

УДК 159.955

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ЯК СИСТЕМНА УПРАВЛІНЬСЬКА ДІЯ

Горбань Г.О.

I. Вступ

Управлінська діяльність як складна багаторівнева система з розгалуженими зв'язками між елементами потребує системно-структурного й функціонально-цільового вивчення із задіянням усіх здобутків сучасної психології. Хоча психологія звернула увагу на цю проблему лише із середини ХХ ст., саме психологічний аналіз, а точніше соціально-психологічний аналіз, на нашу думку, має створювати підґрунтя всебічному вивченню управлінської діяльності та її основної складової – процесу прийняття рішення. Це зумовлено тим, що процеси прийняття та ухвалення рішення завжди пов'язані з активністю людини в психологічному й соціально-психологічному планах. Вони характеризуються особливою суб'єктністю особистості, а реалізація рішення впливає на певне її оточення, традиції та соціальні норми, вимагає побудови чіткої комунікативної дії. Додамо, що реальна людина під час прийняття рішення не лише керується об'єктивним, навіть математично прорахованим аналізом певної ситуації та визначенням згідно з аналізом альтернативних шляхів перетворення існуючої на задану ситуацію, а й завжди спирається на власні суб'єктивні, не завжди усвідомлені уявлення та відчуття особливості ситуації.

Психологічні проблеми управління, управлінської діяльності в методологічному аспекті досить глибоко досліджені в працях П.К. Анохіна, В.Г. Афанасьєва, Л.М. Карамушки, А.В. Карпова, Б.Ф. Ломова, Л.Е. Орбан-Лембрик, Ю.М. Швалба, Г.П. Щедровицького та ін. Ряд учених і практиків, серед яких О.С. Анісімов, В.І. Барко, В.І. Дружинін, У.Р. Кінтнер, Я.В. Подоляк, Х. Рейнхард, В.І. Сафін, В.К. Тарасов, детально розглядали у своїх працях власне технологію управлінської діяльності.

Враховуючи, що процеси прийняття рішення наявні в усьому спектрі життєдіяльності людини й виявляються в різних його контекстах, зауважимо, що в управлінській діяльності процеси прийняття рішення постають у найбільш розгорнутій та диференційованій формі. Вони є системним ядром управління, визначаючи його процесуальний зміст, результативність та ефективність. Управлінські рішення представлені на всіх етапах реалізації цієї діяльності, на всіх рівнях її організації, включені в усі ситуації, здійснюються в усіх управлінських функціях. Саме процес прийняття рішення виконує центральну системоутворювальну

роль формування та реалізації всієї управлінської діяльності.

Управлінська діяльність є складним процесом взаємодії двох сторін (керуючої і керованої) з організації цілеспрямованої діяльності. У соціально-психологічному плані управлінська діяльність є специфічним синтезом індивідуальної й сумісної діяльності, що характеризується опосередкованим зв'язком з кінцевим результатом (реалізацією мети) та складністю взаємодії суб'єкта й об'єкта в її структурі. Особливість полягає в тому, що об'єктом впливу є люди, тобто суб'єкт і об'єкт є ідентичними щодо складності своєї системної організації й тотожними за своїми загальними психологічними особливостями. Отже, технологізація процесу прийняття рішення неможлива без розуміння, вивчення та врахування соціально-психологічного аспекту, а також пов'язаних із цим психологічних проблем (цілісність свідомості, сформованість ідентичності, вольова регуляція, саморегуляція тощо).

II. Постановка завдання

Метою статті є визначення структури процесу прийняття управлінського рішення як системної дії.

III. Результати

Рівень наукової розробки цієї проблеми досить високий. Сьогодні накопичена багата теоретична спадщина, яка дає змогу для дослідження різних аспектів процесу прийняття управлінського рішення. Однак аналіз праць з теорії прийняття рішення показує надзвичайну розрізненість та розірваність дослідницьких підходів, а також певну невідповідність понятійного апарату. Ми вважаємо за необхідне конкретизувати різні понятійні рівні й співвіднести їх з мовною специфікою.

