

УДК 352

JEL Classification: H750

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-9

Вуйченко Марина
д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
Уманській національний університет,
<https://orcid.org/0000-0002-9534-8143>

Склярчук Назар
здобувач третього (науково-освітнього)
рівня вищої освіти
Уманській національний університет

ПИТАННЯ ДІАГНОСТИКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ РІЗНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

В статті розглядаються актуальні проблеми соціальної діагностики управлінських рішень в умовах російсько-української війни, що триває вже три роки. Проаналізовано основні нормативні документи, які регламентують форми і зміст управління під час війни, реальний стан ефективності управлінських рішень, соціальні критерії реалізації управлінських рішень в політичній, економічній, соціальній, військовій сферах життя суспільства. Запропоновано можливі шляхи розв'язання цих проблем. Охарактеризовано сучасні методи соціальної діагностики, принципи побудови соціального прогнозування і планування. В статті зазначається, що все наше життя пов'язане з певним вибором умов існування в суспільстві, розв'язання великих і маленьких проблем особистого і суспільного характеру, які вимагають прийняття певних рішень. Це може бути місце проживання, освіта і вибір професії, родина і виховання дітей, спорт і відпочинок, дружба і ворожнеча тощо. Все це потребує прийняття рішення, яке матиме як позитивні, так і негативні наслідки, може бути особистими або носити суспільний характер.

Здійснюючи управлінський вплив на діяльність територіальних громад важливим питанням є діагностика того специфічного середовища, в якому вони функціонують. Не менш вагомим фактором є і оцінка особистісних компетенцій тих суб'єктів управлінської діяльності, які безпосередньо здійснюють даний управлінський вплив. Соціальна практика призвела до появи людей, які мають право і можливість управляти іншими людьми, вирішувати долю інших людей, класів і етносів, навіть цілих країн і народів. Це – велика соціальна група управлінців. Іноді щодо них вживається термін «менеджмент».

За нинішніх надскладних умов, спричинених війною, вкрай важливою є ретельна увага до компетентності та дієвості кожного управлінського рішення не лише на рівні держави, а й на рівні кожної окремої територіальної громади. А, отже дослідження проблеми діагностики управлінських рішень на всіх рівнях набуває особливої актуальності.

Ключові слова: управлінський вплив, управлінське рішення, територіальна громада, економічна система.

ISSUES OF DIAGNOSTICS OF MANAGEMENT DECISIONS IN TERRITORIAL COMMUNITIES OF VARIOUS REGIONS OF UKRAINE

The article considers the current problems of social diagnostics of management decisions in the conditions of the Russian-Ukrainian war, which has been going on for three years. The main regulatory documents that regulate the forms and content of management during the war, the real state of the effectiveness of management decisions, social criteria for the implementation of management decisions in the political, economic, social, military spheres of society are analyzed. Possible ways to solve these problems are proposed. Modern methods of social diagnostics, principles of building social forecasting and planning are characterized. The article notes that our whole life is connected with a certain choice of conditions of existence in society, the solution of large and small problems of a personal and social nature that require making some decisions. This can be a place of residence, education and choice of profession, family and raising children, sports and recreation, friendship and enmity, etc. All this requires making a decision that will have both positive and negative consequences, can be personal or have a social character.

When exercising managerial influence on the activities of territorial communities, an important issue is the diagnosis of the specific environment in which they function. An equally important factor is the assessment of the personal competencies of those subjects of managerial activity who directly exercise this managerial influence. Social practice has led to the emergence of people who have the right and opportunity to manage other people, to decide the fate of other people, classes and ethnic groups, even entire countries and peoples. This is a large social group of managers. Sometimes the term "management" is used for them.

In the current extremely complex conditions caused by the war, careful attention to the competence and effectiveness of each managerial decision is extremely important not only at the state level, but also at the level of each individual territorial community. Therefore, the study of the problem of diagnosing managerial decisions at all levels becomes particularly relevant.

Keywords: managerial influence, managerial decision, territorial community, economic system.

Постановка проблеми. Кожний крок нашого життя пов'язаний з певним вибором умов існування в суспільстві, розв'язанням великих і маленьких проблем особистого і суспільного характеру, які вимагають прийняття певних рішень. Це може бути місце проживання, освіта і вибір професії, родина і виховання дітей, спорт і відпочинок, дружба і ворожнеча тощо. Все це потребує прийняття рішення, яке матиме як позитивні, так і негативні наслідки, може бути особистими або носити суспільний характер.

