

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.4.51](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.4.51)

УДК: 658.001

*О.М. Овдіюк,
к. е. н., доцент,
Житомирський національний агроекологічний університет
ORCID: 0000-0001-9782-1750*

ВПЛИВ ШКІЛ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ, ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН ТА БІХЕВІОРИЗМУ НА ФОРМУВАННЯ ТЕОРІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

*О. М. Ovdiuk
Phd, associate professor
Zhytomyr National Agroecological University*

THE INFLUENCE OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT SCHOOLS, HUMAN RELATIONS AND BIHEVIORISM ON THE FORMATION OF MANAGEMENT SOLUTIONS THEORY

У статті досліджено особливості формування теорії управлінських рішень під впливом шкіл адміністративного управління (1820-1950 рр.), а саме таких її представників, як А. Файоль, Г. Форд II, Г. Саймон, Р. Саєрта та Дж. Марча. Розглянуто подальший вплив на становлення ключових аспектів теорії управлінських рішень школи людських відносин (1930-1950 рр.) та вклад ярих представників того періоду, а саме Ч. Барнард, Дж. Томпсон, В. Браун, Е. Джейвекс, Л. Аллен, та школи біхевіоризму та їх представників К. Мацусіти, Г. Мінцберга, Ф. Дунаєвського.

Здобутками школи людських відносин в частині теорії управлінських рішень є наступні позиції, зокрема сформовані 14 принципів менеджменту А. Файоля, стали підґрунтям для класифікації видів управлінських рішень. Генрі Форд II сформував нормативну теорію прийняття рішень, яка базувалася на достатньому рівні інформованості в тій сфері, де вона буде застосовуватися. Г. Саймоном було запропоновано комплексно підходити до трактування і визначення таких понять, як «прийняття рішення» та «дія»; визначено поняття рішення, яке базується на таких категоріях, як фактовий, ціннісний та етичний; визначено сутність поняття «раціональність» прийняття управлінських рішень. Саєрт Р. та Марч. Дж. провели ідентифікацію середовища прийняття управлінських рішень, а саме в частині середовища невизначеності, яке існує в умовах недостатньої поінформованості.

Неоціненним вкладом школи людських відносин є зростання ролі людського фактору, як суб'єкта прийняття управлінських рішень (К. Мацусіта). Г. Мінцберг наголошував на ролі менеджера в ухваленні управлінських рішень на будь-якому рівні та розширенні його повноважень при прийнятті стратегічно важливих рішень. Було встановлено, що ключем до прийняття ефективних управлінських рішень є розуміння суті всіх процесів, які відбуваються в середовищі бізнесу – від ролі менеджера на підприємстві до взаємодії підприємства та суспільства в цілому.

Представник школи біхевіоризму Ф. Дунаєвський наголошував на приділенні уваги навчання керівного складу науки менеджменту; вивчалась психологічна сторона суб'єкта прийняття управлінських рішень, сукупність цих факторів сприяли прийняттю ефективних управлінських рішень, направлених на досягнення організаційних цілей та стратегії підприємства в цілому.

The author of the article researches the peculiarities of the formation managerial decisions theory under the influence of administrative management schools (1820-1950's), namely, such representatives as A. Fayol, G. Ford II, G. Simon, R. Seert and J. March. Further influence on the formation of key aspects of managerial decisions theory of the school of human relations (1930-1950 biennium) and the contribution of bright representatives of that period, namely C. Barnard, J. Thompson, V. Brown, E. Jeeves, L. Allen, as well as schools of behaviorism and their representatives such as K. Matsushita, G. Mintzberg, F. Dunaevsky were under analysis.

The achievements of human relations school in the part of managerial decisions theory formed by A. Fayol the 14 principles of management, became the basis for the classification of the types of managerial decisions. Henry Ford II formed a normative decision making theory based on an adequate level of awareness in the area where it will be applied. G. Simon offered a comprehensive approach to the interpretation and definition of such concepts as "decision-making" and "action"; the concept of a decision based on such categories as fact, value and ethics; the essence of the concept of "rationality" of making managerial decisions. Saert R. and Marche. J. carried out an identification of the medium for making management decisions, namely, in the part of the medium of uncertainty, which exists in conditions of lack of awareness.

Invaluable contribution of the school of human relations was the growth of the role of human factor, as the subject of managerial decisions making (K. Matsushita). G. Mintzberg emphasized the role of a manager in managerial decisions making at any level and expanding his powers in making strategically important decisions. The author found out that the key to making effective management decisions is to understand the essence of all the processes that occur in the business medium – from the role of manager to the enterprise up to the interaction of the enterprise and society as a whole.