Поняття "управлінське рішення" має певне різноманіття визначень, які пов'язані зі специфікою аналізу окремих галузей науки. Наведемо приклади таких визначень, зокрема, управлінське рішення визначається як:

- творчий процес мислення суб'єкта управління, у результаті якого визначається, які заходи треба здійснити в цій фактичній виробничій ситуації або в ситуації, що передбачається, для вирішення певної проблеми й одержання бажаного результату (економічний аналіз) [4];
- усвідомлений акт організаційної діяльності, пов'язаний з вибором мети, шляхів і способів її досягнення, що має ви-

- раження в актах управління, які юридично оформлюють і закріплюють значну частину організаційної роботи апарату (юридичний підхід) [1];
- сукупність результатів творчого процесу суб'єкта й дій колективу як об'єкта управління з вирішення конкретної ситуації, яка виникла у зв'язку з функціонуванням цієї організації як системи (організаційний підхід) [11];
 - вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягнення цілей організації (організаційний підхід) [8];
 - фіксований управлінський акт, який спрямовує діяльність трудового колективу в русло досягнення цілей, поставлених перед організацією або особою (менеджмент) [6];
 - як вибір, який необхідно зробити керівнику для того, щоб виконати поставлені перед ним завдання, за результатами аналізу, прогнозування, оптимізації й економічного обґрунтування й вибору альтернативи з множини варіантів досягнення певної мети (менеджмент) [2];
 - вид діяльності, яка відбувається в керованій підсистемі й пов'язана з підготовкою, вибором та прийняттям певних варіантів дій (теорія управління) [9];
 - творча, вольова дія суб'єкта управління (на основі знань об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан) з вирішення існуючої проблеми (теорія управління) [3];
 - вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної мети на основі перетворення вихідної інформації (психологія управління) [7].
- Наведені приклади досить повно ілюструють щонайменше два основних шари розуміння цього феномену:

1) управлінське рішення є процесом (дією), тобто це творчий процес мислення, акт організаційної діяльності, вибір альтернативи, управлінський акт, вибір та прийняття певних варіантів дій, творча, вольова дія суб'єкта управління тощо;

2) управлінське рішення є фактом (результатом певної дії), тобто має вираження в актах управління, є сукупністю результатів творчого процесу, вибором керівника тощо.

Для того, щоб уникнути непорозумінь під час аналізу управлінського рішення як системної управлінської дії, ми вважаємо за необхідне диференціювати визначення поняття управлінське рішення й усіх пов'язаних із цим процедур. Зазначимо, що більшість дослідників управлінське рішення пов'язують із забезпеченням певних змін, які неможливі без цілеспрямованої дії для досягнення мети. Тобто будь-які зміни в системі, що забезпечують її рух у певному напрямі, мають бути задані. У цілісному процесі прийняття управлінського рішення за результатами аналізу найбільш поширених підходів до визначення його етапів можна виділити три основні групи дій:

1) визнання необхідності прийняття рішення (прогнозування або сприйняття проблеми, інтерпретація й формулювання проблеми, визнання необхідності рішення, визначення базових критеріїв вирішення проблеми);

2) підготовка управлінського рішення (генерування альтернатив, оцінювання й аналіз альтернатив, визнання необхідності дій для змін, вибір найефективнішого варіанта за визначеними критеріями й відповідно до мети);

3) виконання прийнятого рішення (створення умов та організація виконання рішення, контроль і аналіз виконання, корегування дій за результатами зворотного зв'язку, визначення соціально-психологічних проявів за підсумками управлінських дій).

Хоча зазвичай увесь цей процес і визначається як процес прийняття рішення, ми вважаємо, що на рівні здійснення діяльності вся процедура може бути подана як дворівнева структура: рівень процесуальний і рівень констатувальний (див. рис.). Причому процедура безпосереднього ухвалення рішення є лише однією зі складових процесу, тому ми вважаємо, що для аналізу необхідно чітко визначати, про що йдеться.

