

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**КАФЕДРА ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ І ПРИВАТНО-ПРАВОВИХ
ДИСЦИПЛІН**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Здобувача (ки) 2 курсу 2 ММЮД групи
Освітньої програми «Менеджмент в юридичній
Діяльності»

Спеціальності 073 Менеджмент

Галузі знань 07 Управління та адміністрування

Ступеня вищої освіти магістра

Задворний Андрій Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник професор, д.е.н., _____

Климчук О. В.

(прізвище та ініціали, звання, ступінь, посада)

Розширена шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Члени комісії _____

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

м. Вінниця – 2024 рік

Анотація

Задворний А. О. Організаційно-правові основи формування та прийняття управлінських рішень в організації: Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 Менеджмент (освітня програма – Менеджмент в юридичній діяльності). – Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2024. – 92 с.

У роботі висвітлено еволюційний процес формування, класифікаційні підходи та організаційно-правові аспекти прийняття управлінських рішень у підприємстві на засадах науковості. Проаналізовано специфіку формування та прийняття управлінських рішень в різних організаційно-правових структурах управління підприємством. Автором запропоновано організаційно-правові підходи підприємства до покращення процесів генерування управлінських рішень та окреслено напрями запровадження сучасних концепцій ефективного управління підприємством.

Ключові слова: організація, організаційно-правові відносини, управлінські рішення, контроль, ефективність, управлінські концепції.

Zadvornyi A. O. Organizational and legal basis for the formation and adoption of management decisions in the organization: Master's thesis on the specialty 073 Management (educational program – management in legal activity). – Vinnytsia: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 2024. – 92 p.

The work highlights the evolutionary process of formation, classification approaches, and organizational and legal aspects of managerial decision-making in entrepreneurship based on scientific principles. The specifics of the formation and adoption of management decisions in various organizational and legal structures of enterprise management are analyzed. The author proposed the organizational and legal approaches of the enterprise to the improvement of the processes of generating managerial decisions and outlined the directions for the introduction of modern concepts of effective enterprise management.

Key words: organization, organizational and legal relations, management decisions, control, efficiency, management concepts.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ГЕНЕРУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	11
1.1. Еволюційний процес формування управлінських рішень в організації на засадах науковості.....	11
1.2. Класифікаційні підходи до формування управлінських рішень в процесі господарської діяльності.....	21
1.3. Організаційно-правові аспекти прийняття управлінських рішень у діяльності організації.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПІДХОДІВ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	36
2.1. Світовий досвід найкращих практик сучасного управління організацією.....	36
2.2. Формування та прийняття управлінських рішень в різних організаційних структурах управління.....	45
2.3. Організаційно-правові засади прийняття управлінських рішень в процесі господарської діяльності.....	56
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	61
3.1. Організаційно-правові підходи організації до покращення процесів генерування управлінських рішень.....	61
3.2. Запровадження сучасних концепцій ефективного управління організацією.....	69
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Сучасні управлінські процеси соціально-економічного розвитку та ведення ефективної підприємницької діяльності суб'єктами господарювання постійно відзначаються значним рівнем невизначеності та хаотичності, а також високою швидкістю зміни ринкових факторів зовнішнього і внутрішнього ринкового середовища. Управлінські системи і комунікаційні технології, які ефективно працювали раніше на сьогоднішній день вже стають майже не актуальними. Активізація глобалізаційних й інтеграційних процесів зумовлюють постійне зростання рівнів ринкової конкуренції, здійснення тотальної діджиталізації суспільства, нарощування кількості різного роду викликів та постійна турбулентність чинників зовнішнього середовища зумовлюють необхідність трансформації та вдосконалення підходів, що використовуються в системі менеджменту підприємств та організацій.

Світовий вплив пандемії Covid-19, початок активних військових дій на території України та постійно виникаючі економіко-енергетичні кризи зумовлюють збільшення кількості викликів, з якими стикаються та мають долати вітчизняні підприємства. За таких умов різко зростає рівень невизначеності та складності прогнозування і планування розвитку факторів зовнішнього середовища, створюються значні перепони щодо швидкого пошуку обґрунтованих, ефективних, професійних та якісних управлінських рішень, які здатні гарантувати збереження та зміцнення набутих ринкових позицій підприємства, а також його виживання та подальший успіх у конкурентній боротьбі в ринкових умовах, що обумовлює **актуальність проведення дослідження** за обраною темою.

Менеджери різних ланок сучасних підприємств стикаються з значною кількістю організаційно-правових проблем, що обумовлені впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, які по-різному впливають на подальшу їх результативність, ефективність, конкурентоспроможність, а також потребують швидкої адаптації та оперативного прийняття управлінських рішень. Процес управління

підприємствами в Україні різко ускладнюється через швидкі зміни в соціально-економічному середовищі, його турбулентності, негативним впливом всесвітньої пандемії Covid-19 та введенням військового стану, а тому знаходиться у безперервній динаміці та потребує запровадження сучасних інноваційно-комунікаційних технологій та методів управління. Водночас, процеси глобалізації кардинальним чином впливають на розширення масштабів соціально-економічної взаємодії та партнерства. Зростання розгалуженості політичних, економічних, фінансових, соціальних, технологічних, технічних, інформаційних і організаційних зв'язків все більше потребує виваженої та професійної реакції системи менеджменту підприємств на основі запровадження сучасних адаптивних підходів до процесів формалізації і систематизації підготовки та ухвалення управлінських рішень [1, 2].

Відтак, наразі значну актуальність має пошук нових інноваційних технологій, систем, методів, підходів, інструментів та механізмів, які дозволять генерувати менеджерам якісні та ефективні управлінські рішення на організаційно-правових засадах, які релевантні до поточної ситуації, конкретних умов і реалій. Професійна здатність керівників підприємства швидко приймати ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності та обмеженості необхідної інформації та часового лагу, стає ключовим показником успішності функціонування в сучасних ринкових реаліях. Як наслідок, в українській та закордонній науковій літературі вивченню та дослідженню окресленої проблематики присвятили свої праці значна кількість відомих науковців, зокрема: О. Анисимов, А. Асаула, О. Балацький, Ю. Барабаш, Я. Берсуцький, О. Беседовський, І. Боярко, Л. Вальрас, О. Віханський, С. Воробйов, І. Герчикова, В. Гросул, І. Гевко, М. Данилович, Д. Дерлоу, О. Загороднюк, М. Еддоус, М. Єрмошенко, С. Єрохін, Н. Злобіна, Л. Канторович, О. Кузьмин, В. Леонтєв, Н. Мала, О. Макарюк, М. Мескон, С. Мочерний, О. Наумов, Г. Осовська, В. Парето, В. Приймак, І. Сіменко, Є. Смірнов, А. Соколов, Р. Солоу, О. Стороженко, П. Тархов, О. Теліженко, Р. Фатхутдінов, П. Фішберн, Т. Футало, Д. Хікс, С. Чудновська, С. Якимчук та інші.

Поряд із цим, інтеграційний і інноваційно-інвестиційний розвиток національної та світової економік наразі стає все більш мінливим, а середовище суб'єктів підприємницької діяльності набирає ознак значної динамічності та невизначеності. Будь-які зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі постійно вимагають адекватної реакції суб'єктів господарювання і, перш за все, системи менеджменту. Колосальне збільшення обсягів інформаційних потоків, вплив мінливого навколишнього середовища та диверсифікація виробництва ускладнюють забезпечення конкурентоспроможності підприємств, вимагаючи від них постійної адаптації та інноваційних підходів до подальшого розвитку.

Проблематика якісної адаптації та інноваційного розвитку системи менеджменту суб'єкта господарювання є багатоаспектною і зумовлена впливом багатьох взаємопов'язаних чинників. Зокрема, вона напряду залежить як від формування внутрішнього середовища підприємства і його здатності до адаптації та саморегуляції, так і компетентного реагування на зовнішні багатоваріантні впливи, які можуть мати не лише руйнівний, а й стимулюючий та інноваційний характер. Тому існуючі технології, методи, підходи та системи до прийняття управлінських рішень в сучасних умовах не забезпечують достатню адаптивність та швидкість, що зумовлює необхідність проведення подальшого наукового пошуку ефективних організаційно-правових основ формування системи менеджменту в організації.

Відтак, **метою** кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних, науково-методичних і практичних основ обґрунтування прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та адаптації організації до змін ринкового середовища.

Сформована мета наукового дослідження зумовила необхідність розв'язання наступних **завдань** кваліфікаційної роботи:

- окреслити на теоретико-методологічному рівні еволюційний процес формування управлінських рішень в організації на засадах науковості;
- обґрунтувати класифікаційні підходи до формування управлінських рішень в процесі господарської діяльності;

- встановити організаційно-правові аспекти прийняття управлінських рішень у діяльності організації;
- дослідити світовий досвід найкращих практик сучасного управління організацією;
- проаналізувати специфіку формування та прийняття управлінських рішень в різних організаційних структурах управління;
- визначити організаційно-правові засади прийняття управлінських рішень в процесі діяльності організації;
- обґрунтувати організаційно-правові підходи організації до покращення процесів генерування управлінських рішень;
- окреслити напрями запровадження сучасних концепцій ефективного управління організацією.

Об’єкт дослідження – система організаційно-правових відносин з приводу формування й прийняття управлінських рішень в організаціях різних форм власності та організаційних форм господарювання.

Предмет дослідження – загальні організаційно-правові закономірності прийняття управлінських рішень, що формуються в процесі невизначеності та адаптації організації до впливів зовнішнього середовища.

Методи дослідження. В основу методології проведення дослідження покладено діалектичний підхід до вивчення суспільних явищ і процесів, загальнонаукові та фундаментальні положення і принципи сучасної економічної теорії. Для розроблення теоретичних та науково-методичних основ обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища використано системний підхід, що враховує функціональну залежність окремих параметрів досліджуваного об’єкта та взаємопов’язану сукупність методів, які забезпечують його реалізацію, а саме:

- логічного узагальнення та синтезу – для визначення на теоретико-методологічному рівні еволюційного процес формування управлінських рішень у підприємстві на засадах науковості та обґрунтування класифікаційних підходів до формування управлінських рішень в процесі господарської діяльності;

- монографічного методу – для встановлення організаційно-правових аспектів прийняття управлінських рішень у підприємницькій діяльності та дослідження світового досвіду найкращих практик сучасного управління підприємством;

- графічні та табличні методи – для наочного зображення результатів дослідження організаційно-правових аспектів формування та реалізації системи обґрунтування управлінських рішень;

- економіко-математичні методи – для оброблення вихідних даних при оцінюванні ефективності вибору альтернативних варіантів управлінських рішень;

- статистичні методи – для проведення аналізу специфіки формування та прийняття управлінських рішень в різних організаційних структурах управління підприємством;

- економічного моделювання – для визначення організаційно-правових засад прийняття управлінських рішень в процесі діяльності підприємства;

- економічного прогнозування – для формування системних і цільових показників розвитку підприємства;

- стратегічного аналізу – для встановлення напрямів запровадження сучасних концепцій ефективного управління підприємством

Під час проведення дослідження використовувались сучасні пакети програм статистичного та оптимізаційного аналізу. Інформаційно-фактологічну базу наукового дослідження склали: зібрані, опрацьовані та узагальнені автором тези конференцій, наукові статті, монографії, навчальні посібники та підручники, що характеризують організаційно-правові основи формування та прийняття управлінських рішень на підприємстві; нормативно-правові акти Верховної Ради України та інших державних структур різних гілок влади; офіційні матеріали Державного комітету статистики України; офіційні ресурси Інтернету, періодичні вітчизняні та міжнародні видання; матеріали міжнародних рейтингових агенцій, установ та організацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що процес прийняття рішення має складний багатоаспектний характер під час діяльності

організації. Теоретико-методичні положення, висновки і практичні рекомендації, наведені в кваліфікаційній роботі, доведені до рівня прикладних розробок і пропозицій щодо вдосконалення системи прийняття ефективних управлінських рішень в умовах адаптації підприємства до змінних та невизначених умов зовнішнього середовища. Вони можуть бути використані для раціонального вибору варіантів розвитку підприємства та ухвалення відповідних управлінських рішень в практичних умовах, з урахуванням комплексного впливу на підприємство зовнішніх та внутрішніх факторів.

Ретельне вивчення ключових показників у прийнятті управлінських рішень допоможе сучасним менеджерам сформулювати чітке уявлення про дану проблематику та правильно ідентифікувати класифікаційні підходи до управлінських рішень, що, водночас, сприятиме зменшенню помилок при розробленні заходів щодо реалізації і контролю виконання управлінського рішення на практиці, а також дозволить об'єктивно визначити необхідні та можливі ресурси для його виконання на підприємстві.

Проведене дослідження також може бути корисним для побудови ефективної системи підтримки прийняття управлінських рішень з врахуванням потреб і вимог менеджерів різних рівнів управління та запровадження на підприємстві управлінських концепцій Business Performance Management та Balanced Scorecard.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, результати, наукові висновки та пропозиції кваліфікаційної магістерської роботи обговорювалися під час проведення круглих столів у Вінницькому державному педагогічному університеті імені Михайла Коцюбинського, а також опубліковано у збірниках наукових праць і конференцій, зокрема:

1. Климчук О.В., Задворний А. О. Організаційно-правові аспекти прийняття управлінських рішень в підприємницькій діяльності. *Забезпечення прав людини: національний і міжнародний виміри. Збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції* (07 грудня 2023 року, Україна, м. Вінниця). До 75-річчя Загальної декларації прав людини. Вінниця, 2024. С. 130–133.

2. Задворний А. О. Запровадження сучасних підходів і концепцій ефективного управління організацією в умовах воєнного стану. *Збірник матеріалів Науково-практичного симпозиуму «Ринок праці, людський капітал та професійна орієнтація молоді в умовах війни»* (Вінниця, 10.05.2024 р.). Вінниця, 2024. С. 57–59.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми параграфів, висновків, списку використаних джерел (76 найменувань) та 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку машинописного тексту, містить 18 рисунків та 5 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ГЕНЕРУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Еволюційний процес формування управлінських рішень в організації на засадах науковості

Поняття категорії «управління» застосовується до різних складових середовища, в якому існує суспільство, а також до різноманітних видів людської діяльності. Тому як об'єктивна реальність управлінська діяльність виступає суспільним явищем, яке притаманне будь-яким країнам на різних етапах розвитку людської цивілізації. Встановлено, що за часом виникнення управління передують утворенню перших прототипів державних утворень [3, 4].

Основні риси владно-розпорядчої та управлінської діяльності притаманні ще історичним етапам первісної доби, коли передумовами отримання влади були кровна родинність, однакові традиції, звичаї, обряди та вірування племені тощо. Адже в той період одним із першочергових завдань влади (передусім глави роду чи старійшини) було якомога краще життєзабезпечення племені, а соціальні цінності були зосереджені на задоволенні нагальних інтересів більшості громади загалом. Тому історичний генезис виникнення та функціонування управління в соціальних спільнотах розглядається як процес поступового виокремлення особливого виду діяльності з групової праці людей [5].

У розвитку теорії та практики управління прийнято виділяти два великих історичних етапи: 1) донауковий та 2) науковий. Перший етап – донауковий – був найбільш тривалим, він розпочався приблизно з 9–7-го тисячоліття до н.е. і тривав орієнтовно до XVIII ст. В свою чергу, цей етап складається з двох періодів: стародавнього та індустріального періодів. Другий етап – науковий (1776–1960 рр.) також підрозділяється на два періоди: 1) період систематизації та 2) інформаційний період [6].

Незважаючи на давню історію використання практики управління, воно виокремилось в самостійну сферу людських знань, тобто в окрему науку, лише

наприкінці XIX ст. На відміну від формування інших наук, розвиток управлінських підходів не був системою знань, які накопичувалися послідовно й доповнювали одне одного. Навпаки, до середини XX ст. наука управління здійснювала свій розвиток одночасно за кількома відносно самостійними напрямками (або, як їх називають – підходами до управління), кожний з яких концентрував певну увагу на різних аспектах менеджменту. В результаті цього, вирізняють три ранні підходи до менеджменту (класичний, поведінковий, кількісний), інтегровані, або синтетичні підходи до управління та сучасні напрями розвитку управлінської науки (рис. 1.1).

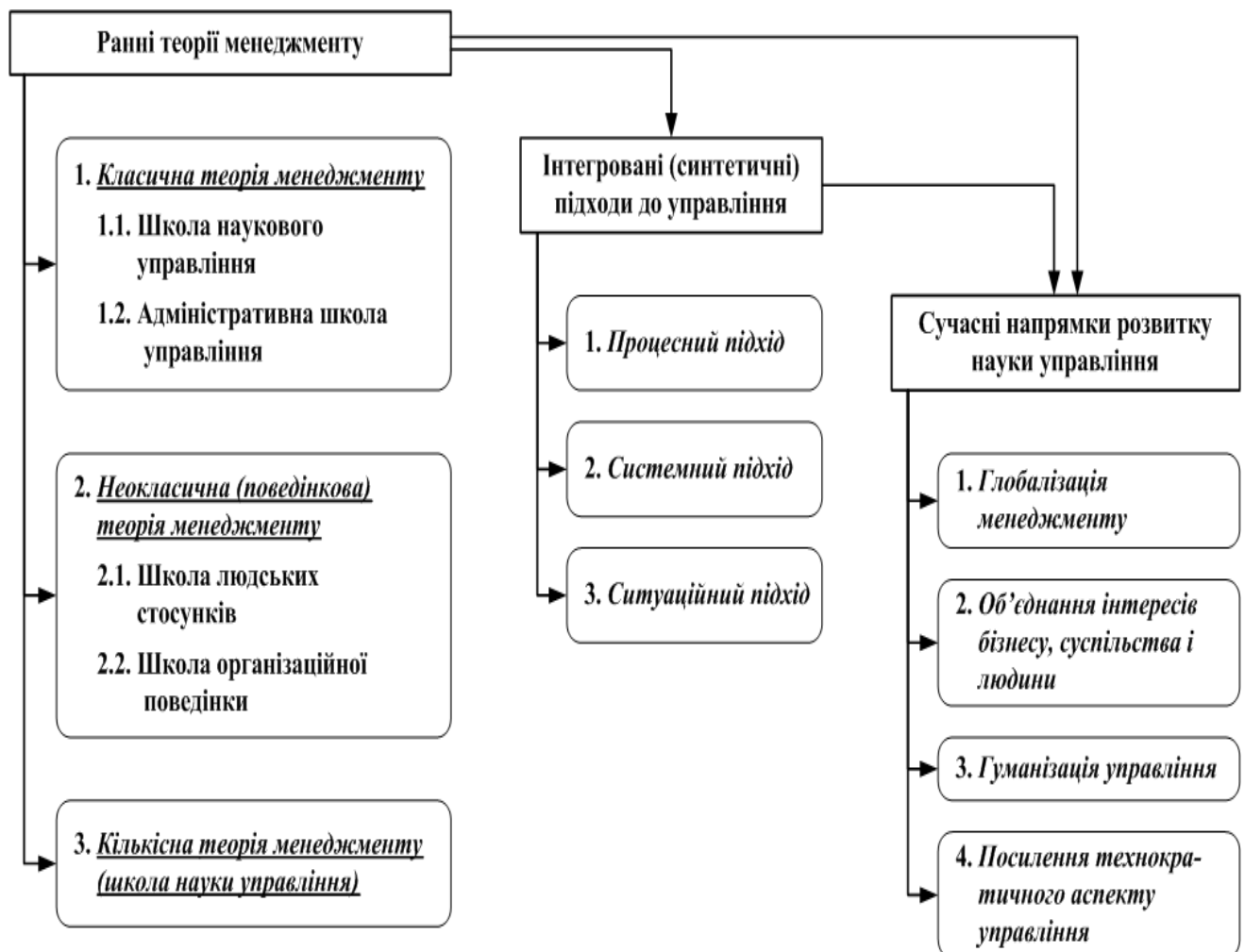


Рис. 1.1. Еволюційний процес формування наукових підходів в управлінні
Джерело: сформовано автором на основі [6, 7].

