



Отримано: 02 грудня 2021 р.

Прорецензовано: 16 грудня 2021 р.

Прийнято до друку: 20 грудня 2021 р.

e-mail: 2123kondratenko@gmail.com

milaha7432@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-47-53

Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Особливості та умови прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 47–53.

УДК: 332.146

JEL-класифікація: L 23

JEL ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

JEL ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-2590-9005>

### **Кондратенко Наталія Олегівна,**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

### **Волкова Міліція В'ячеславівна,**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

## **ОСОБЛИВОСТІ ТА УМОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*У статті визначено особливості та умови прийняття управлінських рішень на підприємстві. Зазначено, що однією з складових керуючої підсистеми є підсистема розробки управлінського рішення щодо реалізації змін. Вона відіграє важливу роль в діяльності підприємства. Відзначено, що організаційно-управлінський потенціал є визначальним у процесі розробки та реалізації стратегій розвитку і досягнення цілей підприємства. За результатами дослідження зроблено висновок, що процес прийняття рішень повинен, з одного боку, володіти характеристиками адаптивності, пристосованості до змін зовнішнього середовища, а з іншого – забезпечувати стійке функціонування і розвиток підприємства.*

**Ключові слова:** управління, управлінські рішення, підприємство, особливості, потенціал.

### **Кондратенко Наталья Олеговна,**

*доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и публичного администрирования  
Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

### **Волкова Милица Вячеславовна,**

*кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедры менеджмента и публичного администрирования  
Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

## **ОСОБЕННОСТИ И УСЛОВИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*В статье определены особенности и условия принятия управленческих решений на предприятии. Отмечено, что одной из составляющих управляющей подсистемы является подсистема разработки управленческого решения по реализации изменений. Она играет немаловажную роль в деятельности предприятия. Отмечено, что организационно-управленческий потенциал является определяющим в процессе разработки и реализации стратегий развития и достижения целей предприятия. По результатам исследования сделан вывод, что процесс принятия решений должен с одной стороны обладать характеристиками адаптивности, приспособленности к изменениям внешней среды, а с другой – обеспечивать устойчивое функционирование и развитие предприятия.*

**Ключевые слова:** управление, управленческие решения, предприятие, особенности, потенциал.

### **Nataliia Kondratenko,**

*Doctor of Economics, professor of the Department of Management and Public Administration,  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

### **Militsa Volkova,**

*Candidate of Economic Sciences, associate professor of the Department of Management and Public Administration,  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

## **FEATURES AND CONDITIONS OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS AT THE ENTERPRISE**



*The article identifies the features and conditions of management decisions at the enterprise. It is noted that today in the economic and managerial activities of Ukrainian enterprises one of the main tasks is to identify problem situations and find optimal ways of solving them. Irrational, suboptimal decisions can lead to loss of business stability, bankruptcy or other, even more threatening consequences. It is noted that one of the components of the control subsystem is the subsystem for developing management decisions to implement changes. It plays an important role in the enterprise. It is determined that the management hierarchy plays a significant role in the functioning of the enterprise, because close interaction and clear transfer of information at all levels of management allows to achieve a positive result and make a profit. Emphasis is placed on the fact that the concept of managerial decision-making should cover all changes in strategy, production, management of all processes in the enterprise. If the process approach has not yet become the norm of corporate culture, the transformation of enterprises is a consequence of the fact that they are re-experiencing the state in which they already were. It is noted that the organizational and managerial potential is crucial in the development and implementation of strategies for development and achievement of enterprise's goals. An algorithm for assessing the level of existing organizational and managerial potential of the enterprise is presented, providing an opportunity to determine the main indicators of organizational, informational and managerial potential by various methods, such as expert evaluation. It is concluded that in assessing the managerial capacity it is necessary to take into account not only quantitative indicators, but also qualitative ones, which are more characteristic of it. The study allowed to summarize the problematic aspects of the management decision-making process at the enterprise. This requires rethinking the decision support system, as well as the decision-making mechanism itself in the process of the business entity functioning. According to the results of the study, it was concluded that the decision-making process should, on one hand, have the characteristics of adaptability, adaptability to changes in the environment, and on the other – to ensure sustainable operation and development of the enterprise.*

**Keywords:** management, administrative decisions, enterprise, features, potential.

**Постановка проблеми.** Сьогодні промисловість України має велику кількість проблемних питань, серед яких одним з головних є недосконалість системи управління та небажання менеджменту підприємств адаптуватися до нових умов господарювання.