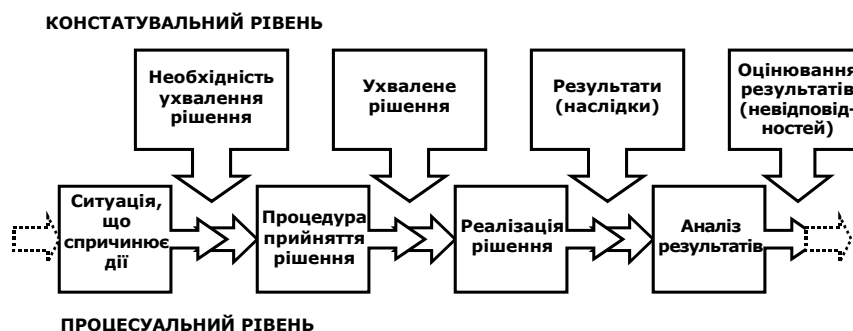


Рис. Рівні процесу прийняття рішення як управлінської дії

Зберігаючи традиції, ми всю процедуру організаційної діяльності досягнення мети (змін) будемо визначати як "процес прийняття рішення", усвідомлюючи, що таке трактування є певною мірою некоректним. Це зумовлено тим, що реалізація рішення й аналіз наслідків опосередковано пов'язані з процесом прийняття управлінського рішення. Безпосередньо ці процеси можуть розглядатися лише як мислєдіяльність під час проектування рішення. Відтак, ми розділяємо змістовне наповнення основних понять таким чином:

- процедура прийняття управлінського рішення – процесуальна складова, яка розкривається в системі проектних дій, що забезпечують аналіз необхідності рішення за певних умов і адекватне досягнення мети;
- управлінське рішення – констатувальна складова, що характеризує результат і фіксує прийнятий образ результату необхідних змін;
- реалізація управлінського рішення – процесуальна складова, що розкривається в системі дій створення та використання ресурсів для забезпечення досягнення мети (результату);
- результат (наслідки) – констатувальна складова, що описує рівень досягнення мети;
- аналіз результатів – процесуальна складова, що розкривається в специфічних діях співвідношення досягнутого й запроектованого результату;
- оцінювання досягнутого результату – констатувальна складова, що описує нову ситуацію невідповідностей і невизначеностей.

Кожна складова процесу прийняття управлінського рішення зумовлюється складною системою організаційної взаємодії. Ефективне проектування процесу прийняття рішення, на нашу думку, можливе лише за умов усвідомленого врахування цієї взаємодії, тобто соціально-психологічного контексту, який завжди ширше, ніж сам процес рішення. Відтак, постає питання необхідності аналізу професійної діяльності управлінця з прийняття рішення як специфічного соціально-психологічного феномену. До основних моментів такого аналізу слід зарахувати:

- 1) багаторівневість особистісної активності суб'єкта, що ухвалює рішення;
- 2) специфічність вияву відповідальності за ухвалені рішення;
- 3) неоднозначність і відстроченість наслідків реалізації рішення.

На психологічному (особистісному) рівні процеси прийняття рішення мають характер суб'єктивних дій та певної психологічної активності. Спочатку здійснюються процеси розпізнавання невизначеності в контексті власної активності, далі йдеться про репрезентації у формі суб'єктивних уявлень про необхідність ухвалення рішення, тобто са-

мовизначення. Подальша активність зумовлена визначенням суб'єктом можливих альтернатив відповідно до зовнішніх чинників (середовище, вимоги тощо). Здійснення вибору із цих альтернатив як певного волевого акту. Безпосередня реалізація рішення передбачає складну й розгалужену активність суб'єкта. А під час контролю й аналізу результатів і наслідків рішення реалізується рефлексивна активність суб'єкта та задається компенсаторна активність як результат активної взаємодії суб'єкта й середовища.