Як бачимо, продуктом такої наукової діяльності стало формування певних

«наукових шкіл»: зокрема, наукового управління; класичної або адміністративної школи; школи людських відносин; соціальних систем; емпіричної; математичної теорії прийняття рішень; поведінкової школи, а також різних підходів до розуміння проблем в управлінській діяльності – процесного, системного та ситуаційного. Поява різних видів шкіл і підходів була розподілена в часовому проміжку і відображала тенденції поглиблення сприйняття управління в суспільстві. Визначення змісту та сутності основних категорій в управлінні (функцій, принципів, структури) на наступних етапах розширювалося розглядом системи управління з точки зору ролі людини, прийняття і реалізації управлінських рішень, подальшого функціонування складних соціальних систем, використання сучасних досягнень різних наук (кібернетики, соціології, психології тощо) для постійного підвищення результативності цього виду діяльності. Це виглядало як пізнання широти управління, а не його глибини, тобто систематизоване упорядкування знань про це явище [8, 9].

Загалом історія формування наукової думки показує, що теоретичне осмислення управлінських процесів протікало вкрай нерівномірно. Причому успіхи в теорії менеджменту завжди залежали від рівня розвитку промисловості, успіхів в інших сферах, зокрема таких, як економіка, математика, інженерія, психологія, соціологія тощо. При цьому варто пам'ятати зауваження Ф. Тейлора, який перший сформував принципи наукового управління (Додаток А), про те, що мистецтво наукового управління – це еволюційний процес, а не винахід.

Перші наукові праці, в яких була зроблена спроба теоретичного та методологічного узагальнення набутого історично-практичного досвіду і формування основ наукового управління, почали з'являтися за кордоном наприкінці XIX – на початку XX ст. Це було основною відповіддю на нагальні потреби та вимоги промислового й індустріального розвитку, яке все більше почало набувати специфічних рис масового виробництва та збуту, орієнтації на великі ринки, широкомасштабні організації та підприємства у формі потужних корпорацій та акціонерних товариств. Спочатку управління не стало ключовим елементом промислової революції, проте в подальшому саме промислова

революція створила необхідні передумови для його формування в його теперішньому розумінні та стартові можливості для наступної еволюції управлінської думки.

Англія була першою капіталістичною країною, в якій у середині XVIII ст. розпочалася промислова революція. Тому саме в цій країні набули подальшого розвитку ринкові економічні ідеї, що склали основу менеджменту як теорії і практики, відповідної координації людських, матеріальних та інших ресурсів з метою більш якісного задоволення зростаючих потреб ринку масового споживача. Потім у середині XIX ст. розпочався ще більш бурхливий розвиток промисловості. Почали з'являтися гігантські підприємства, на яких працювали тисячі або десятки тисяч людей, що потребувало координування та контролювання їхньої діяльності, а також забезпечення високої якості роботи. Невідповідність старої практики і нових умов була особливо відчутною на американських підприємствах, які бурхливо розвивалися. Підприємства-гіганти відчували гостру нестачу в раціональній організації системи виробництва та праці, в злагодженій роботі всіх підрозділів та служб, керівників та виконавців з науково обґрунтованими принципами, нормами і стандартами [6, 7, 9].

Друга половина XIX ст. ознаменувалась, як епоха значних і кардинальних змін у структурі й організації ділового підприємництва вже в Сполучених Штатах Америки. Відбулось створення величезних національних, транснаціональних і мультинаціональних корпорацій у сфері транспорту та промисловості, які почали використовувати нові та передові технології у своїй діяльності. Визначаючи основні тенденції щодо основних відмінностей у розвитку індустрії континентальної Західної Європи та Північної Америки, значна кількість дослідників вказують на те, що американці розпочали свій прогрес з механізації всього комплексу операцій, натомість європейці схильні були механізувати лише окремі технологічні операції, зокрема ткацтво або прядіння. Дотримуючись наведеного принципу, наприклад, в Англії виготовляли більшу кількість верстатів, а в США – в цей же час розробляли нові складальні лінії і конвеєри. Американці постійно запозичали в готовому вигляді найкращі технічні та

технологічні ідеї європейців та швидко перетворювали їх у практичні техніко-технологічні моделі [4, 6, 7, 10].

Потрібно також додати, що центрами розвитку науково-технічного прогресу в країнах Європи зазвичай були державні установи й університети, натомість в США – це різних напрямів діяльності передові підприємства, які мали добре оснащені лабораторії та дослідницькі центри, що займалися швидким практичним упровадженням інноваційних досягнень. Як наслідок, переваги американської системи виробництва полягали в значному зростанні швидкостей машин і можливості розширення обслуговування їх малокваліфікованими робітниками, у спрощенні процесів складання готових виробів, деталі яких були уніфікованими і взаємозамінними, у скороченні витрат часу та ресурсів на підготовку складальників. І найголовнішим аспектом було те, що така система давала можливість здійснювати організацію виробництва готової продукції на ринок у такій кількості, що відповідало масовому споживанню і забезпечувало ефект масштабу. До того ж, розвиток систем виробництва в США проходив одночасно зі створенням сучасних систем транспорту і зв'язку, сукупність яких сприяла забезпеченню прискореного науково-технічного прогресу країни, що вимагало відповідної систематизації в управлінській галузі.

Остаточно ідея управління як наукової дисципліни, професійної діяльності та галузі наукових досліджень сформувалася у США, що пояснюється такими головними обставинами: 1) досягнення успіхів у підприємницькій діяльності США визначалося компетентністю та здібностями кожного громадянина країни, незалежно від його походження, національності, статусу тощо;

2) постійна підтримка урядом США системи освіти сприяла зростанню кількості працівників, здатних виконувати різні функції на підприємстві, зокрема приймати участь в управлінській діяльності;

3) незначні регулювання бізнесу та невтручання з боку уряду США у той період сприяло швидкому нарощуванню обсягів виробництва та сприяло виникненню великих компаній, управляти якими без досвідчених менеджерів було неможливо.

Усвідомлення лідируючої ролі управління в подальшому розвитку суспільства призвело у ХХ ст. до друкування великої кількості наукових праць, в яких дослідники намагалися з'ясувати зміст цієї складної категорії. Суттєвим поштовхом до проведення наукових досліджень у сфері управління і подальшого зародження науки менеджменту стало виникнення в США нової форми організації бізнесу – корпорацій (акціонерних товариств). Розвиток управління як науки, передусім, зумовлювався зростаючими потребами великого бізнесу, частково – спробою підприємців скористатися перевагами новітньої техніки, створеної у період промислової революції, а також – бажаннями невеликої групи зацікавлених людей, що намагалися за допомогою покращення управлінської діяльності знайти найефективніші способи виконання роботи.

Про те, що процес управління – це складна наука, вказує головний аргумент науковості – наявність значної кількості загальних принципів (рис. 1.2), що визначають наукові аспекти управління різними системами, а також розроблена методологія та конкретні методики прийняття управлінських рішень.



Рис. 1.2. Основні принципи прийняття управлінських рішень

Джерело: сформовано автором на основі [11, 12].

Як бачимо, безпосередній процес підготовки і прийняття управлінського рішення на засадах науковості має ґрунтуватися на відповідних принципах, дотримання яких забезпечує досягнення визначених під час планування цілей організації. Ці принципи визначалися та формувалися у міру розвитку наукових підходів до управління, основоположні аспекти якого було закладено на початку ХХ століття у фундаментальних роботах таких видатних економістів-управлінців, як Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль, Г. Форд та багато інших.

Багатоаспектність та міждисциплінарність наукових підходів до такого складного суспільно-політичного явища, як «управління» зумовлює існування у спеціальних наукових, методичних і навчальних виданнях значної кількості визначень й тлумачень цього поняття. Поряд із цим потрібно відзначити той факт, що всі ці визначення та тлумачення не є суперечливими, а їх різноманітність і багатогранність залежать від того кута зору та поставлених завдань, відповідно до яких розглядається управління тим чи іншим дослідником, або ж того ключового аспекту, що було обрано за пріоритетний. Відтак, внаслідок узагальнення наявних варіантів до визначення категорії «управління», їх найбільш доцільно здійснювати за такими переважаючими підходами (рис. 1.3).

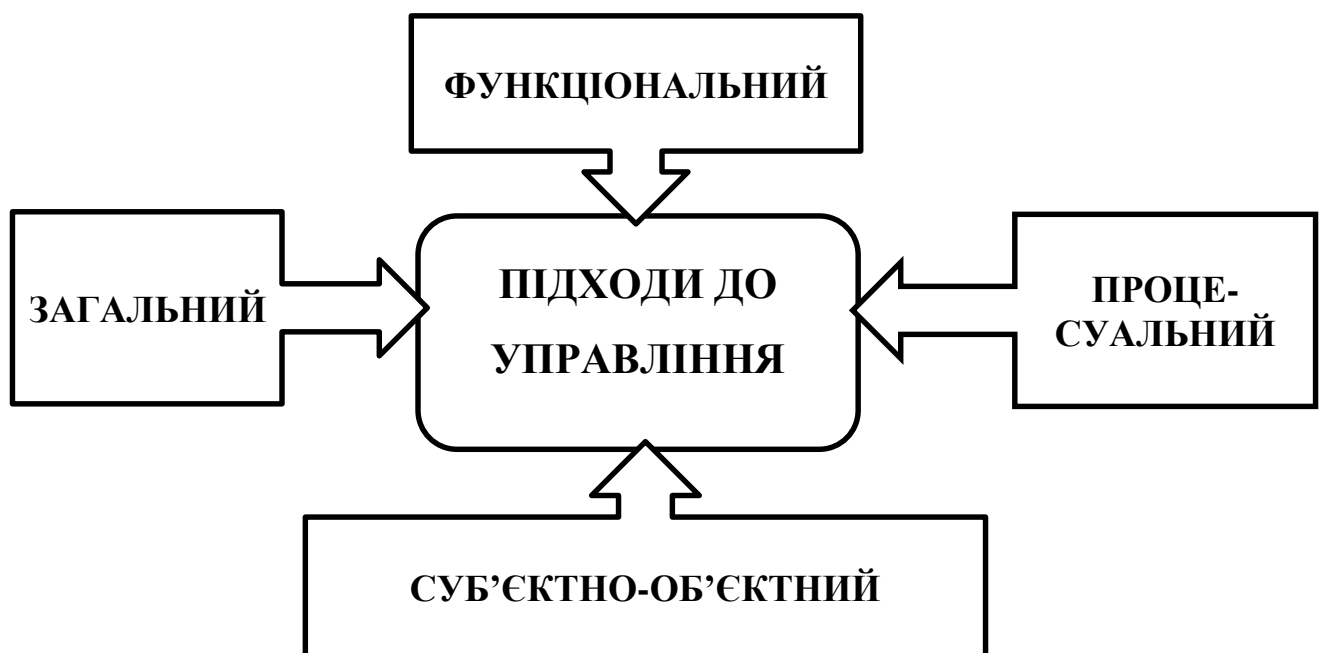


Рис. 1.3. Основні підходи до визначення категорії «управління»

Джерело: сформовано автором.

Потрібно відзначити, що **загальний підхід** поєднує в собі такі поняття «управління», як:

- організація процесу управлінської діяльності відповідно до встановлених вимог об'єктивних законів;
- наука і практика ефективного керівництва організаціями;
- наука і мистецтво управлінської діяльності, де мають поєднуватися об'єктивні та індивідуальні аспекти;
- організація і реалізація цілеспрямованих управлінських впливів;
- організація та координація управлінської діяльності з раціонального використання різних видів ресурсів з метою досягнення в кінцевому результаті бажаного ефекту;
- управлінський механізм, що здатний реалізувати систему інтересів усіх учасників виробничого процесу: суспільних, колективних, індивідуальних.

Функціональний підхід зумовлює:

- цілеспрямовану координацію щодо забезпечення під час виробництва суспільного відтворення;
- використання таких функцій управління, як планування, організація, мотивація праці та контроль;
- використання таких функцій управління, як планування, організація, управління персоналом, мотивація та контроль;
- цілеспрямований вплив на колективи та групи людей (працівників) з метою ефективної організації та координації їх діяльності.

Процесуальний підхід вказує на:

- процес господарської діяльності, прийняття і реалізація управлінських рішень;
- процес або форма такої господарської діяльності, що передбачає ефективне керівництво певною групою зацікавлених людей (працівників) при орієнтації її на досягнення визначеної мети організації;
- особистий вплив керівника підприємства на поведінку інших членів колективу для досягнення тієї чи іншої мети та виконання поставлених завдань

(тобто пошук відповідних релевантних управлінських рішень, їх своєчасна реалізація і контроль ефективності);

- усвідомлену та цілеспрямовану управлінську діяльність індивіда, за допомогою якої він упорядковує, координує і підкоряє своїм інтересам такі основні елементи зовнішнього середовища, як суспільство, жива та нежива природа, техніка тощо;

- системну та конкретну господарсько-практичну діяльність із здійснення свідомої організації всього процесу суспільного виробництва для забезпечення розширеного відтворення на всіх його стадіях;

- цілеспрямований вплив на об'єкт управлінської діяльності для того, щоб здійснити зміни його стану або подальшої поведінки відповідно до змінюваних обставин чи вимог.

Суб'єктно-об'єктний підхід дозволяє здійснити:

- упорядкування, координування та регулювання будь-якої системи управління за умов змінювання внутрішнього і зовнішнього середовища;

- цілеспрямовану взаємодію між суб'єктом і об'єктом у системі управлінської діяльності, виступаючи ключовим елементом організації процесу досягнення встановленої мети та вирішення поставлених завдань;

- усвідомлену господарську діяльність людей, яка спрямована на створення оптимальних і ефективних умов функціонування об'єкта управлінської діяльності;

- господарську діяльність органів і кадрового персоналу управління щодо впливу на керований об'єкт за допомогою обраних необхідних методів для досягнення поставленої мети.

Отож, незважаючи на деяку дискусійність і свого роду нечіткість окремих визначень і тлумачень, їх сукупність загалом надає систематизоване уявлення щодо існуючих сучасних підходів відносно всебічного трактування і змістової характеристики економічної категорії «управління», а також міждисциплінарного розподілу позицій науковців і фахівців, які переважають у конкретних ситуаціях під час їх розгляду. Управлінська думка ХХ ст. робить ключовий акцент на

перетворенні управлінської діяльності в науку. Це пов'язано із тим, що, по-перше, управління систематично здійснює вивчення досліджуваних процесів і явищ, які можна згрупувати в різні теорії, напрями та наукові школи; по-друге, система менеджменту намагається на системному рівні зрозуміти, чому і як трудові ресурси систематично працюють разом для досягнення поставлених цілей; по-третє, основне завдання менеджменту полягає в тому, щоб зробити управлінські системи співробітництва на різних рівнях більш корисними для людства.

Також потрібно відзначити, що основа будь-якої науки – це можливість об'єктивно кількісно вимірювати явища і процеси, які вивчаються та досліджуються. Значна кількість процесів і явищ в управлінській діяльності досить важко піддаються вимірюванню внаслідок того, що відсутній об'єктивний інструментарій їх описання та подальшого аналізу. Така ситуація дає можливість керівникам-практикам стверджувати, що ефективний процес управління є скоріше мистецтвом, якому можна навчитися лише завдяки набутому практичному досвіду і яким досконало можуть оволодіти лише окремі працівники, які мають до цього природний таланти. Тому нагальна потреба в узагальненні та науковому обґрунтуванні засобів, методів і прийомів успішного управління та концентрації зусиль бізнесу на певних напрямках проведення досліджень стала основою виникнення та подальшого функціонування наукових шкіл у менеджменті, багато з яких існують в умовах сьогодення. Окреслені процеси були початком становлення та розвитку науки менеджменту як окремої галузі наукових знань з власним предметом, об'єктом і методами дослідження. В умовах сьогодення наука менеджменту, що допомагає оперативно знайти релевантні відповіді на будь-які практичні питання з проблематики управлінської діяльності, потребує від сучасних керівників підприємств і менеджерів різних ланок відповідних знань у галузі економіки, організації виробництва та підприємницької діяльності, психології поводження з підлеглими працівниками, налагодження ефективної роботи з постачальниками ресурсів і споживачами виготовленої продукції / наданих послуг тощо.

1.2. Класифікаційні підходи до формування управлінських рішень в процесі господарської діяльності

Вивчення та проведені міждисциплінарні дослідження цілісних управлінських систем показало, що будь-яка з них неодмінно має складатися з двох головних підсистем: 1) керуючої, тобто тієї, яка здійснює управлінський процес; 2) керованої, тобто тієї, яка безпосередньо піддається управлінню та відчуває на собі дію (вплив) з боку керуючої підсистеми. Загалом керуючу підсистему визначають як суб'єкт управління, тобто той орган, що управляє, а керовану підсистему – як його об'єкт, тобто те, чим управляють [13, 14]. Значна різноманітність методів управлінської діяльності викликає необхідність упорядкування всієї сукупності шляхом відповідної класифікації за визначеними критеріями (Додаток Б і Додаток В).

Відтак, за сучасних умов до основних компонентів формування ефективної управлінської системи належать:

1) суб'єкт управління – безпосереднє джерело керуючого впливу, той орган, який управляє, генерує управлінські рішення, виконує функції керівництва і якісно впливає на об'єкт з метою переведення його у новий стан для виконання намічених цілей;

2) об'єкт управління – це те, на що безпосередньо здійснюється керуючий вплив суб'єкта, завдяки чому об'єкт функціонує під управлінським впливом суб'єкта;

3) керуючий вплив – це взаємопов'язаний комплекс цілеспрямованих і організуючих команд, принципів, заходів, прийомів, методів, за допомогою яких здійснюється спрямований вплив на об'єкт управління і досягаються якісні зміни;

4) зворотні зв'язки – це релевантна та своєчасна інформація для суб'єкта управлінської діяльності про поточну результативність керуючого впливу та якісні зміни в об'єкті.

Тому в найбільш узагальненому вигляді процес управління – це діяльність суб'єкта, що полягає у цілеспрямованому, організуючому та правовому впливі на

об'єкт управління, здійснюваному з конкретною метою приведення останнього у бажаний для суб'єкта якісний стан. Управлінська система – це єдине ціле, що існує і розвивається завдяки комплексній взаємодії його компонентів на наукових засадах та підходах.

Також існує ціла низка проблем перед теорією і практикою управління, які висуває система міжнародного менеджменту, де, передусім, розглядається проблематика визначення загальних (універсальних) і специфічних механізмів, інструментів, форм і методів управління на різних рівнях. Розглянемо ключові напрями сучасних підходів до системи менеджменту (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Ключові напрями сучасних підходів до системи менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [14, 15].

Потрібно відзначити, що із розробкою сучасних економіко-математичних методів і появою потужних ЕОМ настала епоха переходу від якісного описання поточних управлінських ситуацій до кількісного їх аналізу та наукового обґрунтування. Наразі в науці управління відбувається процес заміни словесних міркувань і описового аналізу математичними моделями, символами та кількісними значеннями.