Здійснюючи управлінський вплив на діяльність територіальних громад важливим питанням є діагностика того специфічного середовища, в якому вони функціонують. Не менш вагомим фактором є і оцінка особистісних компетенцій тих суб'єктів управлінської діяльності, які

безпосередньо здійснюють даний управлінський вплив. Соціальна практика призвела до появи людей, які мають право і можливість управляти іншими людьми, вирішувати долю інших людей, класів і етносів, навіть цілих країн і народів. Це – велика соціальна група управлінців. Іноді щодо них вживається термін «менеджмент».

За нинішніх надскладних умов, спричинених війною, вкрай важливою є ретельна увага до компетентності та дієвості кожного управлінського рішення не лише на рівні держави, а й на рівні кожної окремої територіальної громади. А, отже дослідження проблеми діагностики управлінських рішень на всіх рівнях набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми діагностики управлінських рішень знайшла відображення в працях економістів, управлінців, соціологів і психологів. В цьому ряду привертає увагу монографія І. Кривов'язюк, яка розглядає особливість прийняття управлінських рішень щодо функціонування соціально-економічних систем в кризових ситуаціях [1]. Теорія прийняття рішень викладена у підручнику М.Бутко і В. Мащенко [2]. Це стосується й навчальних посібників С. Заїки, І. Гребінник [3,4]. Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах соціально-економічних змін висвітлено в статті О. Ковальчук [5]. Подібні проблеми проаналізовано в статтях З. Литвин, О. Назаренко, Т. Безверхнюк [6,7]. Але, варто зазначити, що багато питань, пов'язаних із специфікою діагностики управлінського рішення на різних рівнях управління досі залишаються не повністю дослідженими.

Метою даної статті є аналіз ефективності і оптимальності управлінських рішень в територіальних громадах різних регіонів України, що приймаються під час війни та обґрунтування механізмів соціальної діагностики таких рішень.

Виклад основного матеріалу. Розпочнемо з визначень. Поняття «управлінське рішення» вживається науковцями і управлінцями-практиками у різному контексті:

Управлінське рішення – це вибір суб'єктом управління способу дій для розв'язання конкретної управлінської проблеми. Його основною метою є спрямування координуючого впливу на об'єкт управління задля досягнення цілей організації [8].

Управлінське рішення також можна розглядати як результат опрацювання альтернативних варіантів із використанням економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту, що дозволяє управляючій системі безпосередньо впливати на керовану [9].

Управлінське рішення є результатом цілеспрямованого творчого аналізу проблемної ситуації, вибору найбільш ефективних шляхів, методів і засобів її розв'язання відповідно до поставлених цілей управлінської системи.

Воно виступає вихідною і ключовою ланкою в організації діяльності будь-якого керівника. Основне призначення управлінського рішення полягає у здійсненні координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення визначених цілей організації [2].

Управлінські рішення є невід'ємним підсумком управлінської діяльності та відіграють ключову роль у системі менеджменту. При цьому найвідповідальнішим моментом є не стільки прийняття будь-якого рішення, а рішення оптимального для конкретної ситуації, реальної альтернативи. Особливо процес верифікації управлінських рішень потрібний під час політичної кризи і воєнного стану. Зрозуміло, що йдеться не про суб'єктивні бажання і оцінки, а про системний аналіз проблемної ситуації [7]. Управлінське рішення можна вважати ефективним, якщо воно має на меті суспільну мотивацію та інтереси справи, які є зрозумілими підлеглими і мобілізують їх на спільну справу [2].

Теоретичною базою прийняття будь-яких управлінських рішень на рівні територіальної громади є чітка і обґрунтована класифікація управлінських рішень. В науковій літературі немає суттєвих розбіжностей щодо принципів побудови та змісту класифікації управлінських рішень.

Зауважимо: абсолютна більшість рішень, що приймаються, можуть належати до різних кваліфікаційних рівнів.