На кожному етапі процес прийняття управлінського рішення додатково регулює система групової діяльності. Тобто процес прийняття рішень є таким соціально-психологічним феноменом, який репрезентує механізми регуляції групових процесів, що існують в організації. Особливістю цих процесів є той факт, що аналізу підлягають як система діяльності в цілому, так і суб'єкти цієї діяльності, що активно розвивають і свою власну діяльність. Відтак, важливим є визначення особливостей конкретних суб'єктів діяльності та їх взаємодії.

Отже, аналіз процесу прийняття рішення на психологічному рівні має враховувати щонайменше три рівні активності суб'єкта, що ухвалює рішення:

- власний психологічний рівень;
- особистісний рівень;
- груповий рівень.

Психологічна активність може бути реалізована лише за умов урахування особистих норм і цінностей, а також здатності взяти за цю активність відповідальність. Це потребує здатності до особистісної рефлексії та власної ідентичності. Управлінське рішення забезпечує спрямування діяльності конкретних суб'єктів на досягнення мети, а відтак, має відповідати й груповим нормам і цінностям, у яких презентована специфіка взаємодії та ефективність реалізації групової діяльності.

Другою специфікою соціально-психологічного аналізу процесу прийняття рішення є готовність людини цілеспрямовано діяти певним чином і спонукати до певних дій інших осіб, за умов взяття на себе відповідальності за можливі наслідки своїх дій чи дій тих, хто виконуватиме рішення. Суб'єкт, що ухвалює рішення, таким чином створює умови, за якими інші знімають із себе відповідальність за наслідки власних дій. Отже, ще один аспект процесу прийняття рішення – це система регуляції взаємозв'язку особистості й організаційної системи щодо розподілу відповідальності в цій системі.

У психологічному словнику відповідальність визначається як специфічна для зрілої особистості форма саморегуляції та самодетермінації, яка виражається в усвідомленні себе як причини здійснення вчинків та їх наслідків, а також в усвідомленні та контролі своєї здатності виступати причиною

змін у навколишньому світі й власному житті [5]. Тобто, йдеться про те, що прийняття відповідальності означає конкретний зв'язок себе з будь-якою дією, факт визнання того, що *це роблю "Я"*. Важливою є специфічність категорії "відповідальність", яка полягає в тому, що яким б не були багатовимірними її психологічні трактування, основним смисловим навантаженням є внутрішня готовність людини відповідати, дати.

Можна виокремлювати певні особливості аналізу відповідальності під час прийняття управлінських рішень, здійснення управлінської діяльності, спираючись на той факт, що відповідальність суб'єктів управлінської діяльності обов'язково пов'язує конкретних суб'єктів діяльності (індивіди, групи, соціальні інститути) і наслідки їх дій. Незважаючи на деякі розбіжності визначення проблематики відповідальності, що зумовлені акцентами на тих сторонах цього феномену, які вивчали й аналізували науковці, загальним є визнання того, що успішність управлінської діяльності значною мірою визначається усвідомленою готовністю брати відповідальність за можливі наслідки власних дій і дій виконавців рішення, а на індивідуальному рівні завжди має бути узгодженість між власною професійною позицією й особистісною відповідно до конкретних норм і цінностей.

М.С. Солодка [10], аналізуючи проблеми відповідальності суб'єктів управління, пропонує, на нашу думку, найбільш розгорнутий підхід до цієї проблеми. Вона вводить дворівневу ієрархічну структуру аналізу цього феномену. Відповідальність суб'єктів управління вона розподіляє за двома рівнями:

1) соціальний (вищий) рівень, який пов'язаний з відповідальністю соціальних структур та індивідів;

2) індивідуальний рівень, що подається через два типи відповідальності: перший – зовнішня відповідальність, притаманна індивіду як офіційній особі; другий – внутрішня, яка характеризує індивіда поза його публічними ролями.

Причому зовнішня компонента відповідальності подається у вигляді двох складових – правової й функціональної (професійної) відповідальності, а внутрішня – як об'єднання етичної та моральної складових. Такий підхід дає нам можливість виокремлювати певні особливості аналізу відповідальності під час прийняття управлінських рішень і здійснення управлінської діяльності, спираючись на той факт, що відповідальність суб'єктів управлінської діяльності обов'язково пов'язує конкретних суб'єктів діяльності (індивіди, групи, соціальні інститути) і наслідки їх дій.