Сучасна система міркувань, поглядів і підходів до здійснення управління трактується як “тиха управлінська революція”, тому що вона не здійснює руйнування старих систем і методів менеджменту, а натомість постійно доповнює й розширює їх та адаптує до нових умов внутрішнього і зовнішнього середовища. Початок цієї революції співпадає зі вступом розвинутого суспільства в інформаційну епоху розвитку людства. Відтак, на зміну традиційним підходам у системі менеджменту приходить новий – індивідуально-інформаційний напрям. Внаслідок узагальнення усіх змін, які відбулися під час управлінської діяльності підприємствами (фірмами), що, передусім, були зумовлені розвитком внутрішнього і зовнішнього середовища, можна виокремити 12 основних напрямів сучасної системи менеджменту, відповідно до яких вона буде розвиватись у ХХІ столітті (Додаток Д).

Втіленням нового підходу в системі сучасного менеджменту виступає стратегічне управління, яке якісно доповнює процес планування потенціалу фірми розробкою її стратегічних напрямів діяльності, враховуючи прогнози та динаміку її майбутнього стану [16]. Зміна ринкової ситуації викликає зміну стратегії, що передбачено індикативним плануванням. Нова концепція управління відповідно запроваджує свої напрями до системи менеджменту, вимоги до кваліфікації персоналу, використовує нову управлінську культуру, зокрема постійне прагнення до радикальних та інноваційних змін; готовність до виправданого ризику, орієнтацію на розвиток нових ефективних напрямів господарської діяльності підприємств.

Нові положення, напрями та підходи, безумовно, узагальнені, але вони виступають реальними практичними аспектами в системі запровадження

ефективного менеджменту в розвинутих країнах в умовах сьогодення. Починаючи своє існування на основі використання стратегічного управління та ситуаційного напрямку в діяльності комерційних інститутів, менеджмент стає найбільш загальним та головним механізмом сталого розвитку суспільства. Система менеджменту і діяльність менеджерів різних ланок (передусім, їх кваліфіковані управлінські рішення) будуть все більше визначати провідні напрями суспільного процесу та розвитку науково-технічного прогресу.

Загалом потрібно відзначити, що нова філософія система менеджменту заснована на системно-ситуаційному підході, за якого основні складові ефективної діяльності лежать не в середині, а на зовнішній стороні суб'єкта господарювання (підприємства, фірми, організації). Відтак, успіх буде залежати від того, наскільки вдало підприємство здатне пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Водночас, ситуаційний підхід є відповіддю підприємства на виклики зовнішнього середовища, а організаційні механізми забезпечують адаптацію до виявлених нових проблем і на основі цього прийняття нових управлінських рішень.

Необхідно зауважити, що наукове поняття категорії «управлінське рішення» з'явилося разом зі становленням менеджменту як окремої науки, внаслідок зародження і функціонування школи наукового управління Ф. Тейлора та адміністративної школи управління А. Файоля.

Зокрема, французький теоретик, практик менеджменту А. Файоль одним із перших сформував основний принцип ефективної реалізації управлінського рішення, під яким розумів одночасне використання таких основних функцій менеджменту, як аналіз, планування, контроль, організація. Вчений доводив необхідність широкого делегування повноважень під час підготовки та розробки управлінських рішень, акцентував увагу на відповідальності кожного працівника та колективу загалом за результати запроваджуваного управлінського рішення. Згодом це напрацювання було трансформовано у загально відомі чотирнадцять принципів управління за А. Файолю, окремі елементи яких використовуються в сучасних умовах під час підготовки та ухвалення управлінських рішень [17, 18].

Наразі у науковій літературі напрацьовано значну кількість підходів до тлумачення сутності поняття «управлінське рішення» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Систематизація наукових підходів і напрямів до тлумачення сутності категорії «управлінське рішення»

Автори	Сутність поняття
Ф. Бутинець	«...акт управлінської діяльності, що спрямований на вирішення конкретної проблемної ситуації» [19]
А. Василенко	«...загальний результат відповідного творчого процесу керівника, який вимагає конкретних дій від колективу, що виступає при цьому об'єктом управління даного керівника» [20]
І. Гевко	«...визначена сукупність послідовних дій, що повторюються, складаються з окремих етапів, операцій, процедур тощо» [21]
Д. Дерлоу	«...визначена точка управління, за якої здійснюють вибір між альтернативними можливостями і конкуруючими. За початковий відлік беруть мить, коли виконують дію для вирішення конкретного завдання, а інші можливості відкидають» [22]
О. Олійниченко	«...творчий процес, що має на меті розроблення, прийняття та реалізацію одного або кількох альтернативних варіантів рішень із загальної сукупності можливих альтернативних, спрямованих на досягнення встановленої мети» [23]
Г. Осовська	«...конкретний вибір альтернативного варіанта управлінського вирішення проблемної ситуації або певний вольовий акт, що, зазвичай, має конкретне цільове спрямування і покликаний забезпечити досягнення кінцевого результату» [24]
В. Приймак	«...послідовність певних дій, скерованих на раціональний вибір оптимального рішення для досягнення бажаної цілі» [25]
І. Сіменко	«...процес послідовних і виважених управлінських дій, для оцінки яких необхідні визначені критерії якості» [26]
Л. Слюсарєва	«...засіб впливу на систему менеджменту на основі обраної альтернативи для усунення розриву між ціллю та фактичним станом підприємства, яким є реалізація відповідного заходу; соціально-економічні дії, що висвітлюють потреби, прагнення та інтереси колективу, окремих груп та підприємства загалом» [27]
А. Шегда	«...рішення, що приймаються менеджерами різних ланок у соціальній системі; своєрідний центр управлінського циклу» [28]
Ф. Хміль	«...добровільне втручання суб'єкта управління у господарську діяльність об'єкта управління для вирішення певних виробничих, економічних чи інших ситуацій; результат творчого пошуку менеджером напрямів і шляхів, виходу із кризових ситуацій та відповідних дій співробітників підприємства» [29]
С. Цюцюра	«...результат професійного вибору управлінцем певного способу дій, що забезпечить досягнення намічених цілей або вирішення конкретної ситуації» [30]

Джерело: сформовано автором на основі [19-30].

На основі проведеного теоретичного аналізу, загалом можна стверджувати, що під поняттям «управлінське рішення» потрібно розуміти свідомий результат професійного вибору керівником підприємства серед усіх альтернатив оптимального варіанта вирішення існуючої проблеми, що направлене на досягнення встановленої мети, із врахуванням діючих обмежень.

Для чіткого визначення загальних ознак і конкретно-специфічних підходів до розробки, реалізації, контролю та оцінювання управлінських рішень потрібно досконало знати їх класифікаційну характеристику. Найпоширеніші способи класифікації управлінських рішень наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікаційна характеристика управлінських рішень в підприємницькій діяльності

Спосіб класифікації	Вид управлінських рішень
1. За масштабністю та значимістю	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стратегічні; ✓ тактичні; ✓ оперативні; ✓ миттєві
2. За часом здійснення та реалізації	<ul style="list-style-type: none"> ✓ довгострокові; ✓ середньострокові; ✓ короткострокові
3. За сферою здійснення	<ul style="list-style-type: none"> ✓ глобальні; ✓ галузеві; ✓ приватні
4. За участю у здійсненні організаційних перетворень на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> ✓ загальні; ✓ локальні; ✓ індивідуальні
5. За способом підготовки та впровадження	<ul style="list-style-type: none"> ✓ структуровані; ✓ частково структуровані; ✓ неструктуровані; ✓ хаотичні
6. За глибиною впровадження	<ul style="list-style-type: none"> ✓ традиційні; ✓ інноваційні; ✓ радикальні
7. За характером інформаційного забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> ✓ фіксовані; ✓ невизначені; ✓ слабо інформовані
8. За функціонально-управлінським змістом	<ul style="list-style-type: none"> ✓ планові; ✓ організаційні; ✓ контролюючі; ✓ прогноуючі.

<i>Продовження табл. 1.2</i>	
9. За функціональною спрямованістю	<ul style="list-style-type: none"> ✓ економічні; ✓ організаційні; ✓ правові; ✓ технологічні; ✓ технічні; ✓ екологічні тощо
10. За психологічними особливостями суб'єкта управління	<ul style="list-style-type: none"> ✓ врівноважені; ✓ імпульсивні; ✓ інертні; ✓ ризиковані; ✓ обережні
11. За рівнем директивності	<ul style="list-style-type: none"> ✓ тверді; ✓ спрямувальні; ✓ гнучкі; ✓ нормативні

Джерело: сформовано автором на основі [17, 31].

Отож, класифікаційна характеристика управлінських рішень за різними ознаками та підходами дає змогу системно визначити всю проблематику таких рішень, краще проаналізувати специфіку управлінської діяльності на певному підприємстві, а також на різних рівнях управлінської діяльності.

Вивчення наявних альтернативних управлінських рішень та їхніх безпосередніх наслідків проводиться у два етапи. На першому етапі здійснюється оцінка реальної можливості реалізації кожної запропонованої альтернативи. Процес оцінювання ґрунтується на комплексному аналізі конкретних умов, у яких виконуватиметься відповідна альтернатива.

На другому етапі оцінюється ймовірна можливість реалізації наслідків кожної альтернативи. Така оцінка буде залежати не лише від зовнішніх умов, але й від конкретних дій, що обумовлені кожною альтернативою. У тих випадках, коли ці всі оцінки вдаються, то на першому і другому етапах встановлюється ймовірність реалізації їхніх наслідків.

Під час відбору базових варіантів потрібно керуватися певними критеріями, за якими можуть оцінюватись варіанти управлінських рішень. Вибір необхідних критеріїв – це творчий процес і досить часто неформалізований. Назвемо основні групи критеріїв, що використовуються для порівняння різних альтернатив:

- економічні критерії (рівень собівартості, рівень рентабельності, прибутковість, точка беззбитковості тощо);
- технологічні критерії (надійність, якість, довговічність, зносостійкість, термін експлуатації тощо);
- техніко-економічні критерії (продуктивність, строк окупності, інвестиції, експлуатаційні витрати тощо);
- ергономічні критерії (безпека, зручність, комфортність тощо);
- психологічні критерії (навички керівництва, індивідуальні особливості, лідерство тощо);
- соціальні критерії (юридичні норми, соціальні наслідки, міжнародне співробітництво тощо);
- екологічні критерії (природоохоронні норми, екологічні стандарти, відновлювані ресурси, екологічний моніторинг і наслідки тощо).

До прийняття управлінських рішень висувається ціла низка вимог, яких потрібно неухильно дотримуватися під час їх підготовки та подальшого ухвалення керівниками підприємств:

- 1) облік і аналіз максимальної кількості обставин, що стали ключовими векторами для підготовки та прийняття управлінських рішень;
- 2) розроблення таких управлінських рішень, які за своїм змістом та наслідками їх професійної реалізації будуть повністю відповідати поставленому управлінському завданню;
- 3) надання повного обґрунтування управлінському рішенню, що приймається у нерозривному взаємозв'язку та взаємодії із елементами сформованої управлінської системи на підприємстві;
- 4) управлінське рішення має містити чіткі та науково-обґрунтовані цілі, визначені реальні критерії його успішної реалізації та учасників – розподіл виконавців за конкретними функціями;
- 5) за можливості управлінські рішення мають комплексно ураховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, релевантні результати науково-технічного прогресу (в разі прийняття управлінських рішень стосовно

стратегічного розвитку підприємства, впровадження нових технологій та диверсифікації виробництва, модернізації парку обладнання та ін.);

б) дотримання чинних нормативно-правових вимог, стандартів та внутрішньо-організаційних розпорядчих документів підприємства під час підготовки та ухвалення управлінських рішень;

7) урахування досвіду щодо результатів реалізації та впровадження попередніх управлінських рішень у минулих періодах, що є однотипними;

8) забезпечення максимального ефекту (економічного, соціального, соціально-економічного) від упровадження управлінських рішень з урахуванням ключових факторів, що чинять найбільший вплив у конкретній ситуації на розвиток підприємства та окремих виробничих процесів;

9) постійний контроль виконання прийнятого управлінського рішення виконавцями через моніторинг виконання поставлених завдань, дотримання критеріїв їх досягнення, часом виконання за планом тощо;

10) забезпечення прийняття якісних управлінських рішень, які б відповідали таким сучасним вимогам: системності; короткості та лаконічності; закінченості думки; конкретизованості.

Отже, нові положення, напрями та підходи, безумовно, узагальнені, але вони виступають реальними практичними аспектами в системі запровадження ефективного менеджменту в розвинутих країнах в умовах сьогодення. Починаючи своє існування на основі використання стратегічного управління та ситуаційного напрямку в діяльності комерційних інститутів, менеджмент стає найбільш загальним та головним механізмом сталого розвитку суспільства. Система менеджменту і діяльність менеджерів різних ланок (передусім, їх кваліфіковані управлінські рішення) будуть все більше визначати провідні напрями суспільного процесу та розвитку науково-технічного прогресу. Нова концепція управління відповідно запроваджує свої напрями до системи менеджменту, вимоги до кваліфікації персоналу, використовує нову управлінську культуру, зокрема постійне прагнення до радикальних та інноваційних змін; готовність до виправданого ризику, орієнтацію на розвиток нових ефективних напрямів

господарської діяльності підприємств. До необхідного успіху в прийнятті найкращого управлінського рішення призводить органічне поєднання практичного досвіду, професійних знань висококваліфікованих спеціалістів-експертів і природного мистецтва менеджера зрозуміти, реально оцінити конкретну ситуацію та прийняти єдино правильне управлінське рішення.

1.3. Організаційно-правові аспекти прийняття управлінських рішень у діяльності організації

Діяльність будь-якого підприємства в ринкових умовах господарювання тісно пов'язана із постійною розробкою, прийняттям та подальшою реалізацією управлінських рішень різної складності. Саме від своєчасності, професійності та компетентності менеджера під час прийняття управлінських рішень у різних ситуаціях буде залежати поточна та перспективна конкурентоспроможність підприємства, ефективність його подальшого функціонування, розширення ринкових ніш та зростання прибутковості. В процесі управління менеджери різних ланок приймають велику кількість управлінських рішень на всіх стадіях управлінського процесу – планування, організації, мотивації і контролю. Управлінські рішення завжди мають бути пов'язані з необхідністю впливу на визначений об'єкт управління для приведення його до бажаного стану. Відтак, окреслена ситуація викликає значний інтерес до проблематики забезпечення якісних підходів у процесі розробки та прийняття управлінських рішень, що в кінцевому рахунку буде загалом визначати ефективність використовуваної системи менеджменту в підприємницькій діяльності [32-34].

Сьогоднішні умови господарювання підприємств породжують цілий спектр гострих соціально-економічних проблем, вимагаючи нагальної розробки нових і постійного вдосконалення вже існуючих систем, методів, механізмів, методик, інструментів, прийомів та інших засобів управління, спрямованих на підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Важливе значення при цьому

належить фінансово-економічному аналізу та ключових чинників, за допомогою яких формується необхідна інформаційна база для прийняття якісних управлінських рішень (рис. 1.5).

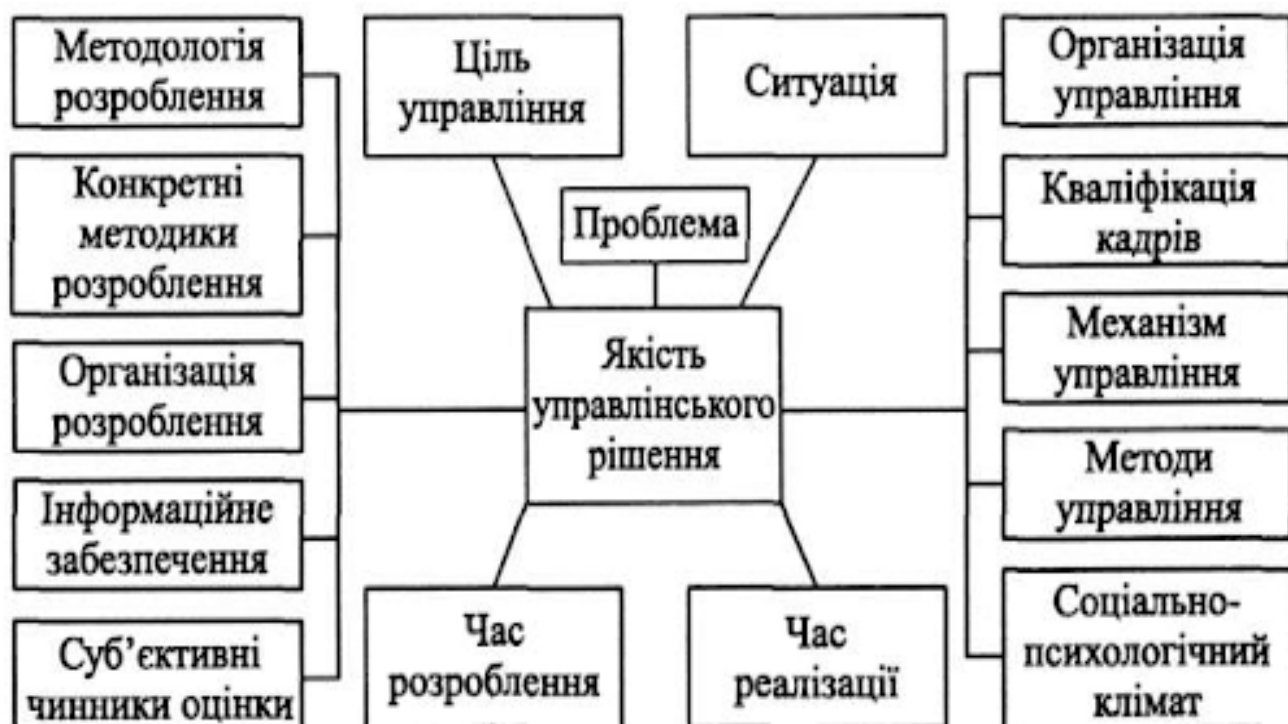


Рис. 1.5. Ключові чинники впливу на якість прийняття управлінських рішень

Джерело: сформовано автором на основі [35, 36].

Застосовуючи наукові методи і підходи для вирішення проблем управлінського характеру, необхідно пам'ятати, що підприємство – це відкрита система, яка комплексно складається з взаємопов'язаних частин. Тому вагомою особливістю наукового підходу до прийняття управлінських рішень є системна орієнтація. До того ж, потрібно відзначити, що ефективні та якісні управлінські рішення можна приймати за допомогою розроблення моделей та подальшого їх використання на практиці [37, 38].

На процес прийняття ефективних управлінських рішень впливають зовнішні та внутрішні фактори, що в кінцевому результаті визначають цілі та обмеження підприємства, а також відповідні цінності, принципи, досвід, ерудиція, інтуїція та цілі керівника, який безпосередньо приймає відповідні управлінські рішення.

Закономірно, що використовувана технологія та ефективність прийняття управлінських рішень значно відрізнятиметься залежно від конкретних умов і ситуації (стабільність, невизначеність, ризик, достатність необхідної інформації, швидкість змін середовища, час на прийняття), особистого стилю управління, професійної компетентності та кваліфікації керівника – ключового суб'єкта прийняття управлінських рішень.

Предмет прийняття ефективних управлінських рішень досліджується з різних сторін, які загалом складають окремі, але водночас взаємопов'язані аспекти. Аналіз сучасної наукової літератури дозволяє визначити, що у змісті повноцінного управлінського рішення можна визначити економічну, організаційну, соціальну, психологічну, технологічну, інформаційну та нормативно-правову характеристики або складові. Саме ці характеристики складають підґрунтя для визначення ефективності прийнятих управлінських рішень [1, 39, 40].

Економічна складова змісту управлінського рішення базується на комплексному визначенні співвідношення всіх витрат, понесених на прийняття та реалізацію управлінського рішення та, власне, з ним пов'язаних, до відповідно отриманих вигід. Економічні аспекти прийняття управлінського рішення охоплюють і висвітлюють загальний вплив економічних факторів на рівень ефективності існуючих і розроблювальних систем прийняття управлінського рішення, а також на економічну підготовку наявного персоналу керування, удосконалювання системи організаційних форм і методів прийняття рішення на новій техніко-технологічній базі.

