. На відміну від рішення імпульсивного, ефективне управлінське рішення будується з урахуванням законів менеджменту та з використанням управлінських технологій; апаратних засобів).

При цьому основними сферами управлінського рішення виступають такі види діяльності:

загальна стратегія розвитку підприємства (фірми); ділові процеси та операції; делегування повноважень; мотивація персоналу; дисципліна; прийом на роботу і формування штату; регулювання взаємовідносин тощо. Мистецтво приймати ефективні рішення – це комплекс, що охоплює як особисті якості, так і міжособистісні відносини. Він охоплює вміння знаходити і аналізувати факти; логічно мислити; розуміти інших; бути впевненим у собі і приймати на себе відповідальність; вміння переконувати і здійснювати прийняте рішення.

Необхідно особливо підкреслити, що прийняття рішень — процес психологічний, тому необхідно враховувати таке:

• поведінка людини не завжди логічна, іноді нами управляють почуття;

• у мозок людини надходить дуже багато інформації і свідомість не встигає повністю обробити її для прийняття рішення. Дрібні деталі інформації, минаючи свідомість, відразу потрапляють в підсвідомість, де складається повна картина ситуації і практично миттєво вибирається рішення проблеми (яке дійсно може виявитися правильним). У науковій літературі цей феномен трактується як інтуїція;

• при інтуїтивному вирішенні проблеми відсутній вибір альтернатив, таким чином, немає морального і психологічного тиску на людину.

У деяких ситуаціях, які вимагають від керівника проявити характер і лідерські якості, на перший план виступають особисті комплекси, систематизація яких і передбачувані дії щодо їх мінімізації наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1.** Основні бар'єри особистих комплексів керівника при прийнятті управлінського рішення

| Бар'єри  | Методи їх мінімізації   |
|--|---|
| <b>Негативні емоції, нервові напруження</b><br>Впливають на процес мислення. Прогнози, які виробляються – песимістичні, ідеї – не оригінальні, не життєздатні, рішення пов'язані з обмеженнями: «заборонити», «відсунути», «звільнити» та таке ін. | Змінити думки, настрій, зменшити нервову напругу, управлінське рішення приймати тільки тоді, коли зміниться емоційний фон |
| <b>Надмірне залучення у проблему, близькість проблеми</b><br>Ідентифікація особистості керівника з роботою, її завданнями та проблемами  | Відсторонення від проблеми, вироблення здатності погляду на проблему «з боку»   |
| <b>Тиск з боку, надмірне очікування інших людей</b><br>Колектив (штат) чекає рішення керівника, маючи при цьому своє бачення розв'язання проблеми, причому іноді люди виявляють надмірні очікування відносно управлінського рішення керівника      | Відповідальність не делегується!<br>Треба навчитись відстоювати свої пріоритети та рішення                                |
| <b>Особисті проблеми</b><br>Є досить суттєвою перешкодою при прийнятті ефективного управлінського рішення  | Визначити власні слабкості, понизити амбіційність, навчитись відділяти власний суб'єктивізм від процесу прийняття рішення |

Загальновідомо, що найчастіше керівники приймають рішення імпульсивно. Одночасно практика показала, що ці рішення, як правило,

виявляються невдалими [1, 9, 16]. До основних причин неефективності управлінського рішення, яке прийнято імпульсивно, можна віднести:

- недостатність кількості та якості інформації;
- вибір не кращого варіанту альтернативного рішення;
- ігнорування моделювання майбутньої ситуації та наслідків прийняття даного рішення.

Аналіз літературних джерел дозволив встановити, що тільки комплексний, поетапний підхід до прийняття управлінського рішення дозволить уникнути невдачі і зробити рішення керівника усвідомленими і зваженими [2, 8, 14]. Комплексний поетапний підхід до прийняття рішень був вперше застосований військовими під час Другої світової війни. Було відмічено, що ті офі-

цери, які використовували комплексне поетапне прийняття рішення, домоглися значно кращих результатів, ніж інші (ті, що не практикували його). Пізніше керівники в різних галузях бізнесу стали застосовувати цю технологію для організації свого мислення і пошуку кращих управлінських рішень [2, 10, 12]. З тих пір вона була значною мірою вдосконалена і виглядає так, як це представлено на рисунку 1.