Тобто, на сьогоднішній день в господарській та управлінській діяльності підприємств України одним з головних завдань є визначення проблемних ситуацій та пошук оптимальних шляхів виходу з них. Нерациональні, неоптимальні рішення можуть призвести до втрати стійкості підприємства, банкрутства чи інших, ще більш загрозливих наслідків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи прийняття управлінських рішень, процес їх розробки розглядалися у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Особливе місце варто віднести науковим працям І. Ансоффа [1], В. Василенка [2], А. Воронкової [3], Ю. Маляревського [4], М. Мескона [5] та ін.

Однак, деякі питання щодо визначення особливостей та умов прийняття управлінських рішень на підприємствах України не були досліджені у достатній мірі та потребують додаткового опрацювання.

**Мета статті:** визначити особливості та умови прийняття управлінських рішень на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес розробки та реалізації управлінських рішень в багатьох джерелах розглядається в межах системи менеджменту як сукупності наукових підходів, принципів та методів, а також цільової, керуючої, функціональної підсистем та підсистеми, що забезпечує [6; 7].

Однією з складових керуючої підсистеми є підсистема розробки управлінського рішення щодо реалізації змін. Вона відіграє важливу роль в діяльності підприємства. Якщо при розробці управлінського рішення менеджери не спрогнозують точну стратегію змін підприємства, нормативи конкурентоспроможності майбутньої продукції, зміну складових внутрішнього та зовнішнього середовища, то завтра воно може опинитися на грані банкрутства.

Поняття «управлінське рішення» в загальному розумінні є вибором найкращої альтернативи досягнення поставленої мети серед сукупності розроблених на основі аналізу, прогнозування та економічного обґрунтування варіантів.

Управлінська праця – це особливий вид діяльності, внаслідок якої не створюються певні суспільні блага, але яка опосередковано впливає на створення проміжного та кінцевого продукту підприємства. Зміст управлінської праці розкривається в тому, що управлінський персонал, об'єднаний у межах апарату управління, являє собою систему взаємопов'язаних служб, структурних підрозділів та окремих працівників, наділених відповідними знаннями, вміннями й повноваженнями та володіють певною матеріально-технічною й інформаційною базою для виконання покладених на них посадових обов'язків.

Ієрархія управління відіграє значну роль у функціонуванні підприємства, адже саме тісна взаємодія та чітка передача інформації на всіх рівнях управління дає змогу досягти позитивного результату й отримати прибуток.

Завжди основною функцією керівників є ухвалення рішень з найбільш важливих питань, включаючи як керівництво підлеглими, так і організацію самого апарату управління. Керівники – це творчі працівники, і їх творчий пошук найбільш раціональних рішень пов'язаний з постійним оновленням професійних знань.



Управлінське рішення розробляється згідно цілям, функціям відповідного рівня ієрархії управління. У цьому контексті, визначаючи вимоги до управлінських рішень, необхідно виходити не з суб'єктивних поглядів керівника підприємства, а із принципів управління, які відображають вимоги законів та правил їх виконання в реальних умовах. У зв'язку з вище викладеним пропонується використати таке визначення: управлінські рішення – рішення, які приймаються керівниками різних рівнів в рамках їх повноважень та компетенції для вирішення виникаючих проблем виробничо-економічної системи та для досягнення конкретних цілей системи менеджменту.

Таким чином, процес прийняття такого управлінського рішення – це процес вирішення певної ситуації, яка склалася на підприємстві. Будь-який процес (в тому числі і процес прийняття управлінського рішення щодо змін) системи менеджменту є вихідною категорією системного аналізу (в тому числі й вирішення ситуації).

Важливим аспектом теорії прийняття управлінського рішення є наявність в ній методів, які дозволяють обробляти як якісну, так і кількісну інформацію, вибирати з її множини найнеобхідніші дані. Розглянемо детальніше елементи процесу розробки та прийняття управлінського рішення на підприємстві.

Проблемні ситуації та проблеми бувають різноманітними і за складністю, і за методами їх вирішення. Також важливе питання полягає у тому, що підрозділи постійно шукають нереалізований, на їх думку, внутрішній потенціал для збільшення об'ємів продажів і рівня рентабельності. Крім того, управління змінами здійснюється на основі компромісних, але погано аргументованих рішень.

Вони приймаються з урахуванням або без рекомендацій керівництва щодо коректування системи виробничих стосунків і бюджетів підрозділів або проектів. Організація пережила вже декілька трансформацій, кожна з яких призводила до змін неформальних стосунків персоналу. Втрати, що важко враховуються, викликані руйнуванням і відновленням неформальних зв'язків.