Організаційна складова, що направлена на визначення змісту управлінського рішення, передбачає окреслення відповідного кола прав, обов'язків, повноважень, відповідальності задіяних в управлінському процесі працівників та ієрархію підпорядкування на конкретному підприємстві. Організаційний аспект чітко проявляється в системі організації розробки та виконання управлінського рішення на практиці. При цьому реалізується ціла низка управлінських функцій, зокрема направляюча, координуюча, мотивуюча та

інші. Зокрема, направляюча функція управлінського рішення передбачає напрям формування рішень для реалізації окремих управлінських функцій (планування, організація, контроль, мотивація), які реалізуються безпосередньо через посередників виконання рішень для досягнення кінцевих або проміжних цілей організації. Координуюча роль управлінського рішення відображається в необхідності кваліфікованого узгодження дій залучених виконавців під час реалізації конкретного рішення. Мотивуюча функція управлінського рішення реалізується через систему організаційних важелів впливу (накази, постанови, розпорядження), економічних стимулів (премії, надбавки), соціальних оцінок (самоствердження особистості, нагороди, творча самореалізація).

Соціальна складова прийнятого управлінського рішення реалізується завдяки суспільним процесам соціальної взаємодії між керівниками та працівниками, наявним персоналом підприємства між собою, як під час прямого впливу, так і відповідного зворотного зв'язку, що супроводжує реалізацію прийнятих управлінських рішень.

Соціально-психологічні аспекти прийняття управлінського рішення ілюструють різні сторони та прояви діяльності працівників під час підготовки та прийняття управлінського рішення. До них, передусім, відносяться налагодження та удосконалювання структури усередині підприємства колективних взаємозв'язків, вивчення поведінки особистості в колективі за різних ситуацій та взаємин його членів у процесі прийняття управлінського рішення.

Технологічна складова безпосередньої сутності та змісту управлінського рішення передбачає наявність відповідних технічних, матеріальних, технологічних, трудових, інформаційних ресурсів та обмежень, які наявні на підприємстві загалом та конкретних працівників зокрема, що необхідні для реалізації конкретного управлінського рішення з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства. Технологічні аспекти прийняття управлінського рішення визначають рівень використовуваних і розроблених технологій у керуванні, перспективи розвитку автоматизованих і людино-машинних систем прийняття управлінського рішення.

Нормативно-правова складова змісту управлінського рішення передбачає забезпечення його відповідності чинним законодавчо-нормативним актам (різних рівнів й ієрархії) та внутрішній організаційно-правовій дисципліні на підприємстві, що має бути чітко прописана у нормативно-правовій та внутрішньо-організаційній документації кожного підприємства (статуті, положенні, правилах, посадових інструкціях тощо). Нормативно-правові аспекти прийняття управлінського рішення висвітлюють відносини між різними ієрархічними рівнями системи керування й окремими посадовими особами під час підготовки та прийняття управлінського рішення. Правові норми мають бути неодмінно закладені в основу управлінської діяльності підприємства.

Отже, прийняття управлінських рішень на підприємстві забезпечує створення альтернативного вибору для зміни певного існуючого стану. Вибір стосується конкретної лінії управлінської поведінки з кількох можливих управлінських рішень, мобілізації необхідних організаційних, правових та індивідуальних (технічних, економічних, фінансових) ресурсів на виконання прийнятих управлінських рішень і господарської діяльності, спрямованої на досягнення бажаних запланованих результатів. Для будь-якого підприємства процес прийняття управлінських рішень передбачає використання відповідної кількості ресурсів, щоб забезпечити успішність прийняття управлінських рішень. Генерування та прийняття управлінського рішення на підприємстві – це творчий процес суб'єкта управлінської діяльності (колектив, відділ, керівник), що окреслює план діяльності колективу з ефективного вирішення існуючої проблеми на основі знань використання об'єктивних законів функціонування керованої системи (об'єкта) та проведення ґрунтовного аналізу релевантної інформації про її сучасний стан [41, 42].

Механізм підготовки та прийняття управлінських рішень виступає складовою частиною системи управління підприємством, що містить в собі не лише матеріальний аспект системи (засоби, методи, технології прийняття рішень), а й внутрішній (суб'єктивний) аспект, пов'язаний із тим, що до складу системи входять особи, які приймають управлінські рішення, наділені правом вибору та

свободою волевиявлення. Цей аспект часто стає причиною багатьох конфліктних ситуацій під час підготовки та прийняття управлінських рішень, в основі яких лежить не тільки матеріальний, а й когнітивний аспект, що формує свідому чи несвідому поведінку індивідуумів [17].

Загалом необхідно відзначити, що процес прийняття управлінських рішень носить циклічний та системний характер. Ключовим елементом цього процесу є виявлена проблема, тобто встановлена невідповідність фактичного стану об'єкта управління запланованому, або заданому, тобто визначеній цілі або бажаному результату. Розробка обґрунтованого плану дій щодо усунення виявленої проблеми виявляє сутність процесу прийняття управлінських рішень.

Таким чином, сформоване якісне управлінське рішення є кінцевим «продуктом» управлінської праці керівника, яке в значній мірі залежить від організаційно-правових аспектів. Від вчасності прийняття та реалізації управлінських рішень залежить стає функціонування та подальший розвиток підприємства. Постійне покращення організаційно-правових процесів прийняття управлінських рішень буде зумовлювати підвищення якості управлінської діяльності, отримання конкурентних переваг на ринку та зростання ефективності діяльності окремих підрозділів та підприємства загалом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПІДХОДІВ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Світовий досвід найкращих практик сучасного управління організацією

Світова економічна практика вказує на той факт, що у більшості випадків запровадження системного переходу до приватної власності та підприємницької діяльності створює найбільш сприятливі передумови для прийняття найефективніших управлінських рішень та реалізації організаційно-управлінських моделей господарювання [43]. Для всебічного забезпечення розвитку ефективних процесів управління діяльністю сучасних підприємств вирішальне значення мають новітні знання та вміння ведення господарської діяльності на технологічному та менеджерському рівні з високою продуктивністю праці для забезпечення конкурентних переваг на внутрішніх та зовнішніх ринках. Вдосконалення системи управління на всіх рівнях виступає значним резервом щодо підвищення ефективності діяльності підприємств, а якість менеджерської діяльності загалом буде визначатися прийнятими оперативними, плановими, стратегічними та організаційними рішеннями [44, 45].

Наразі теорія і практика щодо ефективності управління підприємствами вимагає кардинальних і адаптаційних змін, що обумовлено зростанням глобалізаційних процесів у світовій економіці, підвищенням динамічності та невизначеності розвитку ринкового середовища і значним посиленням конкуренції. Головні причини необхідності появи нових підходів до управління також пов'язані зі змінами в самому веденні бізнесу:

– по-перше, усе більшого значення для здійснення ефективної діяльності підприємств набуває використання інновацій, сучасних знань, втілених у виготовленому інтелектуальному продукті;

– по-друге, жорсткість та турбулентність конкуренції в ринкових умовах

призводить до активізації пошуку новітніх методів і форм управління для зростання конкурентоспроможності підприємства.

Ефективне управління виробництвом – це регулюючий процес комплексної взаємодії трьох основних факторів виробництва: 1) робочої сили; 2) засобів праці та 3) предметів праці. Цей процес має бути направлений на створення матеріальних благ і надання різних послуг, необхідних для існування та розвитку суспільства. Досконалий процес управління виробництвом повинен включати в себе такі основні складові:

- визначення оптимальної структури та організації виробництва на основі врахування характеру виготовленої продукції (або наданих послуг) та технологічних вимог до них;

- управління матеріально-технічним і технологічним розвитком виробництва і якістю продукції (або наданих послуг), що має на меті ефективний процес використання і своєчасного оновлення основних виробничих фондів, поліпшення асортименту та номенклатури виробленої продукції (або наданих послуг) відповідно до вимог ринку, запровадження ресурсозберігаючих та безвідходних технологій, організацією контролю якості продукції (послуг) на всіх етапах виробництва;

- сучасні підходи до управління виробничим персоналом (HR-менеджмент), застосування прогресивних форм організації, стимулювання та преміювання праці, підвищення рівня професійності працівників (підвищення кваліфікації, самонавчання та самовдосконалення), поліпшення ергономічних і екологічних характеристик виробництва [46, 47].

Для того щоб реалізувати заплановані цілі підприємства, забезпечити зростання конкурентоспроможності виробленої продукції (надання послуг) і тим самим бути успішним в бізнесовій діяльності, необхідно організувати високоефективне виробництво. Адже саме під час правильної організації виробничої системи підприємства закладаються головні можливості отримання продукції (надання послуг) відповідної якості, можливості подальшого вдосконалення показників продукції, освоєння нових її видів (диверсифікація

виробництва), тому що саме від вибору способу організації процесу виробництва в основному буде залежати характер продукції (або вид наданих послуг). Тому першочергові завдання менеджера полягають у тому, щоб всебічно проаналізувати, оцінити, спланувати, спрогнозувати, а потім прийняти ряд важливих стратегічних управлінських рішень, від яких буде залежати рівень організації виробництва.

Потрібно відзначити, що існує досить багато підходів до класифікації управлінських рішень, серед яких є поділ їх на логічні, раціональні та інтуїтивні (рис. 2.1), що безпосередньо відображає особливості процесу їх прийняття під час підприємницької діяльності.

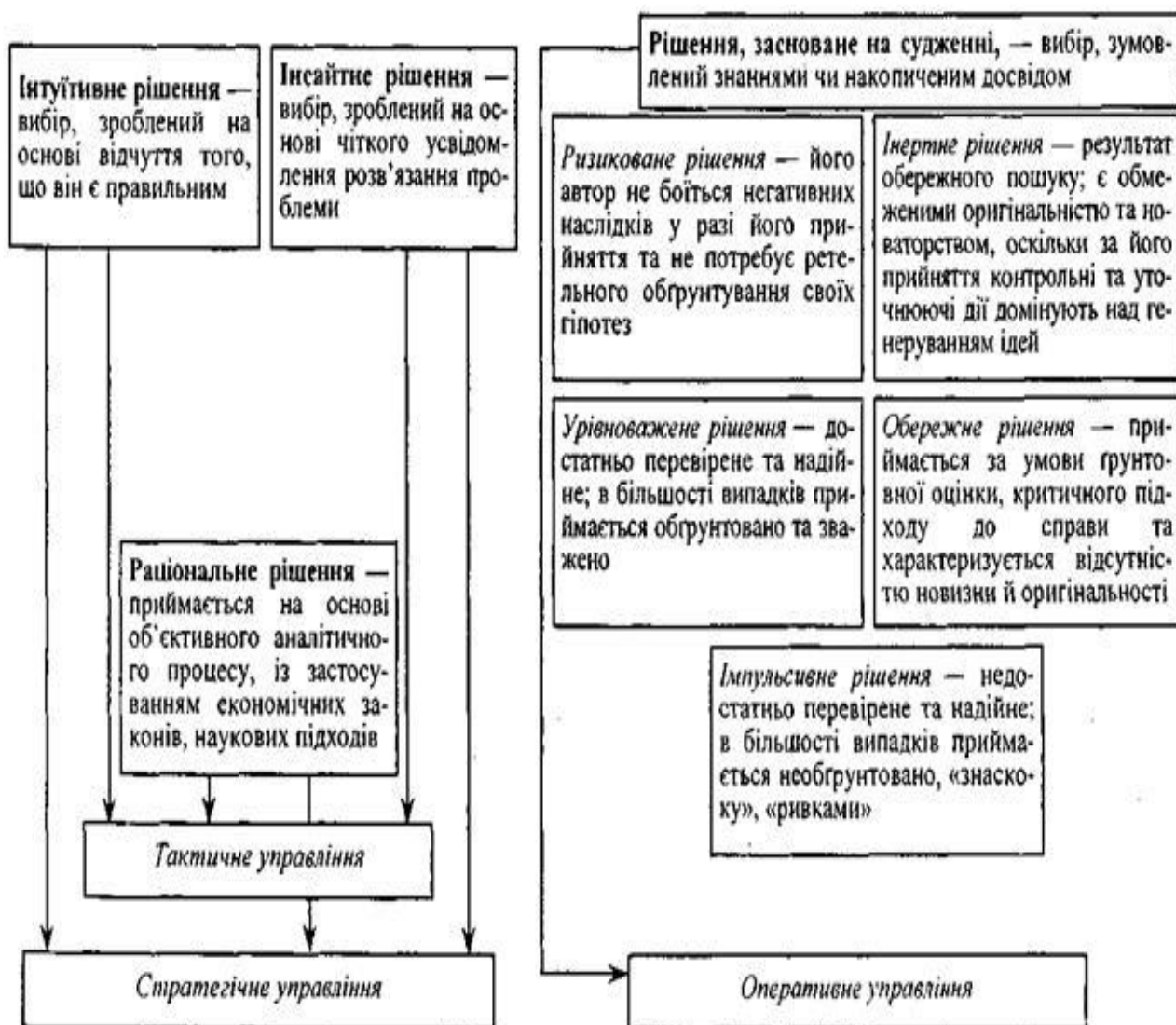


Рис. 2.1. Управлінські рішення при здійсненні підприємницької діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [1, 17].

Серед названих видів управлінських рішень найменш обґрунтованими прийнято вважати інтуїтивні рішення. Доцільність прийняття саме таких управлінських рішень ґрунтується на певних часових обмеженнях суб'єкта управління щодо повноцінного пошуку та обробки усієї необхідної інформації, за умови необхідності, актуальності та терміновості вивчення та подальшого вирішення проблеми.

Необхідність прийняття саме таких управлінських рішень може бути зумовлена такими випадками, коли потенційні ризики та втрати від прийняття інтуїтивного управлінського рішення є меншими, ніж понесені затрати на прийняття науково обґрунтованого управлінського рішення. Водночас, інтуїтивні управлінські рішення, мають низку значних недоліків: пов'язані із певною суб'єктивністю, імпровізованістю, деякою обмеженістю та неточністю інформації, низьким рівнем вмотивованості.

Принципово різниться від прийняття інтуїтивних управлінських рішень технологія прийняття логічних управлінських рішень, які ґрунтуються на набутому попередньому досвіді та знаннях суб'єкта управління, здобутих у ретроспективних аналогічних ситуаціях. Логічна технологія прийняття управлінських рішень ґрунтується на тому, що практичний досвід, який був здобутий в минулому, дозволяє менеджеру формувати альтернативні варіанти вирішення поточної проблематичної ситуації та обирати оптимальну альтернативу. Проте, основні ризики для прийняття такого типу управлінських рішень пов'язані з тим, що попереднього досвіду керівника може бути недостатньо для комплексного вирішення складних проблематичних ситуацій, а також суб'єкт управління може спеціально або підсвідомо обмежувати чи блокувати використання нових технологій, можливостей та ідей подолання негативних ситуацій.

Раціональні управлінські рішення, на відміну від попередніх розглянутих типів управлінських рішень, не базуються на інтуїції та досвіді керівника. Такий тип управлінських рішень є науково обґрунтованими, чіткими, логічними, з відповідністю поставленим цілям, виходять із існуючих умов та наявних

ресурсних обмежень підприємства та формуються на основі детального аналізу значної кількості альтернатив. Саме цей тип управлінських рішень ухвалюється на основі застосування комплексної технології їх прийняття та реалізації, а також дозволяє забезпечити в практичних умовах реалізації їх повноту, якість та найвищу ефективність. Однак, при цьому важливо враховувати той факт, що в сучасних реаліях ведення бізнесу із високою швидкістю зміни факторів зовнішнього середовища та значною обмеженістю часу для повноцінного аналізу проблеми досить часто на практиці не дозволяють суб'єктам управлінської діяльності приймати саме раціональні управлінські рішення на засадах високої адаптивності. Відтак, менеджери різних ланок управління, в умовах обмеженості часу, інформаційного забезпечення та невизначеності, часто змушені використовувати саме інтуїтивні та логічні управлінські рішення.

В сучасних умовах інформаційно-комунікаційні технології відіграють значну роль у світовій економіці, а підприємства та галузі отримують все більші прибутки від своїх інвестицій в них та широкого використання Інтернет у своїй господарській діяльності, заснованій на використанні цифрової інформації. Інформаційно-комунікаційні технології наразі інтенсивно стимулюють розвиток інноваційних процесів у сфері надання послуг, підвищують ефективність виробництва та створення доданої вартості, а також кардинально полегшують управління запасами та адміністративними витратами. Це стало головним каталізатором якісних змін на підприємствах, поліпшення організації роботи, сприяння зменшенню виробничих витрат на звичайні операції та впорядкування логістичних ланцюгів поставок сировини та продажу готової продукції. Настільки важливе значення інформаційно-комунікаційних систем і технологій пов'язане із значним підвищенням рівня кваліфікації, освіти та організаційними змінами, які підтримують зростання продуктивності праці та рівня конкурентоспроможності на підприємствах як у нових секторах, так і в традиційних галузях національних економік. Такі колосальні переваги мають довгострокові позитивні наслідки і перспективи, а також будуть продовжувати інтенсивно розвиватися, незважаючи на труднощі та проблеми, з якими наразі стикаються підприємства [49].

Отож, в сучасних умовах ефективність управлінських технологій у значній мірі залежить від якості інформаційного забезпечення, тому що наявність своєчасної та достовірної економічної і управлінської інформації є одним із найважливіших чинників конкурентної діяльності підприємства. Використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій у сфері управління підприємствами дає можливість оперативніше забезпечувати їх релевантною інформацією, раціоналізувати механізми її обробки та систематизації [50].

Інформаційні системи і технології охоплюють усі види діяльності та прийняття управлінських рішень. Саме із появою та постійним вдосконаленням персональних комп'ютерів, інформаційні технології отримали новий вектор розвитку, що дозволило налагодити швидкий, об'ємний і надійний зв'язок між елементами інформаційних систем та перейти на більш гнучкі методи ведення управлінської діяльності [51].

Незалежно від типу, механізмів та підходу, який обрав керівник-управлінець або менеджер відповідного підрозділу підприємства, процес розроблення та прийняття оптимального управлінського рішення проходить такі основні етапи (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структурна схема основних етапів процесу прийняття управлінських рішень

Джерело: сформовано автором на основі [1, 17].

Серед найбільш відомих та широко використовуваних методів якісної розробки та прийняття управлінських рішень у сучасних світових умовах в рамках рефлексивного управління можна виділити такі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика основних методів розробки та прийняття управлінських рішень

Назва методу	Сутність методу
Безперервна (або ймовірнісна) модель рефлексивного біполярного вибору	Вводяться різні ймовірності одного з полюсів біполярного вибору, потім проводиться елементарний ймовірнісний аналіз булевої моделі, що в кінцевому результаті дає простий арифметичний вираз для здійснення ймовірності правильного вибору
Булева модель рефлексивного біполярного вибору	Модель здійснює опис щодо вибору рефлексивним суб'єктом лише з двох альтернатив, що трактується ним як «добро» і «зло» в умовах зовнішнього тиску на користь одного з полюсів і враховує свою особисту думку – образа цього тиску (тобто його оцінка ситуації). Отримання необхідного результату здійснюється внаслідок логічного зв'язку «імплікації»
Ймовірнісна модель рефлексивного багатопольярного вибору	Модель сформована для конкретної ситуації, коли впливи на суб'єкта та їх рефлексивні образи можуть бути описані різними ймовірнісними розподілами. Ймовірнісна модель дає можливість отримувати усереднені показники ефективності вибраних стратегій рефлексивного управління, а також провести оцінки ймовірного ризику та надійності прийняття управлінських рішень
Нелінійна модель рефлексивного біполярного вибору прийняття рішень	Модель використовується тоді, коли рефлексивний суб'єкт має здатність здійснювати уявні оцінки наслідків свого біполярного вибору за допомогою, наприклад, квадратичної функції його інтенції, вибір описується нелінійною моделлю, ймовірні передбачення якої підтверджені експериментально
Рекурсивна структура моделі прийняття рішень за підвищення рангу рефлексії	Підвищення рангу рефлексії на один пункт описується введенням змінної рекурсивного образу, і заміною змінної старшої рефлексії з формули для моделі попереднього рангу на відповідну імплікацію
Функція вибору рефлексивного суб'єкта для багатопольярної ситуації (довільна безліч альтернатив).	Визначається функція вибору рефлексивного індивіда, що знаходиться у ймовірній ситуації багатопольярного вибору, що зумовлює розширення функціональності моделей рефлексивного управління в полі суб'єктного управлінського середовища

Джерело: сформовано автором на основі [17, 52].