F. Dunaevsky, a representative of the behaviorism school, emphasized the importance of teaching leadership in management science; studied the psychological side of the subject of managerial decisions making, the combination of these factors contributed to the effective management decisions making aimed at achieving organization's goals and strategies of the enterprise as a whole.

Ключові слова: *управлінські рішення; школа адміністративного управління; школи людських відносин та біхевіоризму; класифікація; раціональність; середовище невизначеності.*

Key words: *administrative decisions; school of administrative management; school of human relations and behaviorism; classification; rationality; medium of uncertainty.*

Постановка проблеми

Варто зазначити, що проблематика прийняття управлінських рішень була актуальною завжди у всі часи від стародавніх до сучасності. Менеджмент має досить глибокі корені, які ведуть до джерел зародження стародавніх організацій і появи перших фахових управлінців. А для того щоб ефективно функціонувала будь-яка організація, а саме досягалися поставлені цілі, мають прийматися виважені, оптимальні, раціональні управлінські рішення, незалежно від того чим замається об'єкт управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

В сучасній науковій літературі теорії рішень приділена належна увага. Значний внесок у розробку і вирішення проблематики теорії управлінських рішень внесли вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, П. Друкера, Крейнер С., Коттер Дж., Колпаков В.М. та інші [1-7]. Однак, із посиленням ролі управлінських рішень в умовах науково-технічного прогресу та зростанням кількості наукових праць в даній сфері, виникає потреба дослідження особливостей еволюції концепцій управлінських рішень в світових наукових школах.

Формулювання цілей (постановка завдань)

Метою дослідження виступає вивчення впливу шкіл адміністративного управління, людських відносин та біхевіоризму на формування теорії управлінських рішень. До основних завдання варто віднести наступні:

дослідження впливу на формування теорії управлінських рішень представників школи наукової організації управління (1885-1920 рр.), а саме М. Вебера, Ф.У. Тейлора, Френка і Ліліан Гілбретів, Г. Емерсон та Г. Ганта. Методологічною основою є загальнотеоретичні та спеціальні методи економічного дослідження, які дають змогу вирішувати проблемні наукові завдання. Дослідження побудовано на використанні діалектичного методу пізнання економічних процесів, наукових розробок та публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених з питань теорії рішень.

Результати досліджень

Проаналізувавши досягнення представників школи наукової організації управління, можна стверджувати, що їх доробок став вагомим внеском в теорію управлінських рішень. Було доведено, що для підвищення ефективності виробництва та управління, необхідно застосовувати наукові методи та підходи в менеджменті в т.ч. аналізу та синтезу, розподілу праці, агрегування виробництва, які допоможуть досягнути поставлених організаційних цілей.

Представники школи адміністративного управління (1820-1950), на відміну прихильників школи наукової організації управління, які були зосереджені на прийнятті управлінських рішень на рівні цехового виробництва, пішли далі і запропонували підвищення ефективності на рівні топ-менеджменту організації в цілому. Найбільший внесок в теорію рішень зробили А. Файоль, Г.Форд II, Г. Саймон.

В своїй праці “Загальний та виробничий менеджмент”, яка була опублікована в 1916 р., А. Файолю було сформовано 14 принципів менеджменту, а саме: розподіл праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдність команди, єдність напрямків, підпорядкування приватних інтересів загальним, винагорода персоналу, скалярний ланцюг (ланцюг владних повноважень), порядок, справедливість, стабільність використання персоналу, ініціатива, корпоративний дух (esprit de corps). Також варто зазначити, А. Файоль вважав, управлінська функція в свою чергу має складатися із елементів планування, організації, керування, координації та контролю [3, С. 7-9].

Сформовані принципи А. Файолю стали підґрунтям для класифікації видів управлінських рішень (табл.

1).

Таблиця 1.

Матриця класифікації видів управлінських рішень згідно принципів менеджменту А. Файоля

Типові види управлінських рішень [9, 10, 11]	Принципи менеджменту за А.Файолю												
	Розподіл праці	Повноваження та відповідальність	Дисципліна	Єдність команди	Єдність напрямків	Підпорядкування приватних інтересів загальним	Винагорода персоналу	Скалярний ланцюг	Порядок	Справедливість	Стабільність використання персоналу	Ініціатива	Корпоративний дух
Функціональна спрямованість	+												+
За тривалістю дії	+										+		
Спосіб обґрунтування				+	+	+			+				+
Рівень директивності		+						+					
Особливість вирішувальних завдань					+			+					+
За суб'єктом прийняття						+	+			+			
Можливість програмування			+				+						
Рівень творчості			+			+	+				+	+	+
Ступінь невизначеності					+		+				+	+	+
За частотою повторювальності		+	+										+