Окремі науковці додають ще два етапи, а саме: виявлення альтернатив та остаточний їх вибір [5, 6, 11]. Безпосередньо етапи процесу прийняття управлінського рішення наведено на рисунку 2.

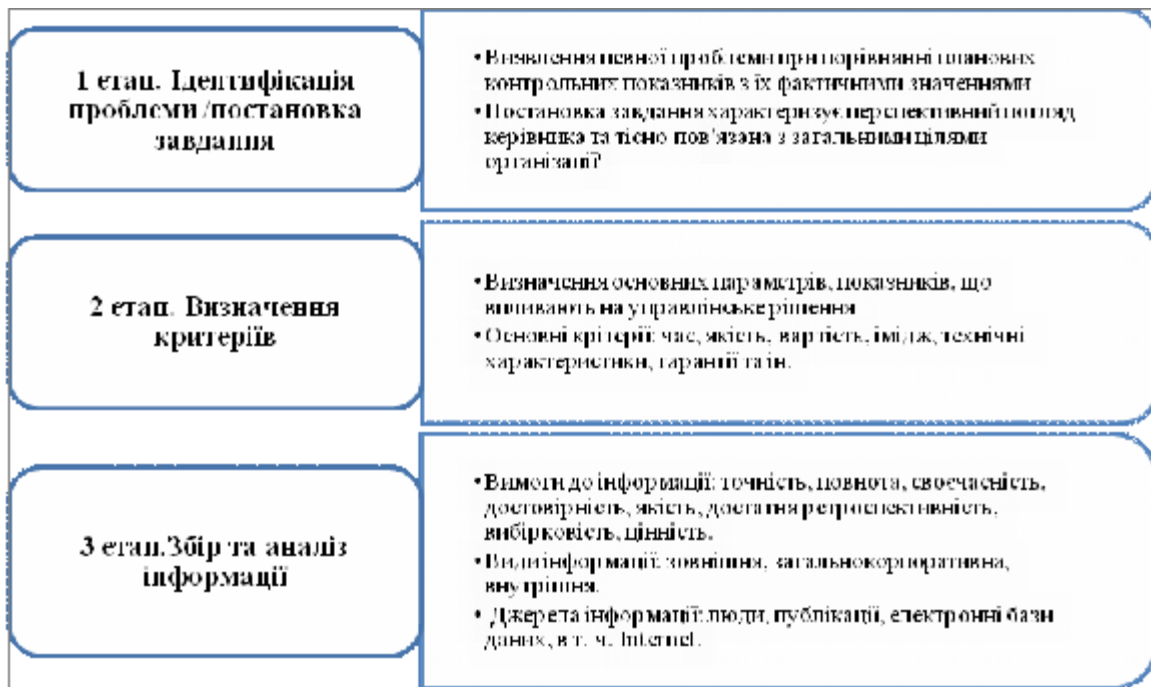


Рис. 1. Основні етапи прийняття управлінського рішення.

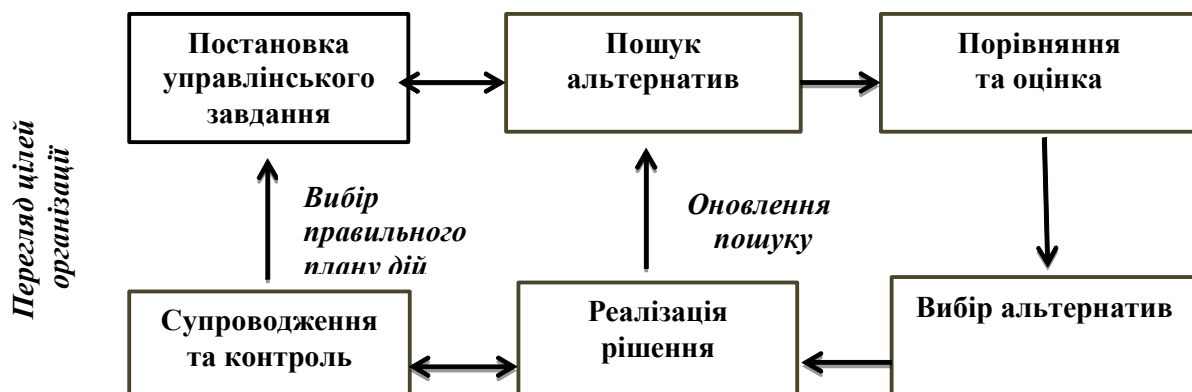


Рис. 2. Процес прийняття управлінського рішення.