Наведені в таблиці 2.1 методи розробки та прийняття управлінських рішень мають широкий спектр застосування під час використання технологій рефлексивного підходу щодо управління вибором у процесі прийняття управлінського рішення визначеним індивідумом. Проте потрібно відзначити, що на практиці управлінської діяльності підприємством досить часто зустрічається опір працівників під час реалізації таких моделей управлінських рішень, прийнятих керівниками.

У рамках рефлексивного підходу для проведення мінімізації такого опору під час підготовки та ухвалення управлінських рішень доцільно використовувати такі практичні методи та прийоми:

1) створення таких умов, за яких працівник здійснює вибір раціонального управлінського рішення на користь менеджера;

2) зміна сприйняття кількості релевантної інформації працівником для створення у його уяві необхідної запланованої мети, досягнення якої можливе лише шляхом прийняття необхідного для керівника виваженого управлінського рішення;

3) навмисне створення помилкового погляду та рішення керівника на проблемну ситуацію для свідомого заниження власних можливостей в уяві працівника, що створює в його уяві відповідну свободу вибору;

4) спотворена або неповна передача інформації працівнику щодо реального стану проблематичності ситуації, що вимагає підвищеної уваги до її вирішення (зазвичай здійснюється перебільшення важливості вирішення запропонованої проблеми порівняно з реальним станом речей);

5) схилення працівника або колективу працівників до виконання прийнятих управлінських рішень шляхом здійснення поступової передачі йому / їм часткових даних щодо реальної проблематичної ситуації.

Як бачимо, ефективність підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві напряму залежить від правильної інтерпретації та ґрунтовного аналізу проблематичної ситуації, що виникла, та вимагає її негайного вирішення. Розглядаючи сучасні феномени впливу особистісних якостей менеджерів на

процеси розробки та реалізації управлінських рішень, потрібно урахувати склад та різний рівень прояву окремих особистісних характеристик керівників. Важливим елементом моделі успішного менеджера є його безпосередній темперамент, що відзначається специфічним впливом на якість прийняття управлінських рішень і має такі основні типи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика основних типів керівників та якість прийняття управлінських рішень

Тип керівника	Якісні характеристики управлінського рішення
Меланхолійний тип	Відзначається високою відповідальністю щодо розробки управлінського рішення, яке вирізняється детальною опрацьованістю і реальністю виконання. Меланхоліки здатні приймати ефективні управлінські рішення в галузі стратегічного планування, конструювання тощо, управлінська робота в напружених ситуаціях їм протипоказана
Сангвінічний тип	Відзначається певною швидкістю та оперативністю, а також колективним обговоренням ключових проблем під час розробки управлінського рішення
Флегматичний тип	Відзначається бажанням отримати великий (із значним надлишком) обсяг релевантної інформації та різних думок щодо вирішення обговорюваної проблеми. Отримані управлінські рішення характеризуються високим рівнем безпеки, обґрунтованості та обдуманості
Холеричний тип	Відзначається значною швидкістю, оперативністю та індивідуалізмом під час розробки та прийняття управлінського рішення. Такі рішення досить часто мають спонтанний характер, характеризуються високим рівнем ризику, значною рішучістю та безкомпромісністю

Джерело: сформовано автором на основі [31].

Отже, прийняття ефективних та якісних управлінських рішень – головний аспект у діяльності менеджерів різних ланок. Саме цей процес потребує професійних навичок системного мислення. Ефективний підхід до процесу

ухвалення управлінських рішень завжди припускає наявність вибору з певної кількості альтернатив. Проте правильний спосіб прийняття управлінських рішень ще не гарантує отримання правильного управлінського рішення, оскільки існують як різні типи управлінських рішень, так і різні конкретні умови, за яких вони приймаються. Крім того, в сучасних умовах турбулентності, невизначеності та мінливості отримані теоретичні правила ухвалення управлінських рішень стають іноді неможливими, і тоді доводиться “грати не за правилами”. Тому менеджер має знати склад і зміст ключових властивостей особистості, вміти самоорганізуватися та чітко організовувати підлеглих, бути психологом, уміти швидко “читати” і формувати психологічні портрети підлеглих, володіти прийомами самоконтролю і самоврядування з метою здійснення ефективного управління працівниками та досягнення поставлених цілей. Відтак якісне управлінське рішення має відбиток особистісних факторів, до яких належать психічні процеси, стани та властивості. Одним із важливих і специфічних складників сучасної моделі менеджера є темперамент управлінця (меланхолійний, сангвінічний, флегматичний або холеричний), який суттєво впливає на процес та якість прийняття управлінських рішень.

2.2. Формування та прийняття управлінських рішень в різних організаційних структурах управління

Адаптація сучасних підприємств до умов, що постійно змінюються, і мають значний рівень невизначеності виступає одним із ключових завдань щодо подальшого забезпечення стійкого розвитку національних економік загалом. Тому для вітчизняної економічної науки стає дуже актуальною задача вивчення особливостей впливу системної невизначеності на процес прийняття управлінських рішень різної складності, що проявляється на різних рівнях економічної системи та тих аспектів, у яких ці прояви стосуються процесу їх обґрунтування. У нестабільному зовнішньому середовищі ризик і невизначеність

є іманентно властивими процесу підприємницької діяльності, тому що не представляється можливим з досить високим рівнем точності здійснити прогнозування зміни тенденцій розвитку ключових ринкових факторів, що роблять безпосередній вплив на функціонування бізнес-структури [53].

В сучасних умовах пропонується характеризувати підприємства за допомогою таких 8 ключових характеристик: 1) процеси лідирування; 2) процеси мотивації; 3) процеси комунікацій (формальної і неформальної); 4) процеси взаємодії (керівник \longleftrightarrow підлеглий); 5) процеси прийняття рішень (зверху, знизу); 6) процеси встановлення запланованих цілей (залучення підлеглих); 7) процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки); 8) процеси досягнення поставлених цілей (оцінка роботи з досягненням намічених цілей). Враховуючи відповідні значення кожного з наведених параметрів, можна віднести те або інше підприємство до однієї з 4 систем управління (рис. 2.3).

Система1	Система2	Система3	Система4
<i>“Експлуататорсько-авторитарна”</i>	<i>“Прихильно-авторитарна”</i>	<i>“Консультативно-демократична”</i>	<i>“Партисипативно-демократична”</i>
↓	↓	↓	↓
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені і собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники надають значну, але не повну довіру підлеглим, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і точки зору, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи по їх досягненню, організують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

Рис. 2.3. Характеристика основних систем управління підприємством

Джерело: сформовано автором на основі [54, 55].

Як видно з рисунка 2.3, базисну бюрократичну форму організації Р. Лайкерт назвав “Система 1” (експлуаторсько-авторитарна), а іншу крайню форму названо – “Система 4” (партисипативно-демократична). Р. Лайкерт вважав, що до “Системи 4”, як найбільш ефективної системи управління, з точки зору організаційних параметрів, мають прагнути всі підприємства.

Основною характеристикою, що вказує виникнення певних проблем на підприємстві, є погіршення економіко-управлінських показників його господарської діяльності. Зокрема, до них будуть належати:

- 1) втрати значної кількості клієнтів (покупців, постачальників, кредиторів, інвесторів тощо);
- 2) втрати набутих ринків збуту;
- 3) моральний і фізичний знос основних виробничих фондів, старіння технологій;
- 4) значні упущення в організаційних і структурних змінах усередині підприємства, які мають відповідати сучасним інноваційним вимогам;
- 5) інші специфічні для кожного підприємства упущення.

Наявність організаційної структури підприємства – невід’ємний атрибут всіх реально існуючих економічних систем, тому що саме структура надає їм загальної цілісності. Організаційна структура передбачає формування відносно стійких зв’язків, які існують між елементами організації, і сприяє збереженню стійкого та цілісного стану підприємницької системи. Стосовно системи структура виступає ключовим показником її організованості.

Організаційна структура представляє собою конструкцію підприємства з наявним формальним чи неформальним вираженням, на основі якої здійснюється управлінська діяльність підприємством. Вона системно охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами та працівниками, а також потік необхідної інформації, яка передається цими каналами. До того ж, організаційна структура управління комплексно відображає організаційний бік управлінських відносин на підприємстві та забезпечує органічну єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв’язку.

Сучасна практика менеджменту виробила значну кількість варіантів побудови бюрократичних організаційних структур управління підприємством. Наведено найбільш відомі та часто використовувані на практиці в Україні типи бюрократичних організаційних структур.

1. Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між різними ланками управління і концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських рішень і дій в одній ланці управління (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Лінійний тип організаційної структури управління підприємством

Джерело: сформовано автором на основі [56-58].

Сутність лінійного управління полягає в тому, що кожен виробничий підрозділ очолює керівник (орган), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу підпорядковується тільки цьому керівнику (органу). Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження робітникам, минаючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдиноначальності керівництва). Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не надають [56-58].

Основними перевагами лінійного типу організаційної структури управління є такі: 1) встановлення чітких і простих зв'язків між структурними підрозділами; 2) єдність під час видання розпоряджень; 3) узгодженість та скоординованість дій усіх виконавців; 4) підвищення особистої відповідальності керівника за результати очолюваного ним структурного підрозділу; 5) значна оперативність у прийнятті управлінських рішень; 6) одержання задіяними в управлінський процес виконавцями взаємопов'язаних між собою розпоряджень і завдань, що забезпечені необхідними ресурсами для їх виконання; 7) повна відповідальність керівника за отримані кінцеві результати діяльності свого підрозділу [58, 59].

У практиці управління лінійна організаційна структура використовується не часто: передусім, малими та середніми підприємствами, які здійснюють нескладне виробництво (тобто виготовляють однорідну продукцію), а також при відсутності широких зв'язків у кооперації.

2. Для сучасного типу виробництва характерним є поглиблення спеціалізації виробничої діяльності та системи управління, а реалізація управлінських функцій розподіляється між відповідними керівниками та органами, які передають нижчим рівням управління обов'язкові та поточні для них завдання. Відтак, диференціація функцій управління є основою переходу до функціональної структури управління (рис. 2.5).

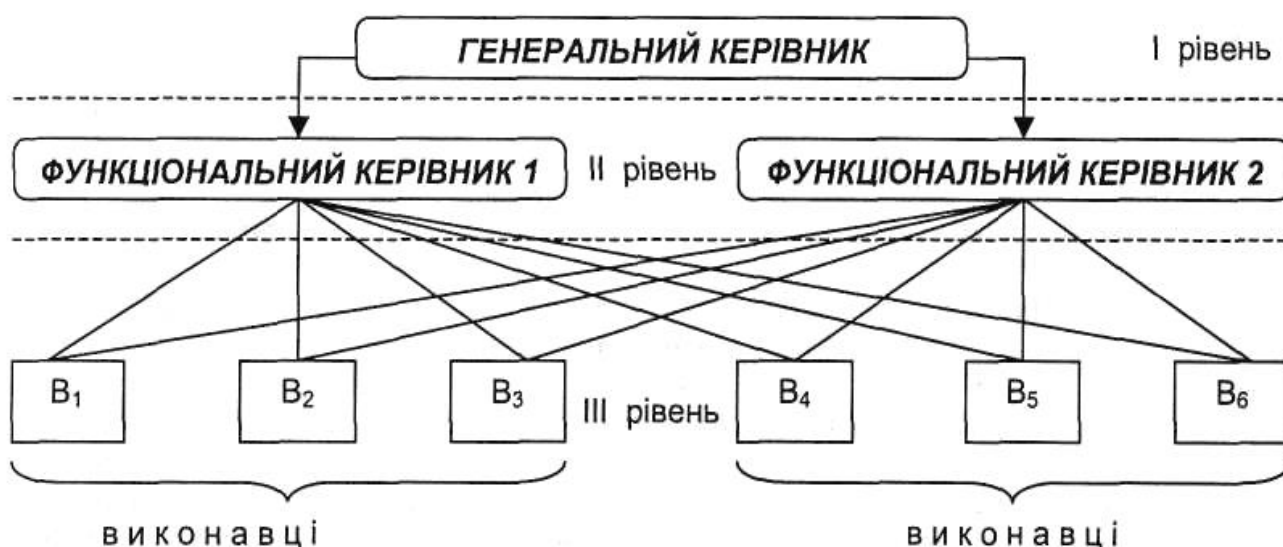


Рис. 2.5. Функціональний тип організаційної структури управління

Джерело: сформовано автором на основі [56-58].

За такого типу управління передбачається, що кожний орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (або функцій). Виконання виданих вказівок функціонального органу в межах його профільної компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.

Функціональний тип організаційної структури органічно співіснує поряд з лінійним типом, що створює систему подвійного підпорядкування для виконавців, яке має за основну мету комплексно інтегрувати управлінські функції на кожному рівні управління та спеціалізувати їх за окремими ланками господарсько-виробничої діяльності.

Основними перевагами функціонального типу організаційної структури управління є такі [60, 61]:

1) високий рівень професійної компетентності спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних управлінських функцій;

2) можливість розширення можливостей лінійних керівників у вирішенні питань стратегічного управління та планування виробництвом шляхом надання певного ряду функцій спеціалізованим ланкам;

3) можливість здійснення централізованого контролю отриманих стратегічних результатів;

4) відповідність управлінської структури обраній стратегії підприємства;

5) зростання ефективності управлінської діяльності структурними підрозділами за умов виникнення повторюваності та однотипності поставлених виробничих завдань;

6) високий рівень адаптивності до змінних вимог зовнішнього середовища.

3. Лінійно-функціональний (або комбінований) тип організаційної структури підприємства (рис. 2.6) повинен усувати ключові недоліки щодо окремого лінійного та функціонального типів організаційного управління, зокрема таких: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на діючих виконавців управлінських рішень; вони готують управлінські рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.

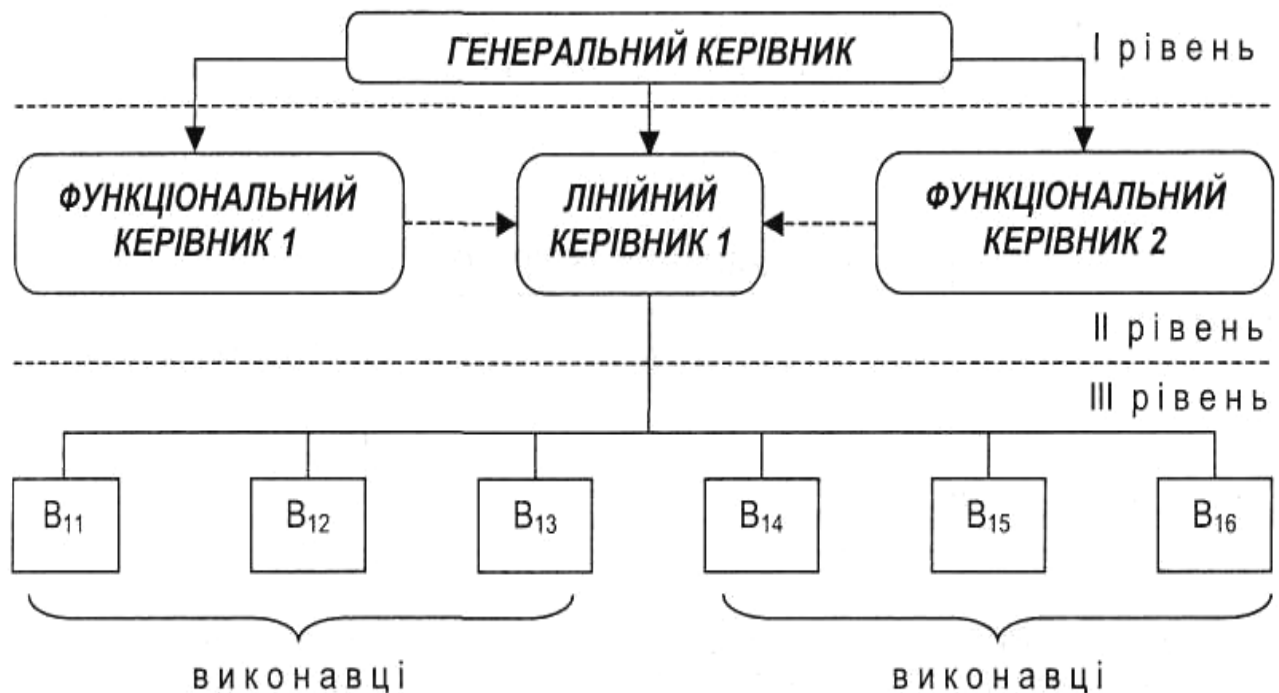


Рис. 2.6. Лінійно-функціональний тип організаційної структури управління
 Джерело: сформовано автором на основі [56-58].

Роль функціональних органів (або служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління підприємством. За лінійно-функціональної структури управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління ділянкою його роль незначна, то в масштабах управління підприємством роль функціональних органів зростає.

Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення управлінських питань, пов'язаних з керівництвом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо. Комбіновані структури забезпечують такий поділ праці, за якого лінійні ланки управління мають приймати управлінські рішення та контролювати, а функціональні – консультувати, прогнозувати, організовувати, планувати тощо.

Основними перевагами лінійно-функціонального типу організаційної структури управління є такі: 1) високий рівень компетентності спеціалістів, які

відповідають за виконання конкретних управлінських функцій; 2) відповідність організаційної структури обраній стратегії діяльності підприємства; 3) органічне поєднання принципу спеціалізації управлінської діяльності з принципом єдності керівництва [62].

4. Дивізіональна організаційна структура управління виробництвом заснована на поглибленому розподілі управлінської праці за спланованими цілями. За такої структури управління кожний виробничий підрозділ підприємства має власну розгалужену структуру, яка забезпечує його автономну діяльність, але стратегічні управлінські завдання мають вирішуватися централізовано. Відтак, можливі такі основні варіанти групування виробничих підрозділів: 1) продуктової (за номенклатурою вироблених товарів та наданих послуг); 2) регіональний (за географічним місцем знаходження); 3) споживацький (за рівнем задоволення певної групи споживачів).

Для прикладу розглянемо продуктової тип організаційної структури управління підприємством (рис. 2.7).