Отже, відповідальність суб'єкта, що ухвалює рішення, завжди є певною рівновагою між професійно-статусними вимогами й

нормативами та морально-етичною активністю особистості. Однак, на нашу думку, значущим елементом процесу прийняття рішення є соціальна відповідальність, наявність якої вказує М.С. Солодка [10]. Тобто в процесі прийняття управлінського рішення проблематика відповідальності загострюється двічі: під час ухвалення рішення (особистісний рівень) і під час аналізу наслідків ухваленого рішення (соціальний рівень). Відтак, соціально-психологічний аналіз процесу прийняття рішення має враховувати особливості готовності брати відповідальність за власні дії й дії виконавців: з одного боку, через специфіку особистісної позиції суб'єкта, що ухвалює рішення, а з іншого – через соціально-нормативні вимоги до діяльності організації в соціальному просторі.

Третя важлива складова соціально-психологічного аналізу конструкту прийняття рішення – це врахування психологічних і соціально-психологічних наслідків та впливів як на особистість, так і на організацію. Будь-яке рішення має бути обґрунтовано стосовно наслідків, які воно спричинює. Без такого обґрунтування воно може призвести до непередбачуваних результатів, невиправданих і непродуктивних витрат, причому необхідно враховувати, що певна зовнішня привабливість результатів у короткостроковій перспективі може дати негативні результати в довгостроковому плані. Причому специфічною рисою наслідків є певна часова затримка, тобто вони є відстроченими в часі. Справляючи складний системний вплив на весь цикл і всю "матрьошку" певних управлінських дій, наслідки спричинюють необхідність нових рішень, а також визначають їх ефективність.

Управлінське рішення має не тільки господарські наслідки, воно завжди соціальне, завжди викликає в усіх суб'єктів, на яких воно спрямоване, або позитивне, або негативне ставлення, воно є поліефектним і торкається всіх смислів: виробничо-економічного, соціального, морально-психологічного тощо. Оцінкою оптимальності прийнятого рішення є не тільки економічні показники, а також поведінка, ініціатива й діяльність людей. Для суб'єкта, що ухвалює рішення, за цих умов важливими є комунікативні й аутокомунікативні процеси, що відображають рефлексивні настанови особистості. Технологічно ці настанови відображаються в постійній відповіді на запитання: що необхідно зробити в конкретних умовах для реалізації мети; яким чином можна уявити предметне майбутнє; яким чином отримати результат, що відповідає предметній формі результату тощо.

Кожне прийняте рішення має певну перспективу, тобто наслідки, які ми отримуємо, здійснюють впливи й тоді, коли рішення є реалізованим і організація починає діяти на оновленому заданому рівні. Саме тут задіяні ті соціально-психологічні механізми, які

за результатами рішення зберігають або руйнують цілісність організації, посилюють або знижують напруження між окремими суб'єктами організаційної взаємодії. Відтак, виникає безумовна необхідність урахування соціально-психологічних наслідків управлінських рішень. Під соціально-психологічними контекстом наслідків процесу прийняття рішень розуміють особливості відображення сукупності власних і групових уявлень усіх суб'єктів управлінського процесу, які зумовлюють або потенційно можуть зумовлювати ефективність їх спільної діяльності за результатами впроваджених рішень.

IV. Висновки

Проведений аналіз дає нам змогу стверджувати, що звичайне розуміння процесу прийняття управлінського рішення як процедури вибору з альтернатив і послідовності певних кроків є досить конкретним і не дає підстав для системного проектування цього процесу, а за цим більш відповідальних і усвідомлених дій суб'єкта, що ухвалює рішення. Системне забезпечення ефективності прийняття рішень, на наш погляд, може бути реалізовано за умов аналізу цього процесу як проектної дії. Відтак, процедури проектування мають бути охоплені:

- 1) дії суб'єкта, що ухвалює рішення;
- 2) рівні відповідальності суб'єкта, що ухвалює рішення;
- 3) дії людей, які виконуватимуть рішення;
- 4) зміни і наслідки в соціально-психологічному просторі організації.