У науковій літературі виділяють такі основні групи класифікації управлінських рішень [10, 11]:

1. За сферою охоплення: загальні (суцільні) та технічні рішення.
2. За тривалістю впливу: перспективні та поточні рішення.
3. За рівнем ухвалення: на інституціональному (вищому) рівні, на управлінському (середньому) рівні, на технічному (нижньому) рівні.
4. За характером вирішення організаційних завдань: організаційно запрограмовані рішення, стандартні незапрограмовані рішення за умов обмеженого вибору альтернатив, компромісні рішення, врівноважені системою.
5. За способом обґрунтування: інтуїтивні рішення, рішення на основі суджень, раціональні (науково обґрунтовані) рішення.
6. За способом прийняття: одноосібні, колегіальні (ухвалені фахівцями) та колективні (ухвалені зборами трудового колективу).
7. За характером: економічні, технологічні, соціальні, психологічні та адміністративні рішення.
8. За типом критеріїв швидкості ухвалення: автоматичні рішення, рішення за схемою "питання-відповідь", бліц-рішення, експрес-рішення та лонгіровані рішення.
9. За терміном дії: оперативні, тактичні та стратегічні рішення.
10. За рівнем складності: прості, середньої складності та складні рішення.
11. За ступенем новизни: інноваційні, стандартні, синергічні та асинергічні рішення.

У цю класифікацію вкладаються більшість управлінських рішень, що приймаються в умовах воєнного стану. Проте є особливості прийняття, розповсюдження, реалізації та соціальної діагностики управлінських рішень в умовах війни.

По-перше, оголошення воєнного стану через повномасштабне вторгнення РФ розповсюджується на всю територію України, а не лише на прифронтову смугу. Йдеться зокрема про Закон України «Про правовий статус воєнного стану в Україні». Згідно документу, Воєнний стан — це спеціальний правовий режим, який запроваджується в Україні або в окремих її регіонах у відповідь на збройну агресію, загрозу нападу чи небезпеку для державної незалежності та територіальної цілісності країни. Він передбачає надання органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям і місцевому самоврядуванню необхідних повноважень для відбиття загрози, протидії агресії та гарантування національної безпеки. Воєнний стан також передбачає тимчасові обмеження конституційних прав і свобод громадян та прав юридичних осіб із чітким визначенням строку таких обмежень [12].

По-друге, неможливо визначити тривалість і руйнівні наслідки воєнних дій. Війна триває вже четвертий рік і поки що немає не лише миру, а навіть перемир'я.

По-третє, особливістю вирішення організаційних питань під час війни є застосування як організаційно запрограмованих стандартних рішень, так і стандартних незапрограмованих рішень при малих альтернативах, а також компромісних рішень врівноважених системою.

По-четверте, в умовах війни набуває великого значення швидкість і оперативність вирішення завдань.

Варто, також зазначити, що в умовах війни підвищуються вимоги до ефективності і релевантності управлінських рішень, що передбачає ретельний аналіз проблемної ситуації, варіантів її розвитку, кваліфікаційного рівня, очікуємих результатів, отримання економічного і соціального ефекту тощо. Релевантність (англ. *relevance*) — міра відповідності отримуваного результату бажаному. Саме це вимагає постійної діагностики реалізації управлінських рішень.

Висновки. 1. В умовах війни підвищуються вимоги до ефективності

управлінських рішень, що передбачає ретельний аналіз проблемної ситуації, варіантів її розвитку, кваліфікаційного рівня, результатів, що очікуються, отримання економічного і соціального ефекту тощо.

2. Це потребує постійної діагностики реалізації управлінських рішень. Управлінське рішення можна вважати ефективним, якщо воно має на меті суспільну мотивацію та інтереси справи, які є зрозумілими підлеглими і мобілізують їх на спільну справу.

3. Управлінські рішення завжди є результатом будь-якої управлінської діяльності і займають провідне місце в менеджменті. При цьому найвідповідальнішим моментом є не стільки прийняття будь-якого рішення, а рішення оптимального для конкретної ситуації, реальної альтернативи. Особливо процес верифікації управлінських рішень потрібний під час політичної кризи і воєнного стану.