Джерело: адаптовано [3]

Розглянемо вплив принципів менеджменту, сформованих А. Файолем, на теорію рішень в частині підходів до класифікації видів управлінських рішень. Так, принцип розподілу праці знайшов своє відображення в таких типових видах, як функціональна спрямованість та за тривалістю дії, а саме можливість чітко визначати пріоритети і акценти при формуванні задачі та цілей управлінського рішення. Спосіб обґрунтування управлінського рішення, а саме інтуїтивність, раціональність, логіка, аналітика тощо можна прослідковувати в принципах єдності команди та напрямків, підпорядкуванні приватних інтересів загальним, що є логічним закінченням принципом порядку, так як команда – це єдність в досягненні поставленої цілі за допомогою чітко визначеного напрямку, рівень кваліфікації команди, суворий кадровий відбір, відповідність посадам та ретельність в організації робіт в цілому, що як результат, забезпечить корпоративний дух. Класифікаційна ознака, як рівень директивності (тверді, гнучкі, нормативні), тобто за способом та ефектом їх втілення, знаходить своє втілення в принципах скалярного ланцюга в поєднанні з повноваженнями та відповідальністю, що є логічним, так як наявність владних повноважень створює умови для чіткого формулювання задачі та несення відповідальності за результати виконаної роботи. Принцип дисципліни знайшов своє відображення в можливості програмування управлінського рішення, створення умов для творчості підлеглих та можливості рішення в такому форматі застосовувати постійно. Принцип винагороди персоналу виправдовує себе в проявленні творчого підходу відповідно до суб'єктом прийняття, тобто є одноосібними або колективними, в залежності від ситуації та був отриманий бажаний ефект від прийнятого управлінського рішення. Творчий підхід та ступінь визначеності управлінських рішень буде тоді, коли працюватимуть принципи стабільності використання персоналу, відповідно буде ініціатива зі сторони підлеглих і це забезпечить корпоративний дух організації в цілому. Отже, можемо спостерігати позитивний вплив на формування теорії рішень в частині класифікації видів управлінських рішень, принципів менеджменту за А. Файолем.

Продовженням Веберівської “ідеальної бюрократії”, в період після другої світової війни стали дослідження Генрі Форда II. Він довів, що проблеми війни можна вирішувати за допомогою математики та статистики, і таким же способом можна вирішувати основні проблеми та задачі менеджменту. В результаті на світ з'явилася нормативна теорія прийняття рішень. Основна мета нормативної теорії прийняття рішень – це допомагати менеджерам в досягненні цілей (норм), які вони ставлять перед своєю організацією. Правила прийняття рішень націлені на максимізацію прибутку та доходів, або ж, якщо людина задоволена подібного роду абстрактними вимірами, теорія прийняття рішень може навіть максимізувати його “функцію корисності”. Таким чином нормативна теорія передбачає, що менеджери – це максимізатори корисності (задоволення потреби), які знають всі альтернативні вибори та результати, пов'язані з ним, а також можуть розподіляти свої переваги серед варіантів, з яким їм приходится мати справу в кожній конкретній ситуації [2, с. 64-65]. Отже, була сформована нормативна теорія прийняття рішень, в основу якої було покладено веберівську раціональність, яка має базуватися на достатньому рівні інформованості в тій сфері, де вона буде застосовуватися. Використання даної теорії, надало можливість менеджерам того періоду також формувати вдалі стратегічні управлінські рішення, ґрунтуючись на раціональному підході та достатній поінформованості.

Продовженням досліджень в сфері прийняття управлінських рішень в менеджменті стала праця Герберта Саймона “Адміністративна поведінка”, яка побачила світ в 1947 році. Основою та поштовхом для написання даної книги стали численні дослідження процесів, що лежать в основі людського мислення і прийняття рішень. В основу книги “Адміністративної поведінки” було покладено теорію “обмеженої раціональності” (bounded rationality), а також особливий підхід до розуміння сутності організацій, які виконують адміністративні функції та процесів прийняття рішень ними. Дана праця стала найбільш вагомим вкладом в розвиток теорії управлінських рішень того періоду.