Суб'єкти, які приймають управлінські рішення, повинні орієнтуватись в головних сучасних аспектах організаційного управління, які можуть допомогти підвищити якість рішень, тим самим вплинути на ефективність управління змінами в цілому.

Концепція прийняття управлінських рішень повинна охоплювати всі зміни у стратегії, виробництві, управлінні всіма процесами на підприємстві. Якщо процесний підхід ще не став нормою корпоративної культури, то трансформація підприємств стає наслідком того, що вони повторно переживають стани, в яких вже були.

Оскільки бізнес-процеси проходять через всі функціональні підрозділи компанії, об'єднують різні роботи і завдання, які повинні складати єдину сукупність, вони мають безперервний характер. Якщо розглядати організаційну зміну як впровадження нових бізнес-процесів, то з урахування вище наведених даних щодо декомпозиції можна прийти до висновку, що організаційна зміна являє собою бізнес-процес. Вхідними та вихідними параметрами такого бізнес-процесу є теперішній та бажаний стани розвитку підприємства.

Отже, при підготовці управлінського рішення використовуються такі показники: виникнення проблеми (ситуація, яка вимагає змін); потреба в інформації (яка необхідна інформація, в якому об'ємі); дані про постачальників інформації (хто буде постачати інформацію, в які строки, в якому об'ємі, за якою ціною); запланована вартість інформації; на виході: фактична оцінка якості інформації (оцінка якості в залежності від фактичного задоволення всіх потреб в очікуваній інформації); фактична вартість інформації; множина альтернатив для вирішення проблеми, розроблена на основі отриманої інформації.

В цілому процес розробки та прийняття управлінських рішень на підприємстві пропонується представити у вигляді рис. 1.

Таким чином, пропонується такий ланцюжок процесу прийняття рішення: умовне уявлення процесів технології та організації → формування вимог до якості рішення → визначення кількості та структури етапів та операцій процесу розробки рішення → розробка алгоритму прийняття рішення → аналіз та прогнозування зміни параметрів зовнішнього середовища та об'єкту управлінського рішення та його економічне обґрунтування → організація виконання рішення.

Першим етапом в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві є визначення мети, що вважається початком всього управлінського процесу [8].

Другий етап представляє собою постановку завдань. Керівництво, зважаючи на поставлену мету, визначається з виконавцями завдання та терміном його виконання. Проте недоліком цього етапу є те, що керівництво через особисте завантаження рутинними справами не завжди може контролювати своєчасний термін виконання завдання [9].

На третьому етапі відбувається збір необхідної інформації від керівників підрозділів підприємства. А тому, виходячи із попереднього етапу, для прийняття зваженого та оптимального управлінського рішення



слід отримувати своєчасну та повну інформацію від усіх підрозділів підприємства. Для цього необхідно залучати співробітників суміжних підрозділів [9].