Деталізацію моделей прийняття управлінського рішення здійснено на прикладі поведінкових моделей, які були розроблені класиками менеджменту, але актуальні й сьогодні через нестабільність та невизначеність зовнішнього

середовища. Особливу увагу привертають такі моделі:

- *модель обмеженої раціональності* (автор Г. Саймон [10]). Під кутом зору даної моделі поведінка керівника при прийнятті управлінсько-

го рішення передбачає, що при виборі між альтернативами менеджери прагнуть до задоволеності, а не до ідеальності. Прикладами критерію задоволеності є адекватний прибуток, частка ринку, справедлива ціна. Також менеджери усвідомлюють, що світ, який вони сприймають – спрощена модель реального світу, який здебільшого позбавлений сенсу. Крім того, менеджери можуть зробити вибір без попереднього виявлення всіх можливих поведінкових альтернатив, оскільки основним завданням вони вважатимуть задоволення деяким критерієм, а не отримання максимальних результатів;

• *модель евристичності суджень та переваг* (автори: Канеман та Тверські [15]). Це теоретики когнітивного підходу до прийняття рішень, які припускали, що особи, які приймають рішення, покладаються насамперед на евристику (спро-

цена стратегія або практичний досвід). Метод евристичних суджень зменшує інформаційні потреби керівників, які приймають рішення і на практиці допомагає узагальнити минулий досвід і використовувати простий метод оцінки сьогодення; замінити складний процес збору та обробки інформації заснованим на досвіді підходом, який можна описати як «стандартні операційні процедури»; дає змогу значно спростити розумову і пізнавальну діяльність.

Повноваження, пов'язані з управлінськими рішеннями, представляються в контексті їх основних параметрів і значущих проявів. Управлінські рішення здійснюються за допомогою динамічного і внутрішньо взаємопов'язаного процесу. Узагальнену проблему різних аспектів (або параметрів) управлінського рішення представлено на рисунку 3.



**Рис. 3.** Аспекти / параметри управлінського рішення.

Керівництво має бути ознайомлене з різними типами рішень, щоб мати можливість приймати такі рішення і втілювати їх в життя на користь всієї організації. Існує низка способів класифікації рішень, проте здебільшого увагу приділяють таким факторам:

- зміст рішення, його важливість, складність;
- частота прийняття рішення, його регулярність, періодичність;
- кінцевий результат рішення, тобто чи є кінцевий результат заздалегідь визначеним або деякою мірою невизначеним.

Таким чином, можемо констатувати домінування двох основних рішень. Перший тип — це звичайні рішення з цілком передбачуваним результатом. Це рішення, які належать до першої категорії. Рішення другого типу не є звичайни-

ми і повторюваними, їм характерний значний ступінь невизначеності в тому, що стосується кінцевого результату або результату в цілому. Це рішення другої категорії.

За результатами комплексного аналізу управлінської діяльності керівників аптечних закладів визначено, що вищою формою управлінського рішення є рішення, що належать до другої категорії. Здебільшого такі рішення приймають управлінці середньої та вищої ланки (завідувачі аптек та їх заступники). Проте більшість рішень, які приймають в аптечних закладах, є рішеннями першої категорії. Ці рішення найчастіше приймаються на нижньому рівні управління (технічний рівень управління).

Отже, абсолютно необхідна умова хорошого керівництва та ефективної організації — це по-

слідове прийняття рішень, які приводять до успіху. Розуміння суті управлінського рішення, володіння теорією і практикою розробки і прийняття управлінських рішень багато в чому буде цьому сприяти.