Вкладом в теорію прийняття рішень Саймона Г. є визначення поняття “практичної діяльності” з позиції управління. Він вважав, що “хоча будь-яка практична діяльність передбачає наявність обох складових: “прийняття рішення” і “дії”, автори наукових досліджень рідко враховують той факт, що теорія управління повинна розглядати як процес рішення, так і процес дії”. В результаті таке нехтування процесами прийняття рішень є наслідком помилкових уявлень про те, що проблема прийняття рішень обмежується сферою визначення загальної політики. Однак процес прийняття рішень зовсім не закінчується у момент, коли загальну мету організації визначено. Завдання “прийняття рішень” охоплює всю організацію, що виконує адміністративні функції так само, як і поняття “дія” - перше нерозривно зв'язане з другим. Загальна теорія управління повинна охоплювати як принципи організації, що гарантують правильність процесу прийняття рішень. Так і принципи, що забезпечують ефективність дії [8, с. 1]. Отже, Саймоном було запропоновано комплексно підходити до трактування і визначення таких понять, як “прийняття рішення” та “дія” і розглядати їх, як процес в обох випадках. При цьому варто врахувати, що з метою досягнення ефекту організацією, необхідно дію поняття “прийняття рішення” розглядати комплексно по відношенню до всієї організації, а не тільки як адміністративну функцію. Таким чином, управління організацією виступає в двох позиціях, а саме - як процес прийняття рішення, так і процес, який включає в себе дію.

Саймон зазначав, що діяльність людей в організаціях є цілеспрямованою на досягнення цілей або виконання завдань. Як результат, такий підхід дає змогу інтегрувати моделі діяльності, розглядаючи управління, як мистецтво забезпечення досягнення певними групами людей визначеної цілі, що забезпечить бажаний ефект. Автором було запропоновано розглядати рішення з позиції ієрархії, що забезпечить більш точне досягнення поставлених цілей організацією. Суть даного підходу полягає в провадженні цілей на один рівень вище, пов'язаного з реалізацією цілей безпосередньо вищого рівня. Таким чином управлінські рішення,

характеризуються ціленаправленістю, та має такий рівень раціональності. Який забезпечить досягнення першопочаткових цілей.

Фундаментальне значення для процесу управління має, запропонований Саймоном поділ на два елементи процесу прийняття рішення, а саме на “фактовий” (factual) і “ціннісний” (value). Це дало змогу дати визначення “правильного” адміністративного рішення. Фактовим називають твердження, що стосуються світу, який підлягає спостереженню, або його способу функціонування. Отже, рішення за Саймоном це –дещо більше, ніж просто фактові твердження. Вони характеризують майбутній стан справ, і цей опис може бути “істинним” і “хибним” у строгому емпіричному розумінні; однак, крім того, вони мають певні імперативні якості – тобто передбачають вибір одного майбутнього стану справ на протигагу іншому і безпосередньо діяльність у напрямі реалізації обраної альтернативи, тобто рішення мають, окрім фактового, також і етичний аспект [8, с. 56-57]. Отже, до еволюції розвитку теорії рішень можна віднести визначення поняття рішення, яке базується на таких категоріях, як фактовий, ціннісний та етичний. Такий підхід дав змогу більш чітко та розгорнуто визначити видову різницю між політичними та адміністративними управлінськими рішеннями.

Неоціненним внеском в розвиток теорії управлінських рішень є сформування Саймоном сутності поняття “раціональність” – це процес пов’язаний із вибором альтернативних видів діяльності, оптимальних з погляду деяких систем цінностей, за яких можна оцінити наслідки цієї діяльності. та поділу її на декілька видів, а саме об’єктивну, суб’єктивну, свідому, зумисну, організаційну та особисту. Автором також для уточнення та доповнення сутності даного поняття було запропоновано її поділ на декілька видів, а саме об’єктивну, суб’єктивну, свідому, зумисну, організаційну та особисту. Такий підхід дав можливість пояснення поведінки індивідів в різних окремо взятих ситуаціях [8, с. 87-89]. Отже, основними ключовими моментами в розвитку теорії рішень є запропоновані Саймоном концептуально нові підходи в визначенні понять “рішення” та наголошенні на особливому значенні його ієрархічності; “раціональність” та її види; визначенні сутності категорійного апарату таких понять, як фактовий, ціннісний та етичний, які мають фундаментальне значення в управлінні і по сьогоднішній день.