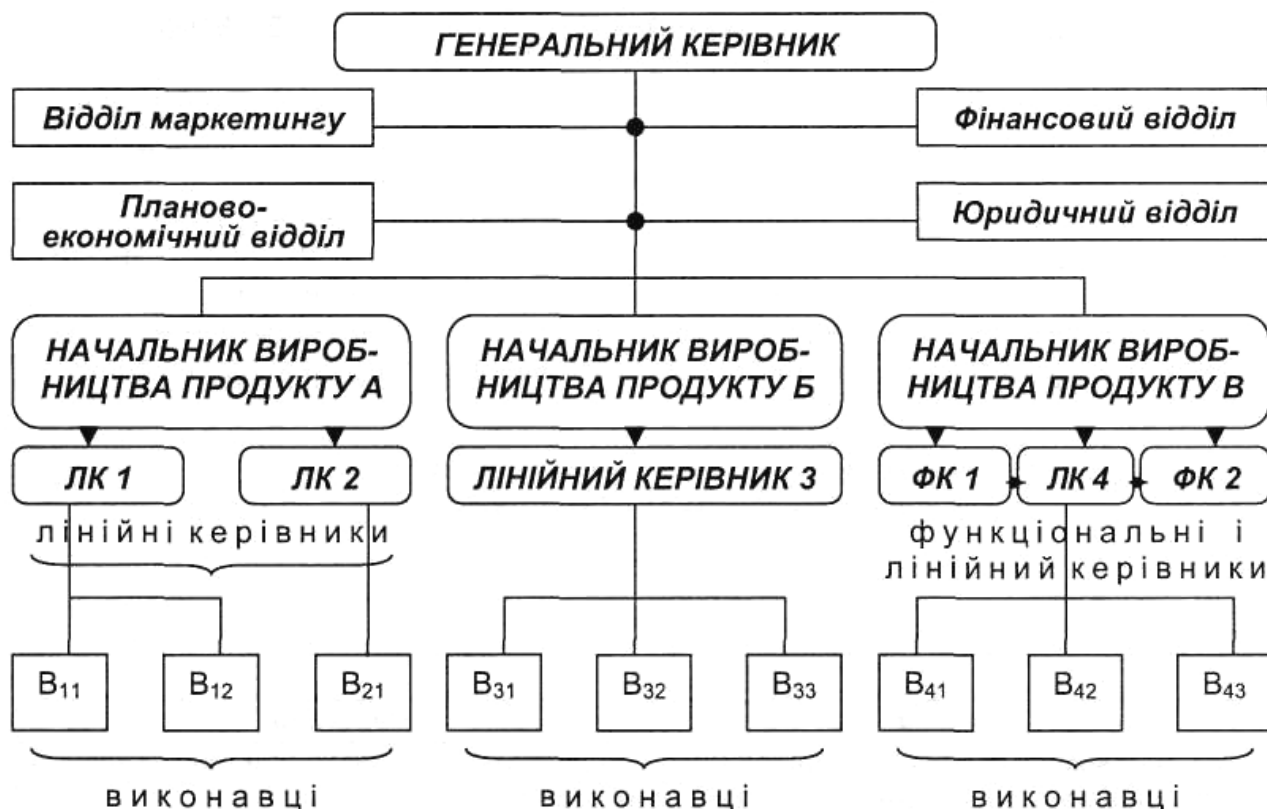


Рис. 2.7. Продуктової тип організаційної структури управління

Джерело: сформовано автором на основі [56-58].

Цей тип організаційної структури передбачає створення самостійних господарських підрозділів: виробничих відділень, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів продукції однієї групи або одного продукту.

Тут потрібно враховувати визначену спеціалізацію виробничих відділень в головній компанії за окремими видами або групами виробленої продукції і надання їм відповідних повноважень управління виробничими та збутовими дочірніми компаніями, розташованими в країні чи поза її межами. Виробниче відділення застосовує однакові методи в управлінні вітчизняними та зарубіжними дочірніми компаніями, які несуть відповідальність за прибутки та є підконтрольними йому. Координація діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств в межах виробничого відділення здійснюється спеціальним функціональним відділом, який підтримує контакт з відповідними центральними службами, отримуючи від них вказівки з питань проведення єдиної політики та координації його діяльності.

Основними перевагами продуктового типу організаційної структури управління є такі: 1) створення дієвих засобів і методів децентралізації управління; 2) чітка система звітування менеджерів структурних підрозділів за отримані результати управлінської діяльності (прибутки чи збитки); 3) можливість швидко реагувати на ринкові зміни умов конкуренції, технологічних нововведень, попиту та пропозиції; 4) поліпшення процесів координації та моніторингу робіт; 5) наявність професійних можливостей для підготовки на підприємстві менеджерів стратегічного рівня [63].

Продуктова організаційна структура поширюється як результат переходу міжнародних фірм до децентралізації управління, коли розвиток виробництва в глобальному масштабі набувають пріоритетного значення. Продуктовій організаційній структурі управління віддають перевагу великі широко диверсифіковані підприємства, в яких така структура має свої особливості. Тут значну роль відіграє характер і вид продукції, що виробляється, рівень її технологічної складності та унікальності.

5. При використанні регіонального типу організаційної структури (рис. 2.8)

передбачається, що відповідальність за діяльність підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами. Такі підрозділи за змістом і характером діяльності можуть бути виробничими відділеннями (або центрами прибутку), а також організовуватися в формі дочірніх підприємств. В обох випадках регіональні підрозділи здійснюють координацію діяльності дочірніх збутових і виробничих підприємств у своєму регіоні за видами продукції. Очолює такий регіональний підрозділ віце-президент, який підпорядковується вищій адміністрації.

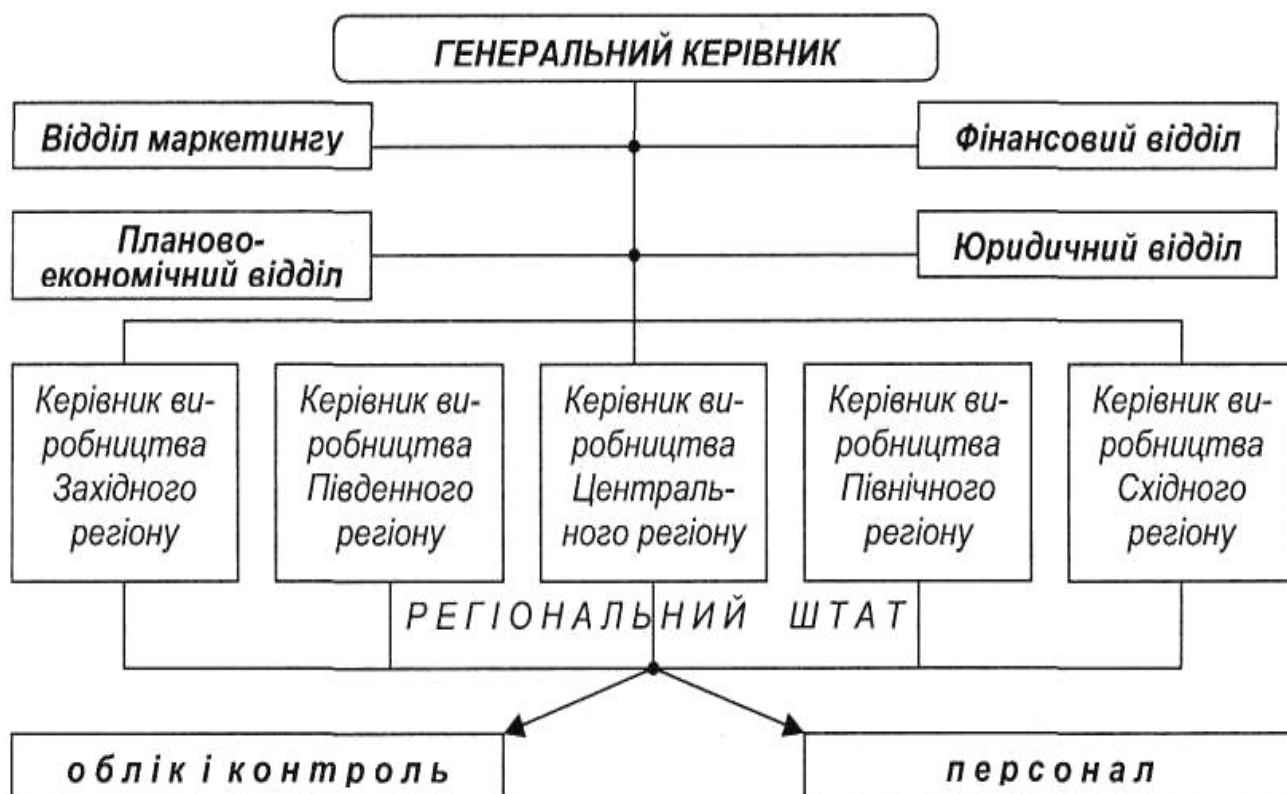


Рис. 2.8. Регіональний тип організаційної структури управління

Джерело: сформовано автором на основі [56-58].

На деяких підприємствах регіональні керівники мають у своєму підпорядкуванні функціональних менеджерів в окремих країнах як проміжну ланку між регіональним підрозділом та місцевою дочірньою компанією. Регіональні підрозділи здійснюють фінансовий контроль за діяльністю кожної дочірньої компанії, а також займаються поточним бюджетуванням і плануванням, дотримуючись вказівок вищого керівництва.

Основними перевагами регіонального типу організаційної структури управління є такі: 1) перспективи створення можливостей пристосування виробничої стратегії до потреб кожного регіонального ринку; 2) перенесення відповідальності за отримання прибутків на менеджерів нижчих рівнів управління; 3) покращення функціональної координації та моніторингу всередині цільового ринку конкретного регіону; 4) наявність професійних можливостей для підготовки на підприємстві менеджерів стратегічного рівня.

Для більш тісного взаємозв'язку виробничої діяльності підконтрольних компаній призначаються координатори продукту або спеціальні функціональні служби. Регіональна структура управління використовується підприємствами, які виробляють продукцію обмеженої номенклатури та орієнтовані на широкі ринки збуту і конкретного споживача. Регіональна структура управління діяльністю підприємств зустрічається не часто, хоча наразі регіональний принцип управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств з урахуванням спеціалізації виробленої продукції досить поширений.

Отже, на практиці не існує “ідеальної” для всіх умов господарювання організаційної структури підприємства. Органічний принцип та раціональний підхід до побудови організаційної структури сприяє ефективній роботі підприємств, які використовують технології одиничного та процесного виробництва, а бюрократичний (механістичний) принцип підходить для організацій з технологією масового виробництва. Загалом організаційна структура підприємства та його структурних підрозділів має бути побудована раціонально для конкретних умов запланованої виробничої діяльності, сприяти прямочному руху матеріалів і сировини, заготівель, необхідних деталей та вузлів в межах конкретного цеху та між цехами. Під час організації господарсько-виробничих процесів, як і під час організації виробничої структури підприємства, потрібно менше створювати виробничих стиків і навантажень, оскільки зайві стики та ускладнені організаційні зв'язки ускладнюють процеси планування, координування, прогнозування й управління підприємством, а також прийняття виважених управлінських рішень.

2.3. Організаційно-правові засади прийняття управлінських рішень в процесі господарської діяльності

Процеси управління, моніторингу та координування сфери взаємодії держави та бізнесу передбачає постійне залучення різних інструментів і механізмів, що регулюють їх правовідносини та впливають на їх ефективність і подальшу співпрацю. У цьому органічному взаємозв'язку організаційні та правові механізми можна визначити як базові в структурі взаємовідносин органів публічної влади та бізнесу. При цьому форми управлінської діяльності будуть зовнішніми, коли вони є постійно і типізовано фіксованими проявами практичної активності органів державної влади чи органів місцевого самоврядування з формування і реалізації управлінських цілей і функцій та забезпечення їх власної життєдіяльності. Вони дають нам комплексне уявлення про те, що і як робиться в органах зі здійснення їх компетенції [64, 65].

Наразі розрізняють правові, організаційні та організаційно-правові форми управлінської діяльності. Форми управлінської діяльності називаються зовнішніми проявами такого виду діяльності, її безпосередніми актами. Залежно і від юридичного результату Форми управлінської діяльності прийняти поділяти на такі основні групи:

1) правові акти:

- нормативні акти;
- ненормативні акти спільного значення;
- акти застосування права;
- адміністративні договори;
- інші юридично значимі дії;

2) неправові акти:

- організаційно-масові заходи;
- матеріально-технічні операції [66–68].

Як бачимо, два варіанти вирішення питання щодо класифікації форм управлінської діяльності, названих зовнішніми проявами цієї діяльності –

актами. Називати ту або іншу, у тому числі й управлінську, діяльність актами можна в силу значення термінів: “акт” і “діяльність”. Актами називають дії, а всяка діяльність – це є робота, праця, заняття, що складаються з окремих дій.

При цьому потрібно враховувати, що сучасне підприємство є складною ієрархічною системою, яка складається з різних виробничих ланок: зокрема, робоче місце, дільниця, цех, виробництво (рис. 2.9).

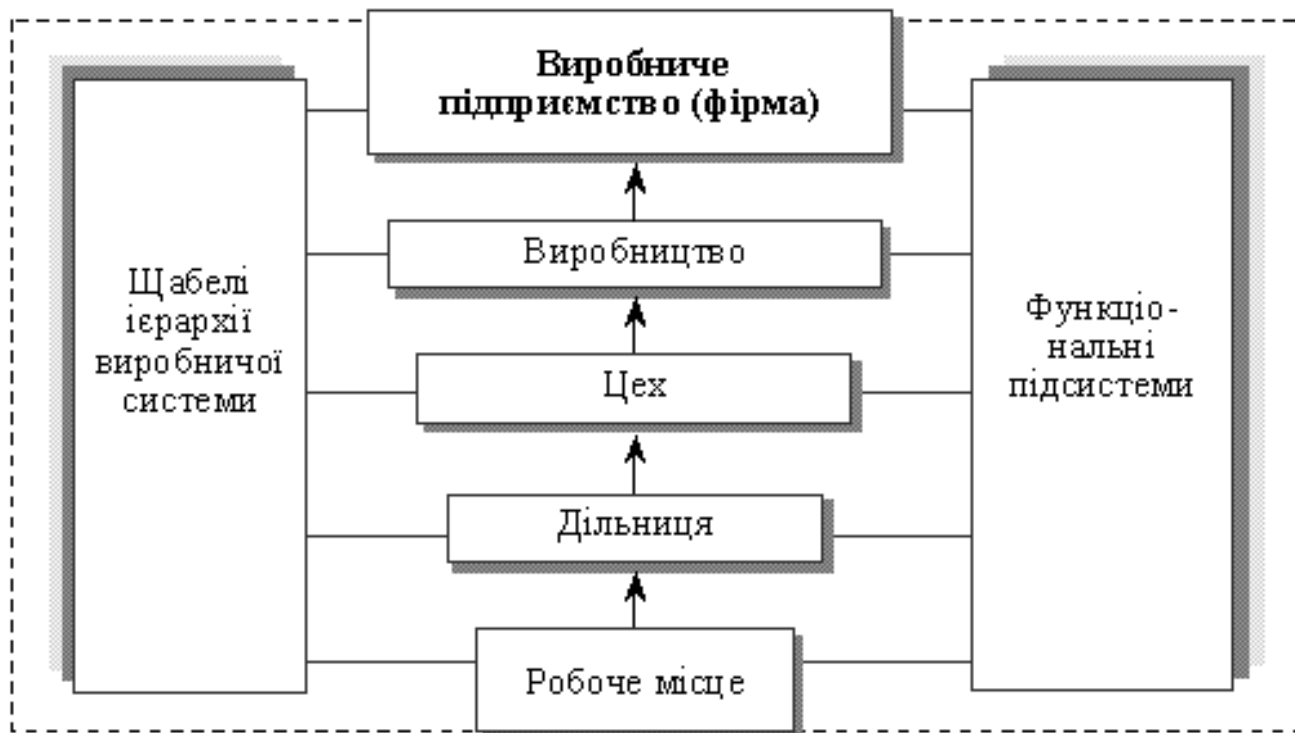


Рис. 2.9. Організаційно-правова структура виробничої системи підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [69].

Організаційно-правові засади управлінської діяльності на підприємстві відрізняються інтелектуальним змістом, оскільки завжди спрямовані на вироблення, прийняття і практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінити стан суспільно-політичних процесів, свідомість, поведінку і діяльність працівників. Головний її сенс полягає в отриманні нової якості керованого процесу, що неможливо здійснити без серйозних творчих зусиль.

Організаційні механізми системи управління підприємством є одним з найважливіших аспектів управління, оскільки покладаються на складність

зв'язків та специфіку взаємодії між різними об'єктами та суб'єктами управлінської діяльності, узгодженість національних інтересів держави, бізнесу та індивідуальних потреб її громадян, багатоманітність цілей, досягнення яких має забезпечувати система управління.

Отож, наразі прийнято розрізняти чотири форми управлінської діяльності на підприємстві:

- 1) видання нормативних актів управлінського змісту;
- 2) видання індивідуальних (ненормативних, адміністративних) актів управлінського характеру;
- 3) проведення організаційних заходів;
- 4) здійснення матеріально-технічних операцій.

Сутність використання організаційних механізмів на підприємстві визначається з різних позицій. Встановлено, що основою організаційного механізму управління виступає відповідна структура як форма організації системи управління, ключові елементи якої в сукупності мають здійснювати регулювання управління в інтересах діяльності усього підприємства. Організаційний механізм управління також характеризується як:

- визначена сукупність певних складових елементів, що створюють організаційну основу конкретних явищ, напрямів діяльності, процесів тощо;
- система, що складається із конкретних управлінських механізмів і структури, в межах якої відбувається планомірна реалізація принципів і функцій управління (планування, прогнозування, організації, мотивації, обліку та контролю, регулювання, координації із застосуванням економічних, організаційних, правових, соціально-психологічних та інших методів управління);
- визначена сукупність практичних заходів, засобів, інструментів, важелів, стимулів тощо.

Організаційні механізми з позицій підприємницького управління розглядаються дослідниками як такі, що характеризують об'єкти та суб'єкти управління, їх основні цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також планові результати їх функціонування [68-70].

Загалом організаційні механізми управління сприяють формуванню та посиленню організаційного потенціалу суб'єктів управління на підприємстві під час розв'язання важливих управлінських завдань та досягнення поставлених цілей шляхом використання сучасних методів управління, запровадження інституційних форм, вироблення ефективних стратегій взаємодії між усіма учасниками комунікацій. Процес запровадження новітніх організаційних механізмів в структурі взаємодії органів публічної влади та бізнесу набуває особливого значення в сучасних умовах, адже може забезпечити ефективну співпрацю. Управлінська діяльність завжди виступає колективістською, бо вона здійснюється в колективі й одночасно передбачає взаємодію з колективами людей на підприємствах, організаціях, державних структурах по вертикалі та горизонталі. Тут завжди має місце спеціалізація за певними предметами, змістом і видами управлінської роботи, яка потребує кооперації з метою реалізації на практиці прийнятих управлінських рішень.

Нормативно-правову базу під час формування управлінських рішень, умовно поділяють на зовнішню, яка створюється формально за межами підприємства (Конституція України [71], укази та розпорядження Президента України, закони та постанови Верховної Ради України [72], розпорядження та постанови Кабінету Міністрів України [73]), та внутрішню, тобто відомчу нормативно-правову базу підприємства, якій також належить вагоме місце.

Як наслідок, нормативно-правова база являє собою правову форму управлінської діяльності підприємства, яка чітко здійснюється у встановлених межах його компетенції, на основі та на безпосередньому виконанні чинних законів та підзаконних актів. Її першочергове призначення полягає у створенні правової основи управління підприємством, тобто правових норм, які встановлюють, змінюють або відмінюють правові відносини, що визначають зміст форм управлінської діяльності й надають їм загальнообов'язкової сили.

Правові форми управлінської діяльності фіксують управлінські рішення і дії, які мають юридичний зміст (встановлення і застосування правових норм). Вони використовуються, головним чином, під час підготовки, прийняття та

виконання управлінських рішень. Для забезпечення ефективності управлінської діяльності важливо, щоб основні операції, прогнозні оцінки, експертизи, статистичні узагальнення, соціологічні дані, на яких базується те чи інше управлінське рішення, було чітко задокументовано, тобто представлено в належній правовій формі [70].