Важливим тут є той факт, що ми спираємося на усвідомленість визначення майбутнього шляху (мети) розвитку певної організованості в її цілісності, а не, як зазвичай діють управлінці, рухаючись за наслідками проблем, що виникли.

Управлінське рішення викликає в усіх суб'єктів, на яких воно спрямоване, і позитивне, і негативне ставлення, тобто воно є поліефектним і торкається всіх смислів: виробничо-економічного, соціального, морально-психологічного тощо. Оцінку оптимальності прийнятого рішення є не тільки господарські показники, а й поведінка, активність, ініціатива та діяльність людей.

Отже, прийняття управлінського рішення, на нашу думку, – це системний процес,

що реалізується на суб'єктивному рівні суб'єкта, що ухвалює рішення, і зумовлює активність групового суб'єкта щодо досягнення змін розвитку організації відповідно до поставленої мети. Відтак, основна соціально-психологічна проблема управлінської діяльності може бути визначена як знаходження балансу між підтримкою управлінських рішень і підтримкою конкретних суб'єктів (об'єктів) управлінської діяльності.

Література

1. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления / Г.В. Атаманчук. – М. : Юрид. лит., 1997. – 400 с.
2. Башкатова Ю.И. Управленческие решения / Ю.И. Башкатова. – М. : ЕАОИ, 2008. – 120 с.
3. Бурганова Л.А. Теория управления / Л.А. Бурганова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 139 с.
4. Економічний аналіз : навч. посіб. / [М.Г. Чумаченко (ред.)]. – К. : КНЕУ, 2003. – 555 с.
5. Краткий психологический словарь / [под ред. А.В. Петровского, Л.А. Карпенко, М.Г. Ярошевского]. – Ростов н/Д. : Феникс, 1998. – 512 с.
6. Менеджмент : навч. посіб. / [П.В. Мельник, Л.П. Гацька, М.М. Філоненко, Н.Е. Кошарська]. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 154 с.
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управления : навч. посіб. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 567 с.
8. Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика / З.П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 303 с.
9. Саак А.Э. Разработка управленческого решения : учебник для вузов / А.Э. Саак, В.Н. Тюшняков. – СПб. : Питер, 2007. – 272 с.
10. Солодкая М.С. Социальная ответственность субъекта управления [Электронный ресурс] / М.С. Солодкая // Credo. – 1999. – № 1 (13). – Режим доступа: <http://credonew.ru/content/view/120/51/>.
11. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 314 с.

Горбань Г.О. Прийняття рішення як системна управлінська дія

Анотація. У статті проаналізовано процес прийняття управлінського рішення як системну управлінську дію. На основі аналізу підходів до визначення специфіки управлінського рішення виділено рівні аналізу цього процесу. Обґрунтовано основні складові соціально-психологічного змісту процесу прийняття управлінського рішення.

Ключові слова: процес прийняття рішення, ухвалення рішення, відповідальність, наслідки, групова взаємодія, суб'єкт управління, суб'єкт, що ухвалює рішення.

Горбань Г.А. Принятие решения как системное управленческое действие

Аннотация. В статье проанализирован процесс принятия управленческого решения как системного действия. На основе анализа подходов к определению специфики управленческого решения выделены уровни анализа этого процесса. Обоснованы основные составляющие социально-психологического содержания процесса принятия управленческого решения.

Ключевые слова: процесс принятия решения, ответственность, групповое взаимодействие, субъект управления, субъект, принимающий решение.

Horban H. Decision-making as a system of administrative actions

Annotation. *In this article we analyze the process of passing of the managing decision as the systematical act. On the base of the analysis of different points of view on the definition of the specific of managing decision we distinguish the levels of our analysis for that process. We ground the main components of the social-psychological contents for the process of passing of the managing decision.*

Key words: *the process of passing of the decision, responsibility, consequences, the interaction in a group, the subject of management, the subject, which passes the decision.*