Ідеї та відкриття Саймона в проблематиці теорії управлінських рішень знайшли своє продовження в працях таких вчених як Річард Саерт та Джеймс Марч. Ними були розвинуті такі ідеї, як сатисфакція (сутність якої полягає в досягненні скоріше всього задовільних, ніж максимальних, результатів в прийнятті рішень), обмеженій раціональності та поступовому пошуку. Джеймс Марч розвивав думку, що менеджери необов’язково повинні бути засобом для раціонального вирішення проблем або рахунковими машинами. Особи, які приймають рішення, не працюють в умовах досконалих знань, звідси виникає невизначеність, яка є нормальним станом справ. Як результат була запропонована “модель смітцевої корзини” при прийнятті управлінських рішень. Дана модель може застосовуватися в особливому типі організаційних структур, відомому як організаційна анархія (відсутність чітких переваг, в багатьох випадках непослідовність дій, технології невідомі, участь працівників є негнучкою) [2, с. 67-68]. Отже, суттєвим внеском в розвиток теорії управлінських рішень Саерта Р. та Марча Дж. є ідентифікація середовища прийняття управлінських рішень, а саме середовища невизначеності, яке існує в умовах недостатньої поінформованості.

Варто зазначити, що в період з 1938 р. по 1959 р. вже була сформована школа теорії прийняття рішень. Вона сформувалась одночасно з школою людських відносин (1930-1950 рр.), де в основу їх концепції були покладені людські взаємовідносини в організації, а саме турбота менеджерів за своїх підопічних, що сприяло підвищенню продуктивності їх праці.

Розглянемо основні положення школи прийняття рішень (1938-1959 рр.). Так, теорія кооперативної системи: Ч. Барнард (1938 р.) пропагувала визнання справжнім власником влади не менеджера, що володіє формальними правами, а персоналу організації. Відповідно, проблема прийняття авторитету організацією повинна розглядатися у зв’язку із зоною індиферентності, що означає, що кожний індивід охоче ухвалює накази лише у певних границях. Теорія організаційної рівноваги: Г. Саймон (1959 р.), Дж. Марч, пропонували створення рівноваги між спонуканням і внеском у роботу, при якому всі члени організації готові активно брати участь у її діяльності, досягається в процесі ідентифікації індивіда з організацією, що потребує від менеджера ефективного використання всіх форм зовнішнього впливу на працівників. Згідно теорії угруповання Дж. Томпсон, координація діяльності організації в умовах невизначеності зовнішнього середовища та технології, повинна спиратися на ідеї взаємозалежності своїх частин шляхом угруповання діяльності та дій в межах спеціалізованих підрозділів. Універсальна теорія організації (теорія Гласієр) В. Браун, Е. Джевекс (1948-1951 рр.) передбачала, що організацію це сукупність чотирьох підсистем (виконавча, апеляційна, законодавча, представницька), кожна з яких виконує виняткові функції в рамках організації за умови взаємодії між собою [4]. Отже, внеском в теорію управлінських рішень даної школи є наступні позиції, а саме, визнання та значення ролі молодшого персоналу при формуванні управлінських рішень в менеджменті організації; врахуванні приватних інтересів кожного члена організації; формуванні алгоритму прийняття управлінських рішень; започатковано та обґрунтовано застосування математичних методів та моделей при формуванні та ухваленні управлінських рішень. Таким чином, спостерігаємо зростання ролі людського фактору, як суб’єкта прийняття управлінських.

Одночасно з двома попередніми школами сформувалася також біхевіористична школа (1950 р. – по сьогоднішня). Після другої світової війни завдяки розвитку психології та соціології, вчені почали зосереджувати свою увагу на тому, що стимулює та мотивує менеджерів усіх рівнів. Розглянемо основних представників даного періоду, які зробили найбільший вклад в розвиток теорії управлінських рішень.

Цікавими є висновки Луїса Аллена (Louis Allen) в його праці “Професійний менеджмент”, яка побачила світ в 1973 р. В його трактаті було описано чотири функції менеджменту, сформовані на основі переконанні автора, що менеджери думають та діють раціонально: планування, організація, лідерство та контроль. Алленом було розділено ці функції на 19 окремих управлінських видів діяльності [3, с. 11-12]. Теорія прийняття управлінських рішень була доповнена Л. Алленом в запропонованій функції лідерства, де основний акцент був зроблений на особливостях прийняття рішень в частині ролі комунікацій, мотивації співробітників, кадровій політиці, і впливі цих факторів на ефективність прийняття управлінських рішень в організації.

В слід за Луїсом Алленом продовжив розвивати ідею людських взаємовідносин та їх ключової ролі в розвитку бізнесу Коносукі Матсусіта (Konosuke Matsushita, 1894-1989 рр.), засновник гігантської корпорації з інноваційною практикою менеджменту та маркетингу, який відіграв ключову роль в створенні японського післявоєнного економічного чуда та заробив на ньому мільярди. Його основним меседжем всьому світу стало спонукання великих груп людей до того, щоб покращувати умови людського життя. Свої величезні статки він витратив на створення аналога Нобелівської премії, школи управління для реформування японської політичної системи та на ряд інших громадських проектів. Він вважав, що ціллю бізнесу має бути не тільки збагачення магазинів та фабрик даного підприємства, але також всього суспільства. Мацусіта стверджував, що бізнес – це люди, тому ми зобов’язані направляти та розвивати компанію так, щоб допомагати розвиватися суспільству і сприяти покращанню життя людей [5, с. 8-23].