В управлінській практиці використовуються такі організаційні форми, як сесії, засідання, наради, конференції, оперативки тощо. Важливо, щоб під час використання організаційних форм їм надавався управлінський зміст, який би зводився до того, щоб загальна узгоджена думка, сформульована в результаті колективних пошуків, була таким же управлінським рішенням, як і правовий акт. Організаційно-правові форми констатують той факт, що в органах управління більшість правових форм є юридично коректними лише у випадку їх прийняття через встановлені організаційні форми.

Таким чином, використання різних методів управлінської діяльності на підприємстві має базуватись на комплексному підході до організаційних і правових форм. Їх потрібно застосовувати в комплексному поєднанні з урахуванням сильних і слабких сторін кожної з форм, диференційовано і конкретно, виходячи з нагальної управлінської проблеми і конкретної ситуації, що постійно виникають у мінливому ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Організаційно-правові підходи організації до покращення процесів генерування управлінських рішень

В сучасних економічних умовах діяльність будь-якого підприємства відзначається невизначеністю дій та відсутністю чіткого стратегічного бачення щодо дотримання запланованих цілей та вирішення тактичних завдань його подальшого розвитку і процвітання. В процесі вирішення організаційних питань приймаються відповідні управлінські рішення з питань формування організаційної структури, процесів виробництва, надання послуг тощо. При цьому необхідною умовою є здійснення функції контролю, що передбачає у разі виникнення проблемної ситуації прийняття управлінського рішення щодо вибору управління, комплексного аналізу отриманої інформації та здійснення необхідних коригувальних дій. Наскільки виправданими будуть ці управлінські рішення буде в подальшому залежати успіх або невдачі підприємства, його процвітання або занепад у майбутньому [74].

При цьому потрібно відзначити, що професійна практична управлінська діяльність на підприємстві знаходиться на стику науки та творчого індивідуального підходу. Постійні зміни та невизначеність умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ставлять перед менеджерами різних структурних підрозділів необхідність приймати швидкі, але виважені та ефективні рішення. Досить часто керівники компаній покладаються у вирішенні нових проблемних ситуацій лише на власну інтуїцію та попередній теоретико-практичний досвід, які можуть бути хибними внаслідок того, що наразі з'являються сучасні методи і механізми, які дозволяють краще адаптуватися до нових викликів ринкового середовища [75].

В умовах сьогодення у складному та змінному ринковому середовищі менеджери продовжують шукати та експериментувати з новими організаційними

формами проектування підприємств. Пропонуємо розглянути найбільш відомі перспективні типи адаптивних організаційних структур управління підприємствами.

Матричний тип організаційної структури (рис. 3.1) – це сучасний і дуже ефективний тип організаційної структури управління підприємством, який створюється внаслідок органічного суміщення структур двох типів управління: лінійного та програмно-цільового типу.

При цьому, до лінійного типу управлінської структури (у вертикальному напрямі) відбувається процес управління окремими сферами діяльності: науково-дослідною, економічною, фінансовою, виробничою, збутовою, постачальницькою тощо. Натомість до програмно-цільової структури (у горизонтальному напрямі) організовується процес управління програмною діяльністю (проектами, дослідними темами тощо).

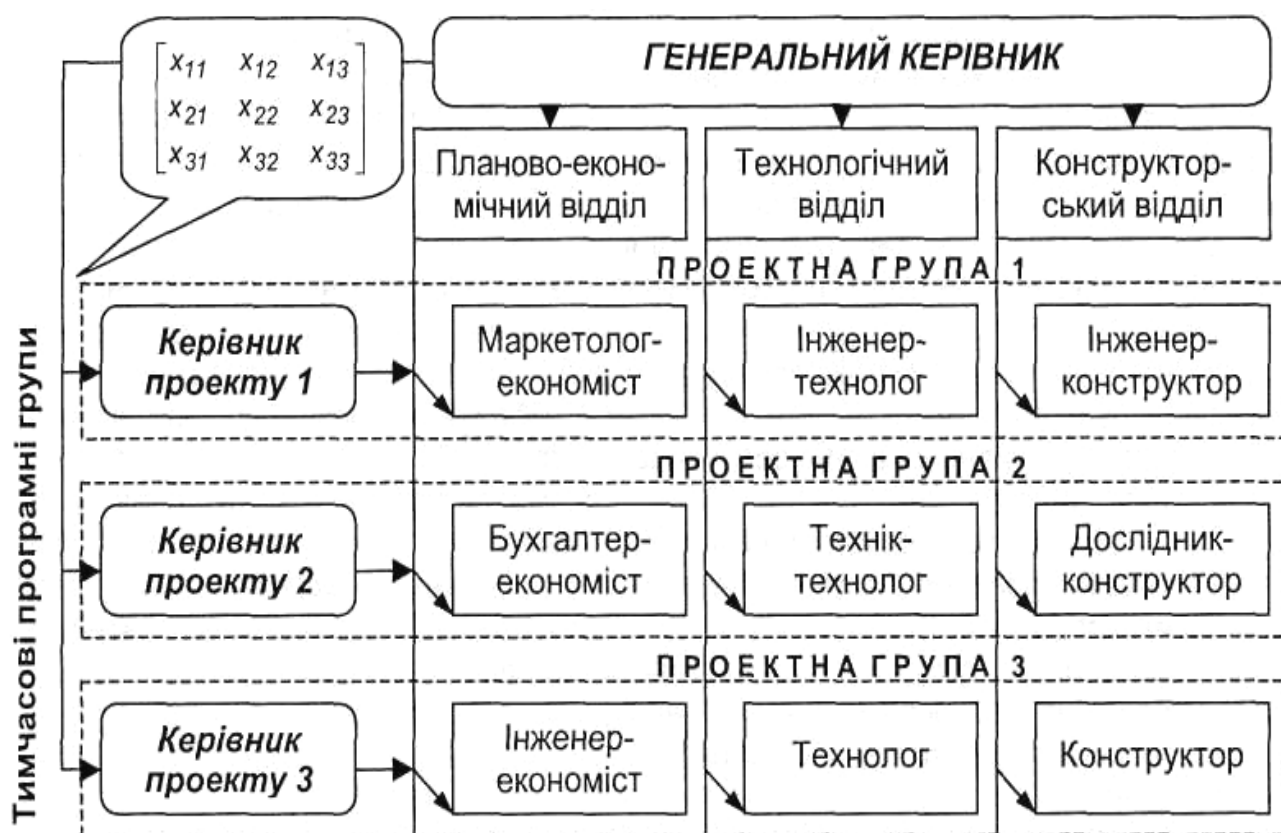


Рис. 3.1. Матричний тип організаційної структури управління

Джерело: сформовано автором на основі [66-69].

Матричний тип організаційної структури використовується сучасними підприємствами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і досить часто змінюється, тобто компаніями, яким необхідно мати високий рівень маневреності у питаннях виробництва та стратегії.

За матричної структури управління під час визначення горизонтальних зв'язків потрібно здійснювати такі організаційні заходи:

1) призначення кваліфікованого керівника програми (проєкту), його заступників в окремих підсистемах відповідно до розробленої структури програми або проєкту;

2) призначення компетентних відповідальних виконавців в кожному спеціалізованому структурному підрозділі підприємства;

3) організація спеціальної служби на підприємстві, що відповідає за управління програмою або проєктом.

Для забезпечення ефективної діяльності в межах матричної структури необхідно провести деякі кардинальні зміни в організаційній структурі, зокрема створити в основній компанії спеціальні цільові структурні підрозділи, які б об'єднували провідних спеціалістів підприємства для забезпечення спільної розробки основних ідей програми або проєкту.

Особливістю матричної структури управління є те, що керівник програми (або проєкту) працює напряду з не підпорядкованими йому спеціалістами, які безпосередньо підпорядковані своїм лінійним керівникам. При цьому, він в основному визначає, що і коли має бути зроблене в межах розробленої конкретної програми(або проєкту), а лінійні керівники вже вирішують, хто і як буде виконувати ту чи іншу заплановану роботу.

Однак, проблеми, які можуть виникати під час встановлення пріоритетів завдань і розподілі часу роботи спеціалістів над програмами або проєктами, здатні порушувати стабільність функціонування підприємства та ускладнювати досягнення його запланованих стратегічних цілей. З метою здійснення якісної координації робіт в умовах матричної структури управління центр управлінської діяльності програмами та проєктами має пов'язувати виконання управлінських

процедур окремими структурними підрозділами. В сучасних умовах матричні структури управління, які доповнили лінійно-функціональну організаційну структуру управління підприємством новими елементами, відкрили якісно новий напрям у стратегічному розвитку найбільш активних та динамічних проблемно-цільових, проектно-цільових та програмно-цільових організаційних форм управління, спрямованих на виокремлення та піднесення творчої ініціативи керівників і спеціалістів структурних підрозділів, а також виявлення потенційних можливостей значного підвищення ефективності виробництва.

Новітні матричні структури управління сприяють здійсненню частих і кардинальних перебудов, які тісно пов'язані з упровадженням найновіших технологічних процесів, інновацій і більш продуктивного обладнання, що приводить до якісних змін в організаційній структурі управління підприємством загалом. Під час освоєння підприємствами матричних структур управління найбільший економічний ефект та зростання досягається на великих підприємствах і багатозаводських промислових комплексах, які виробляють широкий асортимент та складну продукцію.

Основними перевагами матричного типу організаційної структури управління є такі:

- 1) надання достатньої уваги кожному із стратегічних пріоритетів розвитку підприємства;
- 2) виробнича можливість одночасного запровадження різних типів стратегічної ініціативи та напрямів діяльності;
- 3) створення сприятливих передумов в кожному структурному підрозділі для прийняття конструктивних і своєчасних управлінських рішень;
- 4) стимулювання до кооперування споріднених видів господарської діяльності та можливість розвитку процесів кластеризації;
- 5) відповідальність за отримані результати та високий рівень економічної ефективності діяльності управлінського апарату;
- 6) чіткий і прозорий розподіл функцій управління між безпосередніми керівниками проектних груп та функціональних підрозділів;

7) забезпечення гнучкості та оперативності управління різними видами ресурсів під час виконання запланованих програм (або проєктів) в межах підприємства;

8) скорочення часових термінів створення нової техніки і запровадження технологій, зменшення вартості підготовчих і основних робіт, підвищення якості створюваних технічних систем.

Водночас можуть виникати і деякі недоліки внаслідок використання матричного типу організаційної структури управління:

1) можливість втрати значної кількості часу на налагодження та подальше забезпечення ефективних комунікацій;

2) виникнення певних труднощів щодо утримання позитивного балансу між різними рівнями управління на підприємстві;

3) неможливість оперативного вирішення складних проблемних ситуацій через необхідність досягнення консенсусу між різними управлінськими світоглядами менеджерів різних рівнів;

4) посилення процесів сприяння розвитку організаційної бюрократії;

5) виникнення диспропорцій під час залучення до трудової діяльності промислово-виробничого персоналу підприємства та можлива вірогідність виникнення конфлікту інтересів.

Загалом потрібно відзначити, що існуючі види матричних структур управління досить різноманітні, що дозволяє підприємствам обрати найбільш придатну та оптимальну організаційну структуру з урахуванням масштабів й специфічних особливостей виробництва.

Також набуває значного поширення конгломератних типів організаційної структури управління, які не є сталою і впорядкованою системою. У цьому випадку організаційна структура підприємства набуває форми, яка найкращим чином вирішує конкретну ситуацію в умовах сьогодення. Зокрема, наприклад, в одному структурному відділенні підприємства може використовуватися продуктова структура управління, в іншому відділенні – функціональна структура, а в третьому – матрична і так далі.

Керівництво вищої ланки управління відповідає за процеси стратегічного планування, прогнозування, вироблення виробничої політики, а також за координацію, моніторинг та контроль дій в межах всього підприємства. Таку центральну групу оточує ряд дочірніх підприємств, які, зазвичай, є незалежними економічними одиницями. Вони відзначаються майже повною автономністю відносно прийнятих оперативних управлінських рішень, проте чітко підпорядковуються основній компанії переважно в питаннях стосовно фінансової діяльності. Відтак очікується, що вони мають досягнути запланованих показників прибутковості та утримувати поточні витрати в межах, встановлених для всього конгломерату топ-керівництвом вищої ланки. Порядок виконання цих обов'язків розглядає керівництво відповідної економічної одиниці або структурного підрозділу. Керівництво конгломерату дає можливість керівництву кожного підприємства, що входить до його складу, обирати найбільш оптимальну структуру управління, яка йому найбільше підходить наразі.

Зазначена структура управління надзвичайно популярна в сучасних умовах серед підприємців в наукомістких галузях, де потрібно швидко переходити на нові інноваційні види продукції, швидко припиняти виробництво застарілої продукції та здійснювати диверсифікацію виробництва.

Основними перевагами конгломератних типів організаційної структури управління є такі:

- 1) можливість забезпечення високого рівня децентралізації влади на підприємстві;
- 2) здатність виробництва до швидкої диверсифікації з мінімальними порушеннями існуючих у конгломераті взаємозв'язків;
- 3) існування мінімальної організаційно-економічної взаємозалежності між дочірніми підприємствами, що входять до складу конгломерату.

Водночас основними недоліками є певна неможливість дотримання загального іміджу конгломерату в умовах достатньої стратегічної свободи та зменшення економічної ефективності діяльності конгломерату через організаційну відокремленість структурних підрозділів.

Запровадження на підприємствах матричного або конгломератних типів організаційної структури управління можливе за функціональною ознакою на основі рівнів управління та кваліфікації персоналу (рис. 3.2).

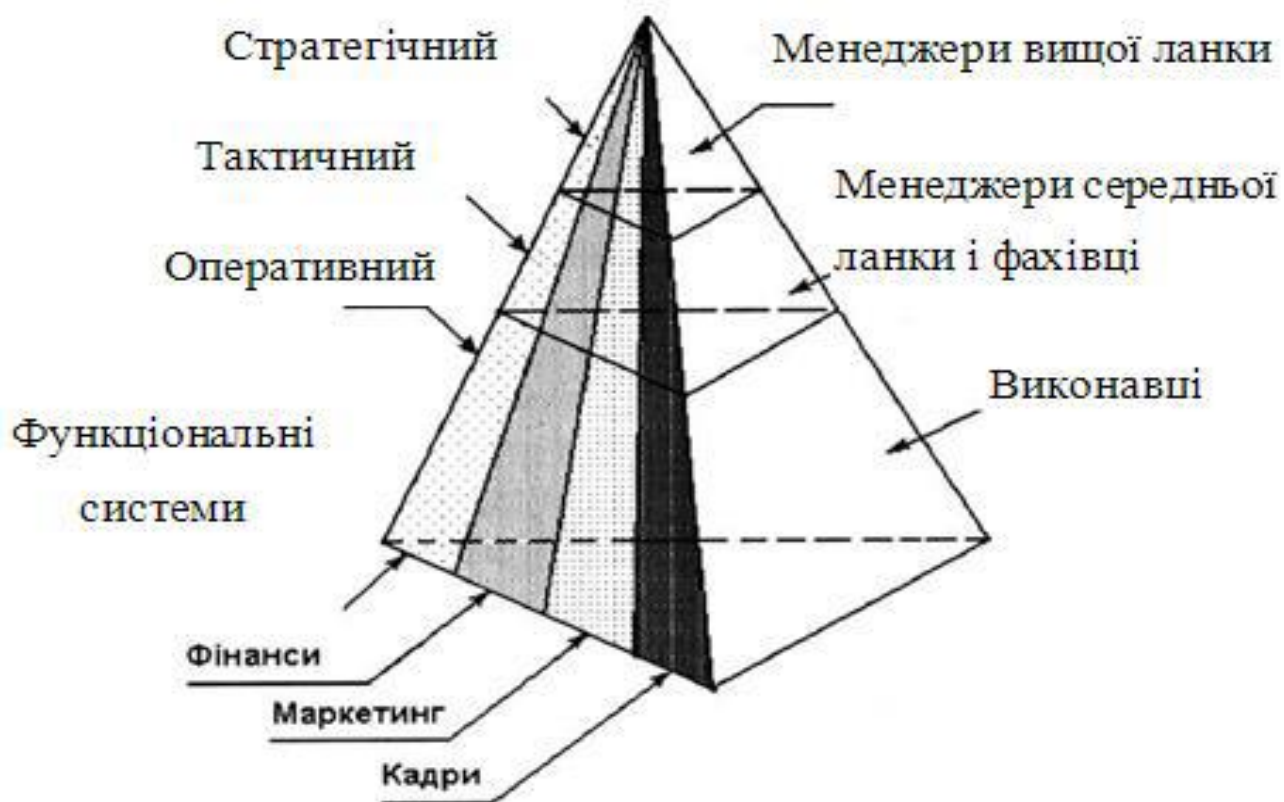


Рис. 3.2. Взаємозалежність організаційної структури від рівнів управління та кваліфікації персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [74-76].

Потрібно відзначити, що чим вищий рівень управління, тим меншим буде обсяг робіт, виконуваних провідними фахівцями і менеджерами вищої ланки за допомогою інформаційної системи. Проте значно зростають складність і інтелектуальні можливості використовуваної управлінської системи, а також роль інформаційної технології у прийнятті менеджером оперативних управлінських рішень. Незважаючи на це, будь-який рівень управління потребує релевантної інформації із всіх функціональних систем, але у різному об'ємі та з неоднаковим ступенем узагальнення [76].

З рис. 3.2 видно, що основу сформованої піраміди становлять інформаційні системи, за допомогою яких персонал підприємства виконує оперативне

опрацювання отриманих даних в результаті господарської діяльності, а менеджери нижчої ланки здійснюють оперативне управління. Менеджери середньої ланки виконують процес тактичного рівня управління, а вершина піраміди позиціонує рівень стратегічного управління, який забезпечується професійною діяльністю менеджерів вищої ланки з прийняття стратегічних управлінських рішень на перспективу в умовах невизначеності, недостатньої структурованості поставлених завдань та мінливого ринкового середовища.

У сучасній практиці господарювання більшості підприємств пріоритетними видами діяльності, що визначають ключові ознаки управлінських систем, є виробнича, маркетингова, фінансова та кадрова діяльність.

Прерогатива виробничої діяльності обумовлюється безпосереднім випуском конкурентоспроможної продукції, а також має бути спрямована на створення та запровадження у виробничий процес науково-технічних інновацій.

Ключовими аспектами маркетингової діяльності виступають: ґрунтовний аналіз ринку виробників і споживачів виробленої продукції та відповідний аналіз тенденцій її продажів; логістичні підходи до формування раціональної організації необхідного матеріально-технічного забезпечення підприємства; проведення рекламної компанії продукції, яку виробляє підприємство.

Фінансова діяльність має бути зосереджена на здійсненні контролю, аналізу та аудиту фінансових ресурсів підприємства на основі ведення бухгалтерської, статистичної, оперативної інформації.

Кадрова діяльність забезпечує кваліфікований підбір і розстановку необхідних фахівців відповідно до посадових інструкцій, а також облік та ведення службової документації з різних аспектів у сфері трудових ресурсів.

Відтак, у відповідності до вказаних напрямів господарської діяльності визначають необхідний типовий набір управлінських систем, зокрема виробничі, збутові, маркетингові, фінансові, облікові, кадрові системи, а також інші типи інформаційно-комунікативних систем, що виконують необхідні допоміжні функції залежно від специфіки і напрямів господарської діяльності підприємства.