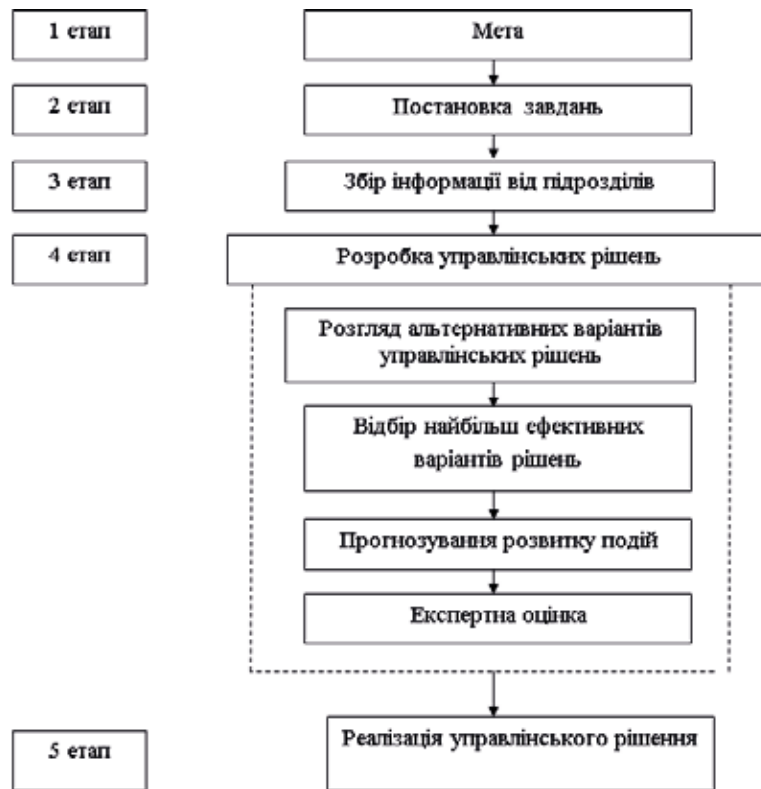


Рис. 1. Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві

Четвертий етап включає в себе декілька підетапів, які в сукупності представляють собою процес розробки управлінського рішення на підприємстві. На цьому етапі розробки управлінського рішення розглядаються всі можливі альтернативні варіанти управлінського рішення, адже тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним. Недоліком цього етапу є те, що керівник не має в своєму розпорядженні і не може розташовувати такими запасами знань і часу, щоб сформулювати та оцінити кожен можливу альтернативу. Менеджери добре розуміють, що пошук оптимального управлінського рішення – дуже важкий процес, який займає багато часу, тому вони шукають прийнятний варіант, що дозволяє вирішити проблему і допомагає ліквідувати заздалегідь непридатні альтернативи.

Розробивши можливі варіанти вирішення проблеми на підприємстві, ці рішення оцінюються, тобто визначаються переваги та недоліки кожної альтернативи та об'єктивно аналізуються ймовірні результати реалізації. Для зіставлення варіантів управлінського рішення застосовуються стандарти або критерії, за якими їх можна порівнювати. За допомогою цих критеріїв і проводиться відбір найбільш ефективних управлінських рішень [10].

На останньому, п'ятому, етапі відбувається безпосередньо реалізація розробленого управлінського рішення. Найважливішою процедурою на цьому етапі є контроль реалізації управлінського рішення для виявлення рівня його ефективності для конкретної ситуації та проблеми, яка виникла, тому що саме в цьому полягає сутність всього процесу прийняття управлінського рішення на підприємстві [9].

Напрями розвитку управлінського потенціалу слід розглядати в кількісно-якісному аспекті. Вони повинні характеризуватися:

- темпами зростання управлінського потенціалу як в цілому, так і в окремих його складових в просторово-діапазонному розумінні;
- збільшенням особистих кваліфікаційних можливостей і здібностей кожного управлінського працівника приймати ефективні рішення в межах своєї компетенції;
- зростанням рівня освіти і практичних навиків і розширенням кругозору кожного індивідуума.

Розглядаючи суть потенціалу управління виробництвом, необхідно уявляти його внутрішню структуру і визначити конкретніше його якісні і кількісні параметри, до яких належать якість підготовки управлінського персоналу, технічна і інформаційна оснащеність, рівень організації процесів управління.

Кількісні параметри визначаються висотою ієрархічної управлінської піраміди і її технічною і інформаційною забезпеченістю.

Якісні параметри визначаються декларуючим рівнем прав та обов'язків, необхідних для ефективного здійснення управлінської діяльності; рівнем освіти і кваліфікації кадрів управління; досвідом виробничої і управлінської діяльності; рівнем організації процесів управління; особистими якостями конкретного керівника [11].

Під рівнем організації процесів управління виробництвом розуміється:

- чітке співвідношення (збалансованість) між правами, з однієї сторони, і обов'язками і відповідальністю, з іншого боку, для всіх категорій керівників в ієрархії управління;
- чітке виділення оперативного управління, направлено на вирішення поточних проблем, і управління перспективного, головне завдання якого в прогнозуванні, інформаційному забезпеченні, опрацюванні альтернативних варіантів перспективних рішень, виявленні гіпотетичних позитивних і негативних чинників за кожною альтернативою і видачі найбільш прийняттого варіанту рішення з урахуванням наявних ресурсів і з урахуванням перспективних змін в поведінці зовнішнього середовища;
- ступінь розподілу управлінської праці керівників в процесі їх повсякденної діяльності [5].

Щодо останнього необхідно зазначити, що тут розміщений дуже великий і вельми слабо використовуваний резерв зростання ефективності процесів управління.

Кожен параметр відіграє свою роль в інтегральній оцінці потенціалу управління. А оскільки параметри, які характеризують фактичний потенціал кадрів управління, постійно змінюються, то постійно змінюється і потенційний рівень, що характеризує можливості управлінських працівників.