Особливо цінним для розвитку теорії управлінських рішень стали методи управління, які застосовувалися Мацусітою для досягнення лідерства в бізнесі, які Питерсом та Уотерманом на початку 1970 р., будуть визнані передовими. Мацусітою велика увага приділялась підготовці працівників, а також забезпеченню лідерства в розробці нових продуктів, напрямків диференціації бізнесу. Був кращим серед своїх конкурентів щодо готовності прийняття розумного ризику, здатності до експерименту та швидкому освоєнню масового виробництва. Такі вдалі управлінські рішення дали змогу зменшити витрати та отримати безцінний досвід. Для підвищення ефективності управлінської праці, було започатковано наймання на управлінські посади працівників із числа випускників середніх та вищих учбових закладів, приділяючи особливу увагу підготовці кадрів, використовуючи модель учня. Мацусіта вважав, що труднощі здатні надати сили людині та мотивувати до їх подолання, а відповідно до зростання та зміцнення самооцінки.

В результаті Мацусітою була створена низка власних принципів бізнесу. А саме, служіння суспільству, справедливість та чесність, колективна праця на благо суспільства, постійне самовдосконалення, ввічливість та смиренність, дотримання природних законів, подяка за благодіяння [5, с. 103]. В частині теорії рішень заслуговує на увагу принцип справедливості та чесності, де ключовим є поняття чесності і справедливого поведіння у всіх ділових операціях та особистих вчинках. Управлінські рішення мають бути завжди зважені рішення, тобто обдумані і прораховані, вільні і позбавлені упереджень. Також була запропонована дивізіональна система, що дало змогу менеджерам концентруватися на більш вузьких місцях, ніж раніше, була надана можливість делегування відповідальності вниз без обмежень. Працівники навіть на нижчих рівнях оргструктури отримали повноваження та самостійність, та можливість проявлення колективної мудрості. Таким чином, ефективність прийнятих управлінських рішень зростає, завдяки приділенні більшій увазі процедурі формування та розроблення такого рішення, а також застосування колективного управлінського рішення.

Таким чином, основним досягнення в розвитку теорії управлінських рішень К. Мацусіти є залучення до формування управлінського рішення широкого кола співробітників та реалізації такого рішення тільки після того, коли всі приймуть участь в даному процесі, та відсоток голосів складе не менше 51 (колективний метод прийняття управлінського рішення). Ціллю було не переконання в правоті головного менеджера, а прийнятті обґрунтованих рішень з врахуванням корпоративної місії. Також, наголошувалось на наданні можливості для персоналу навчання та зростання, відповідно це озброїть їх необхідною інформацією і, як результат, будуть прийматися розумні рішення і адекватно оцінюватимуться наслідки таких рішень.

Суттєвим кроком в еволюції теорії рішень стали праці Генрі Мінцберга, зокрема такі як “Природа управлінської діяльності”, “Менеджмент. Природа і структура організації”, “Анатомія менеджменту” та інші. Зокрема, в його праці “Природа управлінської діяльності”, яка була надрукована в 1973 р., вперше було представлено бачення моделей управлінської роботи та сформовані ролі менеджерів.

Пізніше, в праці “Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керування компанією” було доповнено та уточнено поняття ролей в ухваленні рішень. Г. Мінцберг вважав, що інформація не є самоціллю, але вона слугує базовим внеском до процесу ухвалення рішень. Зазначав, що менеджер відіграє важливу роль у системі ухвалення рішень. Як носій офіційних повноважень у системі лише менеджер може спрямувати свій підрозділ на нові важливі напрямки діяльності; і як його нервовий центр тільки він має актуальну й повну інформацію, потрібну для ухвалення саме таких рішень, які визначають спільну стратегію. Автором було виділено чотири ролі, які описують менеджера як особу, здатну до ухвалення рішень: роль підприємця, приборкувача клопотів, розподільовач ресурсів та вміння вести переговори [6, с. 32-35]. Отже, ми бачимо зростання ролі менеджера в ухваленні управлінських рішень на будь-якому рівні та розширенні його повноважень при прийнятті стратегічно важливих рішень.