**Висновки.** Управлінське рішення є функцією керівника, його ефективність зумовлена професіоналізмом, досвідом, інтуїцією та спроможністю управлінця моделювати ситуацію на перспективу. Менеджер у сучасному бізнесі перебуває під тиском значної кількості чинників зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень

та їх якість. Деталізовано чотири основних способів реагування на необхідність прийняття управлінського рішення, а саме: уникнення; спосіб реактивного рішення; рішення нічого не робити та усвідомлене і зважене рішення. Систематизовані особисті комплекси керівника як людини, до яких віднесено: негативні емоції, нервові напруження, надмірне залучення у проблему, її близькість, тиск з боку, надмірне очікування інших людей та наявність особистих проблем. Визначено типи рішень, які приймають в аптечних закладах на різних рівнях управління.

### Література

1. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2006. – 293 с.
3. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Менеджмент у фармації : підруч. / О. Є. Кузьмін, Б. П. Громовик, Г. Д. Гасюк та ін. / за ред. О. Є. Кузьміна і Б. П. Громовика. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2005. – 448 с.
5. Маскон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2012. – 672 с.
6. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова; за ред. З. М. Мнушко. – 2-ге вид. – Х. : Вид-во НФаУ; Золоті сторінки, 2009. – 448 с.
7. Мнушко З. Н. Кадровый менеджмент: принципы, задачи, направления, эффективность / З. Н. Мнушко, И. В. Пестун // Провизор. – 2004. – № 10. – С. 27–30.
8. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підруч. / Г. В. Осовська, О. А. Косовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с.
9. Прохоров Ю. К. Управленческие решения : учеб. пособ. / Ю. К. Прохоров, В. В. Фролов. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : СПбГУ ИТМО, 2011. – 138 с.
10. Саймон Г.А. Менеджмент в организациях / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В.А. Томпсон; под общ. ред. ак. Емельянова А. М. – М.: Экономика, 1995. – 335 с.
11. Управління фармацією: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Д. Л. Великий та ін.; за ред. В. М. Толочка. – Х. : Вид-во НФаУ; Золоті сторінки, 2004. – 388 с.
12. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
13. Bazerman M. H. Judgment in Managerial Decision Making / M. H. Bazerman, A. Moore Don. – 8 ed. – New York : Wiley, 2012. – 288 p.
14. Management Decision Making: Towards an Integrative Approach / M. Teale, V. Dispenza, J. Flynn, D. Currie. – Toronto: Pearson Education, 2003. – 371 p.
15. Tversky A. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice / A. Tversky, D. Kahneman. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [psych.hanover.edu/classes/cognition/papers/tversky81.pdf](http://psych.hanover.edu/classes/cognition/papers/tversky81.pdf)
16. Wang C. Managerial Decision Making Leadership: The Essential Pocket Strategy / C. Wang. – New York: Wiley, 2011. – 160 p.
17. Zikmund W. G. Business Research Methods / W. G. Zikmund, Babin, Jon C. Carr, G. Mitch. – Stamford: Cengage Learning, 2012 – 696 p.

## ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ КАК СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**И. К. Ярмола**

*Донецкий национальный медицинский университет имени М. Горького*

**Резюме:** обоснована значимость принятия эффективного управленческого решения, детализированы способы реагирования руководителя на необходимость принятия управленческого решения и определено влияние основных барьеров его личных комплексов на эффективность решения. Определены основные этапы процесса принятия управленческого решения и его аспекты или параметры.

**Ключевые слова:** управление, управленческое решение, организация, эффективность.

## **THEORETICAL SUBSTANTIATION OF MANAGEMENT DECISION AS A PART OF EFFECTIVE ADMINISTRATION**

**I. K. Yarmola**

*Donetsk National Medical University by m. Horkyi*

**Summary:** the article adduces the significance of the adoption of effective management decision, detailed ways to respond of the leader on the need to acceptance management decision and determined the effect of the main barriers of its personal complexes on the effectiveness of decision. There were defined the main stages of the decision-making process and those aspects or parameters.

**Key words:** management, management decision, organization, effectiveness.