Тим часом відомо, що дуже складно кількісно оцінити рівень відповідності будь-якого рішення, прийнятого керівником. Слід зазначити, що дуже важливе значення має наявність часу на аналіз інформації і розроблення рішень. І тут якості керівника виступають у вигляді головних чинників, необхідних для ухвалення найбільш ефективних рішень.

Зауважимо, що організаційно-управлінський потенціал є визначальним у процесі розробки та реалізації стратегій розвитку і досягнення цілей підприємства (рис. 2).

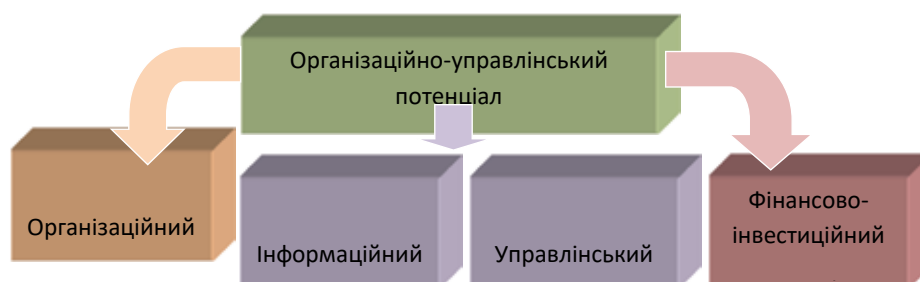


Рис. 2. Складові організаційно-управлінського потенціалу

Це дозволило розробити алгоритм оцінки рівня наявного організаційно-управлінського потенціалу (рис. 3).

Аналізуючи організаційно-управлінський потенціал, за основу береться організаційний та управлінський потенціали. Однак важливо також приділити увагу інформаційному потенціалу як частковій складовій організаційного.

Представлений алгоритм оцінки рівня наявного організаційно-управлінського потенціалу підприємства надасть можливість визначити основні показники організаційного, інформаційного та управлінського потенціалів за різними методиками, наприклад, експертного оцінювання. Таким чином, можна зробити висновок, що при оцінці управлінського потенціалу необхідно враховувати не тільки кількісні показники, але і якісні, що є більш характерними для нього.

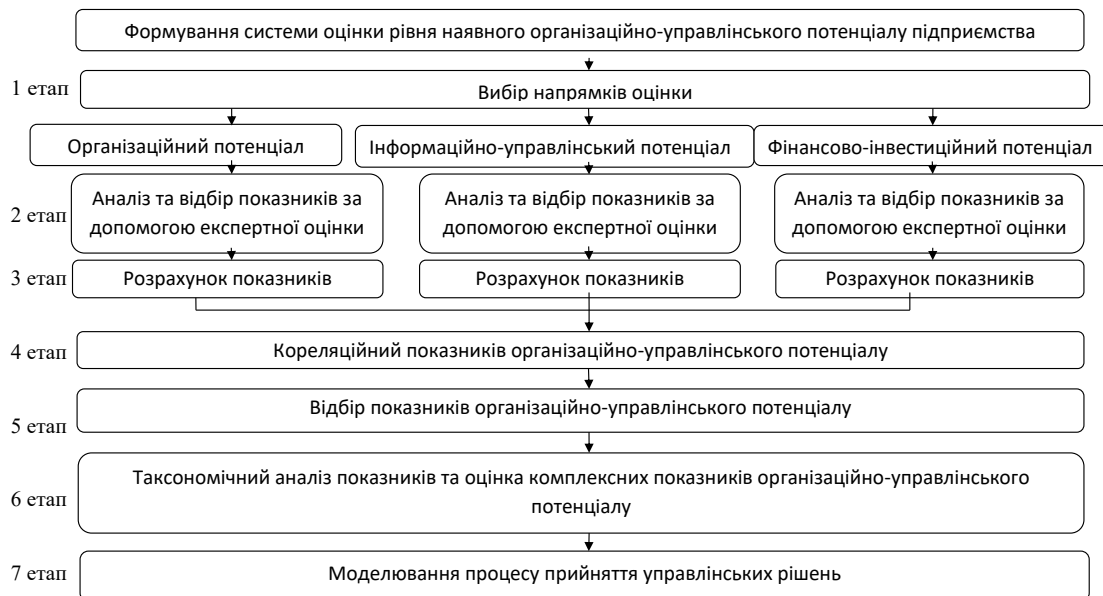


Рис. 3. Алгоритм оцінки рівня наявного організаційно-управлінського потенціалу підприємства

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило узагальнити проблемні аспекти процесу прийняття управлінського рішення на підприємстві. Це вимагає переусвідомлення системи підтримки прийняття рішень, а також самого механізму прийняття рішень у процесі функціонування господарюючого суб'єкта.