4. Особливістю вирішення організаційних питань під час війни є застосування як організаційно запрограмованих стандартних рішень, так і стандартних незапрограмованих рішень при малих альтернативах, а також компромісних рішень врівноважених системою управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кривов'язюк І.В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно аналітичний підхід: [монографія]. Луцьк: ЛНТУ, 2012. 392 с.
 2. Теорія прийняття рішень: Підручник / М.П. Бутко, В.П. Мащенко та ін. К.: «Центр учбової літератури». 2015. 360 с.
 3. Заїка С.О. Управлінська діагностика: курс лекцій. Харків: ДБТУ [б. в.], 2023. 270 с.
 4. Гребінник І.В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах. Навч. посібник. К.: Техніка. 2004. 250 с.
 5. Ковальчук О.С. Особливість прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології. Зб.наук.праць*. Інститут психології імені Г.С. Костенка НАПН України. К.: АСК, 2011. Т.1.
- © Вуйченко Марина, Скларук Назар

Вип. 30. С. 168-174. URL: <https://surli.cc/wzxtbv>

6. Литвин З.Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопіль: THEU, 2015. Т. 21, № 2. С. 152—156. URL: <https://surl.li/sjeutj>

7. Назаренко О.А., Безверхнюк Т.М. Прийняття публічно-управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику. *Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 38. С. 119-124. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/38-2023/21.pdf>

8. Овдіюк О. М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7220> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.8.34

9. Бондаренко Н.О. Соціальна діагностика в технологіях соціальної роботи. Підручник для студентів напряму «Соціальна робота». К. : НУБіП. 2021. 240 с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1241157/mod_resource/content/2pdf

10. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація і процес прийняття. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні»*. 2007. № 605. С. 20-24. URL: https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf

11. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015р. № 389-VIII. Дата оновлення: 08.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

12. Діагностика соціальна. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-24449#:~:text=>

REFERENCES

1. Kryvoviazziuk I. (2012). Funktsionuvannia ta rozvytok pidpriemstv v umovakh kryzy: systemno analitychnyi pidkhid. [Functioning and development of enterprises in times of crisis: a systemic analytical approach]. Lutsk: LNTU[In Ukrainian]

2. Butko M., Mashchenko M. (2015). Teoriia pryiniattia rishen. [Decision-making theory]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [In Ukrainian]
3. Zaika S. (2003). Upravlinska diahnostyka. [Management diagnostics]. Kharkiv: DBTU [In Ukrainian]
4. Hrebinnyk I. (2004). Metody i zasoby pryiniattia rishen u sotsialno-ekonomichnykh systemakh. [Methods and means of decision-making in socio-economic systems]. Kyiv: Tekhnika [In Ukrainian]
5. Kovalchuk O. (2011). Osoblyvist pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh orhanizatsiinoho rozvytku. [Peculiarities of making managerial decisions in the context of organizational development]. Aktualni problemy psykholohii. Zb.nauk.prats. Instytut psykholohii imeni H.S. Kostenka NAPP Ukrainy. K.: ASK, 30. 168-174. Retrieved from <https://surli.cc/wzxtbv> [In Ukrainian]
6. Lytvyn Z. (2015). Neobkhidnist diahnostyky v umovakh antykrizovoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva. [The need for diagnostics in the context of anti-crisis management of an enterprise]. Ekonomichnyi analiz : zb. nauk. prats. Ternopil: TNEU, 2. 152-156. Retrieved from <https://surl.li/sjeutj> [In Ukrainian]
7. Nazarenko O., Bezverkhniuk T. (2023). Pryiniattia publichno-upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti i ryzyku. [Making public management decisions under conditions of uncertainty and risk]. Publichne upravlinnia i administruvannia, 38. 119-124. [In Ukrainian]
8. Ovdiiuk O. (2019). Metodolohichni osnovy rozrobky osnovnykh etapiv upravlinskykh rishen v pidpriemnytskykh strukturakh. [Methodological foundations of the development of the main stages of management decisions in business structures.] Efektyvna ekonomika, 8. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7220> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.8.34 [In Ukrainian]
9. Bondarenko N. (2021). Sotsialna diahnostyka v tekhnolohiiakh sotsialnoi roboty. [Social diagnostics in social work technologies]. Kyiv: NUBiP, Retrieved from https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1241157/mod_resource/content/2pdf [In Ukrainian]

10. Mala N. (2007). Upravlinski rishennia: klasyfikatsiia i protses pryiniattia. [Management decisions: classification and adoption process.] Visnyk NU Lvivska politekhniky. Ser. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini, 605. 20-24. Retrieved from https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf [In Ukrainian]
11. Verkhovna Rada Ukrainy (2015). Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu [About the legal regime of martial law]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [In Ukrainian].
12. Diahnostyka sotsialna [Social diagnostics]. Vikipediia. Retrieved from <https://esu.com.ua/article-24449#:~:text=> [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 16.04.2025