Було встановлено, що роль підприємця спонукає менеджера бути постійним спостерігачем як за внутрішнім так і зовнішнім середовищем функціонування, ввіреного йому підприємства, підрозділу тощо, провадити безперервний пошук нових ідей, створення проектів розвитку, формування остаточних управлінських рішень, передачі або делегування їх своїм підлеглим, з правом подальшого контролю за виконанням та

отриманими результатами. Отже, дана роль менеджера направлена на підвищення ефективності функціонування підприємства.

Роль приборкувача клопотів, на відміну від першої ролі, де є більш складною та непередбачуваною. Так, ситуації та зміни знаходяться за межами контрольованого впливу, спонукають менеджера інтуїтивно мислити, так як в багатьох випадках пошук оптимального рішення відбувається в середовищі невизначеності. В часовому інтервалі можна сказати, що на виконання такої ролі менеджери витрачають до половини свого робочого часу, так як спрогнозувати поведінку та наслідки дії інших людей досить складно. Варто зазначити, що дана роль є досить важливою при ухваленні рішень, тому що в ситуації невизначеності та нестабільному стані ефективність прийнятих рішень буде зменшуватися.

Місце ролі розподільвача ресурсів при ухваленні рішень було визначено в наступному, саме в визначенні критеріїв використання будь-яких ресурсів між суб'єктами організаційної одиниці, створенні офіційних відносин, за допомогою яких буде розподілятися та координуватися робота. Таким чином, менеджер ухвалює важливі управлінські рішення перед втіленням їх в життя. Найбільш важливим елементом є фактор часу – все має бути зроблено вчасно, в межах уявних часових рамок. Менеджером контролюється використання всіх ресурсів необхідних для виконання управлінського рішення та гарантується досягнення поставленої цілі організації в цілому.

До фінальної ролі в ухваленні управлінських рішень було віднесено вміння ведення переговорів. Дана роль є обов'язковою та невід'ємною частиною роботи менеджера, так як тільки він є інформаційним провідником між вищим керівництвом та його підлеглими, має право здійснювати розподіл ресурсів в реальному часі. Отже, від професійності менеджера, його індивідуальних здібностей залежить остаточний результат та ефект від реалізованих управлінських рішень.

Отже, Г. Мінцберг в своїх працях довів значимість людського фактору в досягненні організаційних цілей, зокрема ролі менеджерів будь-яких рівнів. Було встановлено, що ключем до прийняття ефективних управлінських рішень є розуміння суті всіх процесів, які відбуваються в середовищі бізнесу – від ролі менеджера на підприємстві до взаємодії підприємства та суспільства в цілому.

До вітчизняних класиків менеджменту, які зробили значний внесок в розвиток теорії рішень можна віднести Ф.Р. Дунаєвського (1887-1960 рр.). Було розроблено відому концепцію адміністративної єдності, під якою розумілося здатність адміністратора керувати певною кількістю осіб. Проблема проміжної ланки керування Ф. Дунаєвський запропонував вирішити двома шляхами: прискіпливий добір персоналу з постійним його подальшим навчанням, запровадження нових методів планування і стимулювання; розширення межі “адміністративної єдності” за допомогою технічних засобів управління. Застосувавши інтегральний підхід до управління, Ф. Дунаєвський та його учні виділили цілу низку проблем, які повинні вирішувати економічні, технічні, фізіологічні та психологічні науки. Поєднання цих наук в системі управління вони називали організаційною технологією. Ключове місце в практичній технології управління вчений відводив керівнику, його особистим винятковим якостям. Доповнює це узагальнення теоретично обґрунтована і розроблена учнями вченого методика професійного відбору і розставлення людей на робочі місця [7, с. 50]. Отже, можемо прослідкувати підтримання зарубіжних колег в розуміння особливої ролі людського фактору в прийнятті рішень, а саме менеджера. Надання йому ролей від керівника до ведучого переговори в системі прийняття рішень, про що згадувалося вище. Приділяється велика увага навчанню керівного складу науці менеджменту. Робиться спроба вивчення психологічної сторони суб'єкта прийняття управлінських рішень. В сукупності усі ці фактори сприяють прийняттю ефективних управлінських рішень, які допомагають в досягненні організаційних цілей та стратегії в цілому.