За результатами дослідження зроблено висновок, що процес прийняття рішень повинен, з одного боку, володіти характеристиками адаптивності, пристосованості до змін зовнішнього середовища, а з іншого – забезпечувати стійке функціонування і розвиток підприємства.

Перспективою подальших досліджень має стати побудова економіко-математичної моделі оцінки організаційно-управлінського потенціалу як основи для прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві.

#### Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 519 с.  
Ansoff, I. (1989). Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. M. : Ekonomika. 519 s. (in Russian).
2. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия: монографія. К. : Центр учебной литературы, 2005. 648 с.  
Vasilenko, V. A. (2005). Menedjment ustoichivogo razvitiya predpriyatiya: monografiya [Management of sustainable development of the enterprise: monograph]. K. : TSentr uchebnoy literatury. 648 s. (in Russian).
3. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект. Монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.  
Voronkova, A. E., Kaliuzhna, N. H., Otenko, V. I. (2008). Upravlinski rishennia u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva: orhanizatsiinyi aspekt. Monohrafiia [Management decisions in ensuring the competitiveness of the enterprise: organizational aspect. Monograph]. Kharkiv : VD «INZhEK». 427 s. (in Ukrainian).
4. Маляревський Ю. Д., Фартушняк О. В., Цибулько Д. І. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств : монографія. Харків: ФОП Александрова К. М., 2016. 256 с.  
Maliarevskiy, Yu. D., Fartushniak, O. V., Tsybulko, D. I. (2016). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia tekhnichnoho pereozbroiennia promyslovykh pidpriemstv : monohrafiia [Organizational and economic security of technical redesign of industrial enterprises: monograph]. Kharkiv: FOP Aleksandrova K. M. 256 s. (in Ukrainian).
5. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента: учебник. Пер. с англ. М.: Дело, 2003. 704 с.  
Meskon, M., Albert, M., Khedouri, F. (2003). Osnovy menedjmenta: uchebnik [Fundamentals of management: assistant]. Per. s anhl. M.: Delo. 704 s. (in Russian).
6. Малів З. О. Економіка підприємства : навч. посіб, 2-ге вид. Київ : Знання, 2006. 580 с., с. 46.  
Maliv, Z. O. (2006). Ekonomika pidpriemstva : navch. posib, 2-he vyd. [Economics of the enterprise: textbook method, 2nd ed.]. Kyiv : Znannia. 580 s., s. 46 (in Ukrainian).
7. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2004. 480 с.  
Milner, B. Z. (2004). Teoriya organizatsii: uchebnik. 2-e izd. [Theory of organization: textbook. 2nd ed.]. M.: INFRA-M, 2004. 480 s. (in Russian).



8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 151 с.
- Vynohradskyi, M. D., Vynohradska, A. M., Shkanova, O. M. (2005). Orhanizatsiia pratsi menedzhera: navch. pos. [Organization of manager's work: textbook]. K.: Kondor. 151 s. (in Ukrainian).
9. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2003. 128 с.
- Afanasev, N. V., Rogojin, V. D., Rudyika, V. I. (2003). Upravlenie razvitiem predpriyatiya : monografiya [Enterprise development management: monograph]. Harkov: ID «INJEK». 128 s. (in Russian).
10. Терновая И. А. Функции антикризисного управления предприятием на современном этапе развития Украины. Перспективные исследования - 2013 : материалы 6-й международной научно-практической конференции. София, 2013. Т.1. С. 100-101.
- Ternovaya, I. A. (2013). Funktsii antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem na sovremennom etape razvitiya Ukrainyi [Functions of anti-crisis management of an enterprise at the present stage of development of Ukraine]. Perspektivnyie issledovaniya 2013 : materialyi 6-y mejdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Advanced Research 2013: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference]. Sofiya. T.1. S. 100-101. (in Russian).
11. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями: наукове видання. Харків : Вид. ХДЕУ, 2004. 408 с.
- Nazarova, H. V. (2004). Orhanizatsiini struktury upravlinnia korporatsiiamy: naukove vydannia [Organizational structures of corporate governance: scientific publication]. Kharkiv : Vyd. KhDEU. 408 s. (in Ukrainian).