Висновки

Отже, внеском шкіл адміністративного управління, людських відносин та біхевіоризму є такі положення, які стали ключовими в еволюції розвитку теорії управлінських рішень: сформовано підґрунтя для формування поняття класифікації управлінських рішень в залежності від отриманих видів інформації; запропоновано залучення керівників по усій вертикалі ієрархічної піраміди до відбору ключової інформації та формування відповідного середовища; започатковано застосування методів аналізу та синтезу для формування основної цілі рішення; було сформовано нормативна теорія прийняття рішень; уточнено поняття сутності “рішення”; введено в використання поняття “раціональності”. А також неocenним вкладом в розвиток теорії управлінських рішень стало зростання ролі людського фактору, як суб'єкта прийняття управлінських рішень.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо в можливості доповнення теорії та методології прийняття управлінських рішень в різних сферах застосування в межах визначених управлінських рівнів.

Список використаної літератури.

1. Мескон М., Альбер М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер.с англ. – М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2006. – 672 с.
2. Дункан Д. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер.с англ. – М.: Дело, 1996, – 272 с.
3. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XVIII, 347 с. – (Серия “Менеджмент для лидера”)
4. Калужна Н.Г. Еволюціонування організаційних теорій в контексті дослідження системи управління організацією [Електронний ресурс] – режим доступу <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65126/18/Kaluzhina.pdf?sequence=1>.

5. Коттер Дж. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века/ Джон Коттер; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблшер, 2015. – 254 с.
6. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керування компанією / пер. с англ. Роман Корнута. – К.: Наш формат, 2018. – 400 с.
7. Овчиннікова Т.В. Еволюція менеджменту в українській економічній думці, як пошук ефективних методів управління людською діяльністю. // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2006. – № 570: Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 47–52.
8. Саймон Г.А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. Пер. з англ. вид. – Вид. переробл. і допов. числен. заув. авт. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.
9. Терентьев Н.Ю. Определение и классификация решений / Н.Ю. Терентьев // Проблемы учета и финансов. – 2013. – № 4(12). – С. 80-83.
10. Мала Н. Т. Іститут підприємництва та перспективних технологій при Національному університеті “Львівська політехніка”. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття [Електронний ресурс] – режим доступу http://vlp.com.ua/files/04_31.pdf.
11. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю.Є. Петруні, [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровск: Університет митної справи та фінансів. – 2015. – 209 с.

References.

1. Meskon, M. Al'ber, M. and Hedouri F. (2006), *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management], 3rd. ed., ООО “I.D. Vil'jams”, Moscow, Russia, P. 672.
2. Dunkan, D. (1996), *Osnovopolagajushhie idei v menedzhmente. Uroki osnovopolozhnikov menedzhmenta i upravlencheskoj praktiki* [Fundamental ideas in management. The lessons of the founders of management and management practices], Delo, Moscow, Russia, P. 272.
3. Krejner, S. (2002), *Kljuchevye idei menedzhmenta* [], INFRA-M, XVIII, Moscow, Russia, P. 347 – (Serija “Menedzhment dlja lidera”)
4. Kaliuzhna, N.H. "Evolution of organizational theories in the context of the study of the organization management system", [Online], available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65126/18/Kaluzhina.pdf?sequence=1>.
5. Kotter, Dzh. (2015), *Liderstvo Macusity: Uroki vydajushhegosja predprinimatelja XX veka* [Matsushita Leadership: Lessons from an Eminent Entrepreneur of the Twentieth Century], 5th ed., Al'pina Pablsher, Moscow, Russia, P. 254.
6. Mintsberh, H. (2018), *Anatomiia menedzhmentu. Efektyvnyi sposib keruvannia kompaniieiu* [Anatomy of management. An effective way to manage the company], Nash format, Kyiv, Ukraine, P. 400.
7. Ovchynnikova, T.V. (2006), "The evolution of management in Ukrainian economic thought, as the search for effective methods for managing human activity", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika": Menedzhment ta pidpriemstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 570, pp. 47–52.
8. Saimon, H.A. (2001), *Administratyvna povedinka: Doslidzhennia protsesiv pryiniattia rishen v orhanizatsiiakh, shcho vykonuiut administratyvni funktsii* [Administrative behavior: Investigation of decision-making processes in organizations that perform administrative functions], ArtEk, Kyiv, Ukraine, P. 392.
9. Terent'ev, N.Ju. (2013), "Definition and classification of solutions", *Problemy ucheta i finansov*, vol. 4(12), pp. 80-83.
10. Mala, N. T. "Controls: Classification of the process of acceptance", [Online], available at: http://vlp.com.ua/files/04_31.pdf.
11. Petrunia, Yu.Ye. Litovchenko, B.V. Pasichnyk, T.O. and others (2015), *Pryiniattia upravlinskykh rishen: navchalnyi posibnyk* [Adoption of managerial decisions: a manual], 3rd ed., Universytet mytnoi spravy ta finansiv, Dnipropetrovsk, P. 209.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2019 р.