3.2. Запровадження сучасних концепцій ефективного управління організацією

Актуальність вивчення проблематики покращення організаційно-правової системи управління для забезпечення довгострокового існування підприємств у ринкових умовах обґрунтована досить низькою ефективністю їх функціонування, що обумовлена недостатністю теоретичних, методичних і практичних розробок щодо використання стратегічного менеджменту та необхідністю узагальнення наявних і генерації нових ідей, адекватних вимогам сучасності. Нові управлінські стратегії розвитку підприємств мають враховувати виявлені зовнішні можливості й небезпеки, розвиток сильних сторін як основи конкурентних переваг і внутрішнього потенціалу організаційних утворень. Подібна органічна взаємодія, за умов дотримання основних принципів інтеграційного, радикального, сценарного, функціонального, системного та стратегічного підходів до розвитку підприємства, дозволяє отримати синергетичний ефект у діяльності будь-якого підприємства [74-76].

В сучасних умовах розвитку підприємств України у різних сферах діяльності усе більшого поширення та запровадження отримують новітні концепції управління, серед яких найбільш перспективними і придатними для українських реалій, є концепція Business Performance Management (BPM) та Balanced Scorecard (BSC) (рис. 3.3).

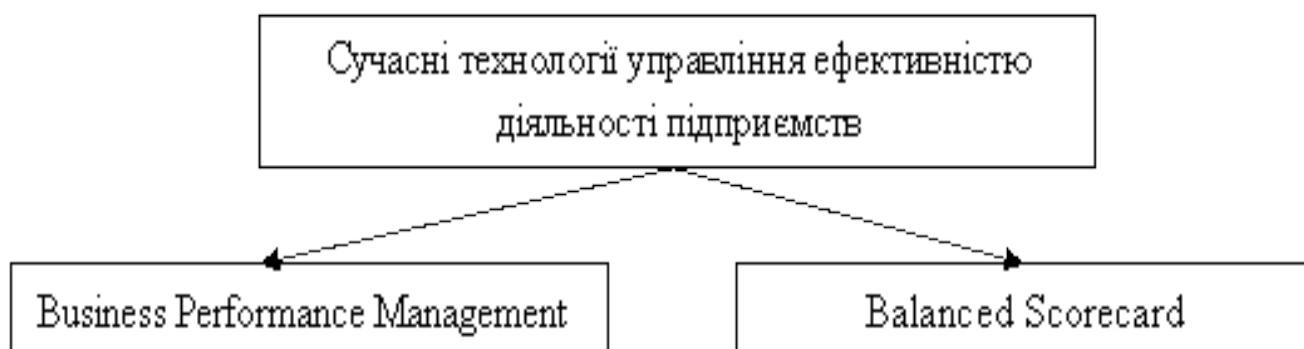


Рис. 3.3. Сучасні концепції управління ефективною діяльністю підприємства
Джерело: сформовано автором на основі [74-76].

Потрібно зазначити, що Business Performance Management (BPM) – це відносно нова в українських реаліях концепція управління, що позначає цілісний, процесно-орієнтований підхід до прийняття якісних і ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентної спроможності підприємства реально оцінювати свій фінансово-економічний стан і професійно керувати ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях управління шляхом раціонального об'єднання власників, менеджерів, персоналу і зовнішніх контрагентів в рамках загальної системи інтегрованого середовища управління.

Будь-яка управлінська концепція ефективна настільки, наскільки вона дозволяє вирішувати нагальні проблеми сучасного бізнесу. Комплексні дослідження, проведені корпорацією Huregion, вказують на те, що стосовно направленості дії концепції BPM можна виділити сім проблемних областей управління, які вона здатна комплексно вирішувати:

- 1) неузгодженість розробленої стратегії та поточної діяльності підприємства;
- 2) локальність оптимізації у системі управління;
- 3) низька оперативність реагування на виклики зовнішнього середовища;
- 4) низький рівень надійності прийняття управлінських рішень;
- 5) низькі темпи структурних поліпшень на підприємстві;
- 6) низький рівень або неможливість використання прихованих знань;
- 7) значний відсоток недосягнення поставлених цілей.

Перераховані ключові “області поліпшень” властиві й іншим управлінським підходам, зокрема концепції управління ресурсами підприємства – ERP (Enterprise Resource Planning). Ефект від впровадження цієї концепції також досягається і за рахунок інтеграції, і за рахунок відносин співробітництва, і за рахунок оперативності та надійності прийняття управлінських рішень. У тому, що різні концепції управління мають загальні “галузі поліпшення”, немає нічого не звичайного, що зайвий раз підкреслює комплексність розвитку сучасного менеджменту. Водночас є й важлива відмінність, що лежить в області стратегічної складової процесу управління, – це орієнтація на глобальні цілі компанії. Саме

ВРМ використовує в якості відправної точки глобальні, стратегічні цілі, дозволяє трансформувати їх в реальні стратегічні дії, а потім забезпечує регулярний моніторинг цих дій і аналіз досягнутих результатів [75].

Потенційні покращення в семи перелічених проблемних областях діяльності підприємства дуже важливі, особливо з точки зору власників або акціонерів товариства, оскільки результатами є підвищення рівнів рентабельності, зниження ризиків та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Іншу концепцію Balanced Scorecard (BSC) не можна назвати просто обліковою системою, вона виступає складовою частиною (базисом) системи управління підприємством й може бути її головним ядром. Концепція BSC – це така система стратегічного управління підприємством, що заснована на основі виміру й оцінки її ефективності з набору ключових показників, підбраному таким чином, щоб урахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти його господарської діяльності (фінансові, бухгалтерські, виробничі, маркетингові, рекламні, збутові тощо). BSC з'явився як похідний результат проведеного дослідження різних методів оцінки ефективності діяльності підприємства, в якому було встановлено, що тільки фінансових показників недостатньо для отримання адекватної оцінки діяльності суб'єкта господарювання. Тому в концепції BSC розроблені чотири ключові перспективи для проведення комплексної оцінки:

- 1) Фінанси;
- 2) Ринок;
- 3) Внутрішні процеси;
- 4) Навчання й ріст.

Як наслідок концепція BSC будується на таких основних принципах:

- причинно-наслідковий зв'язок всіх ключових показників;
- зв'язок і співвідношення результатних показників господарської діяльності, які підприємство має можливість кількісно виміряти після закінченню певного періоду, і попередніх показників, які можна виміряти миттєво;
- комплексний взаємозв'язок всіх ключових показників з фінансовими результатами діяльності.

Система BSC здійснює систематизацію місії та загальної стратегії підприємства в комплекс взаємозалежних показників. Така збалансована система використовує конкретні вимірювані показники, щонайменше, у таких чотирьох ключових напрямках господарської діяльності:

- 1) фінансовий напрям, що розглядає поточний рівень ефективності діяльності підприємства з погляду ефекту віддачі на вкладений капітал;
- 2) оцінка корисності виготовлених товарів і наданих послуг підприємством з погляду кінцевих споживачів;
- 3) внутрішня операційна ефективність, що здійснює оцінку ефективності внутрішньої системи організації бізнес-процесів;
- 4) інновації й навчання, тобто здатність організації до сприйняття нових ідей, її гнучкість, орієнтація на постійні поліпшення.

Традиційно встановлено, що використовувані фінансові показники в управлінській системі Balanced Scorecard вважаються «пізніми» (коли реагувати на їх покращення вже пізно), а показники, які відносяться до перспектив «Ринок / Споживачі», «Бізнес-процеси» і «Інфраструктура / Співробітники», розглядаються як «ранні» (тобто є можливість вчасного реагування).

Головним інструментом реалізації цієї стратегії є стратегічна карта збалансованої системи показників, яка являє собою певну розроблену модель. Карта будується й розробляється за ієрархічним принципом. Всі цілі, завдання та процеси вмонтовані в карту і збалансовані по вертикалі й горизонталі. Відтак, усі дії підприємства взаємопов'язані і мають ключові індикатори, що визначають, як здійснюється сформований план, якими темпами йде досягнення поставлених цілей. При впровадженні BSC процеси втілюються в показниках на перспективу, що дозволяє виміряти ефективність кожного бізнес-процесу з погляду реалізації встановлених стратегічних завдань. У рамках управлінської моделі Balanced Scorecard розробка стратегії починається з відповіді на такі питання:

“Які параметри фінансового стану будуть прийнятними для підприємства і його засновників (перспектива “Фінанси \ Економіка”)?”

Друге питання формують так: “Як ми повинні виглядати в очах наших

покупців (у порівнянні з конкурентами), щоб досягти тих фінансово-економічних цілей, які ми перед собою поставили?”

Третє питання – “Як мають виглядати наші виробничі та управлінські процеси, щоб ми змогли досягти тих цілей, які ми перед собою поставили на перспективу щодо “Ринок \ Клієнти”?”

І, нарешті, четверте питання – “Які інфраструктура та співробітники за рівнем професійності нам необхідні для досягнення встановлених цілей на перспективу щодо “Бізнес-процеси”?”

Отож, основне призначення управлінських систем подібного типу базується в забезпеченні функцій збору, систематизації й аналізу релевантної інформації, необхідної для прийняття виважених стратегічних управлінських рішень. Загалом процес розробки та прийняття управлінських рішень на підприємстві в сучасних умовах можна представити як взаємопов’язаний ланцюг (рис. 3.4).

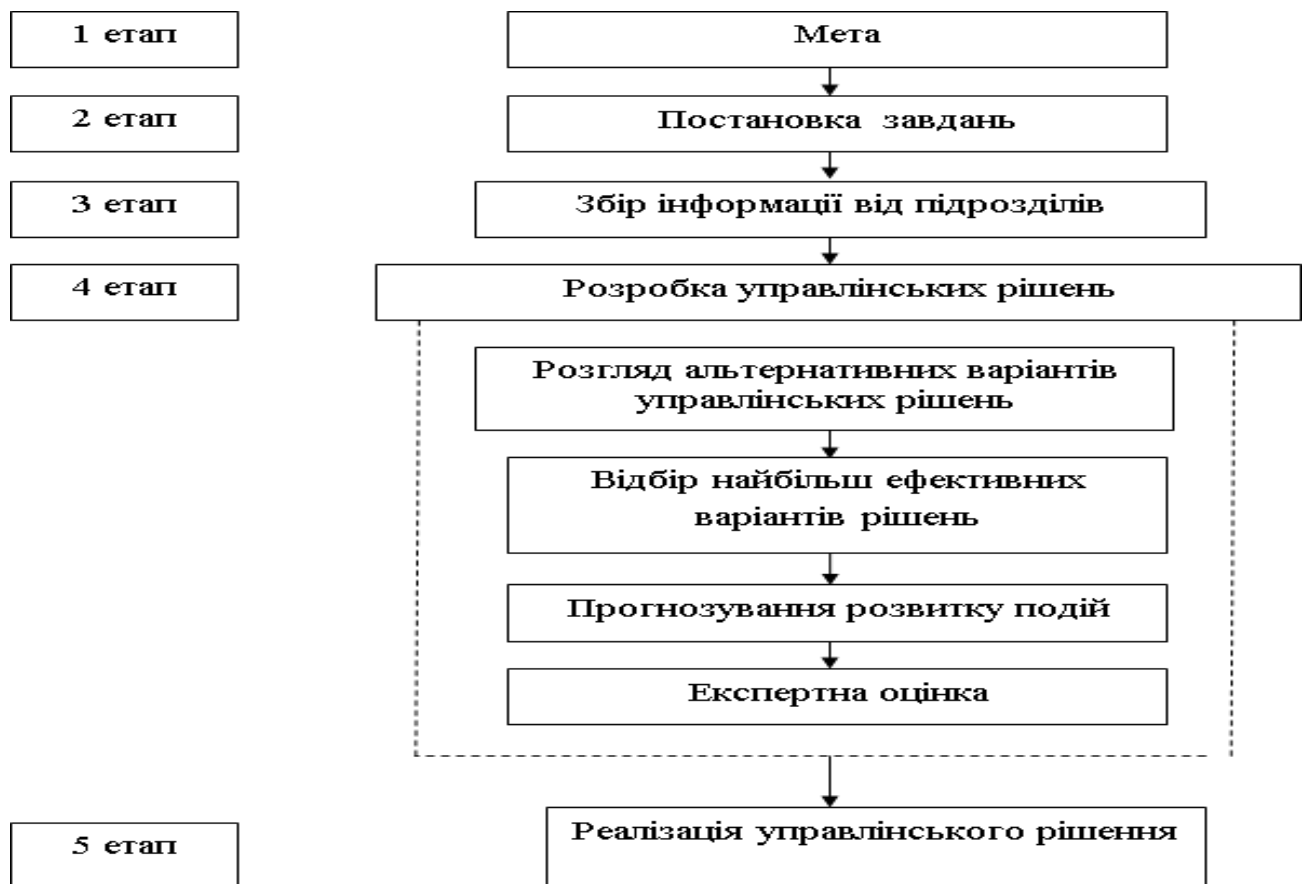


Рис. 3.4. Сучасний процес прийняття управлінських рішень на підприємстві
Джерело: сформовано автором на основі [74-76].

Встановлено, що процес розробки управлінських рішень охоплює досить великі сфери, які широко використовуються в управлінні, адмініструванні, менеджменті та керівництві. Завершальним етапом цього процесу, має бути оцінка ефективності реалізації прийнятого управлінського рішення, що дозволить виявити та оцінити рівень вирішення поточної проблеми та досягнення наміченої цілі, на яку було спрямоване конкретне управлінське рішення. У випадку виявлення певних відхилень чи проблемних моментів такий процес дозволить встановити, на якому саме етапі вони виникли (збору інформації, генерування альтернативних варіантів, вибору чи реалізації варіанту рішення), а також встановити персональну відповідальність. Така практика буде також корисною з точки зору розробки стратегічної перспективи, оскільки дозволить врахувати виявлені помилки у подальшій господарській діяльності підприємства.

Після ухвалення управлінського рішення і після того, як воно почало діяти, важливим також є встановлення зворотного зв'язку між керівною та керованою системами. У процесі реалізації управлінського рішення необхідний постійний контроль і моніторинг поточної ситуації для своєчасного ухвалення коригуючих дій, що пов'язано з постійною динамікою змін, особливо в зовнішньому середовищі підприємств. Наявний зворотній зв'язок дозволяє порівняти те, що відбувалося до реалізації управлінського рішення, і те, що має підприємство на кожному етапі або в конкретний момент часу у процесі його реалізації.

Розвиток інформаційних систем відбиває основні вимоги до вдосконалення управлінської діяльності на підприємстві. Така ситуація зумовлена тим, що наразі відбувається зсув основних акцентів управління із внутрішнього середовища на зовнішнє. Відтак для збереження конкурентних переваг розробляються системи, що сполучають облік виробничої ефективності з оцінкою створення купівельної цінності. Практичні завдання, вирішувані інформаційними системами, багато в чому визначаються напрямом діяльності, структурою й іншими особливостями конкретного підприємства. Орієнтовний перелік основних завдань, які мають вирішуватися інформаційними системами на різних рівнях керування підприємством і для різних його служб, наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні вирішувані завдання на підприємстві сучасними управлінськими інформаційними системами

Рівні й служби керування	Сутність напряму діяльності
1. Керівництво підприємства	Координація робіт і ресурсів. Контроль роботи служб підприємства. Стратегічне планування діяльності. Забезпечення достовірною інформацією про фінансовий і виробничий стан компанії на теперішній момент і підготовка прогнозу на майбутнє. Надання оперативної інформації про негативні тенденції, їх причини і можливих заходах щодо виправлення ситуації. Формування представлення про собівартість кінцевого продукту (послуги) по компонентах витрат.
2. Фінансово-бухгалтерська служба	Повномасштабний контроль руху грошових коштів. Реалізація необхідної менеджменту облікової політики й управлінського обліку. Планування, аналіз і контроль виконання договорів, бюджету й руху фінансових потоків. Керування дебіторською й кредиторською заборгованостями. Контроль фінансової дисципліни, бухгалтерської й управлінської звітності. Моніторинг і аналіз руху товарно-матеріальних потоків.
3. Керування виробництвом	Планування й контроль виконання замовлень. Планування завантаження й керування використанням виробничих потужностей. Контроль технологічної дисципліни. Документаційний супровід виробничих замовлень. Визначення фактичної собівартості продукції (послуг).
4. Служби маркетингу й реклами	Просування товарів на ринок. Аналіз ринку збуту для його розширення. Формування політики цін і знижок. Ведення статистики продажів. Інформаційно-аналітична підтримка маркетингу й реклами. Підтримка бази даних про клієнтів і проведення активної маркетингової політики.
5. Служби збуту й постачання	Ведення баз даних клієнтів, товарів, продукції, послуг. Планування строків поставки й витрат на транспортування. Оптимізація транспортних маршрутів і способів транспортування. Автоматизована підготовка господарських і клієнтських договорів.
6. Служби складського обліку	Керування системою складського господарства. Оптиміальне поповнення й розміщення на складах з урахуванням процесів і умов зберігання. Оперативний пошук товару (продукції) по складах. Керування вступами. Контроль якості. Інвентаризація.

Джерело: сформовано автором на основі [73-76].

Прагнення бізнесу не тільки контролювати внутрішнє середовище, але й здійснювати моніторинг зовнішнього привело до виникнення систем керування зовнішнім середовищем близького оточення (front-office), до якої відносять конкурентів, постачальників і споживачів, і до розробки відповідних систем обліку й керування:

- 1) систем обліку інформації про конкурентів Бенчмаркінг (Benchmarking);
- 2) систем обліку й керування взаєминами зі споживачами або маркетингу відносин (CRM – Customer Relations Management);
- 3) систем обліку й керування взаєминами з постачальниками або керування ланками поставок (SCM – Supply Chain Management).

Таким чином, запропоновані новітні моделі управління ефективністю дозволяють вирішувати одну з основних проблем менеджменту – якісного контролю. Сучасні підприємства зіштовхуються з необхідністю оцінити успішність своїх зусиль, тим паче, що процес розробки управлінських стратегій стратегії відзначається своєю циклічністю. Саме в цей момент і виникає проблема проведення оцінки конкретної зміни – чи позитивний або негативний вона має характер, і з якими показниками її потрібно порівнювати. За відсутності таких ключових показників висвітлені питання повисають у повітрі і не професійно не вирішуються. Натомість концепції Business Performance Management та Balanced Scorecard дозволяють конкретизувати ситуацію та відслідковувати поточні зміни, паралельно коригуючи розроблену стратегію. Крім цього, вони показують кожному працівникові його безпосередню роль на підприємстві, забезпечуючи його “настроювання” на виконання розроблених управлінських рішень та реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведені за темою кваліфікаційної роботи наукові дослідження та отримані теоретико-практичні результати щодо організаційно-правових основ формування та прийняття управлінських рішень в організації дають змогу зробити такі основні висновки:

1. Виявлено, що управління як самостійний вид господарської діяльності формувалось і удосконалювалось протягом всієї історії розвитку суспільства. Воно утворилось і розпочало існувати з моменту першого поділу праці, тобто з моменту виникнення потреби в суспільній праці, а також з нагальних потреб координації розподіленої праці. Тому переважна більшість учених вважає, що управління як вид господарської діяльності сформувалось в період відокремлення ремесла від землеробства. У сучасних ринкових умовах господарювання процес управління регулюється законами його розвитку.

2. На основі проведеного теоретичного аналізу, загалом можна стверджувати, що під поняттям «управлінське рішення» потрібно розуміти свідомий результат професійного вибору керівником підприємства серед усіх альтернатив оптимального варіанта вирішення існуючої проблеми, що направлене на досягнення встановленої мети, із врахуванням діючих обмежень. В основі будь-якого управлінського рішення лежить визначена нагальна проблемна ситуація, яка потребує прийняття виваженого рішення щодо переведення об'єкта управління з проблемного стану в такий, який відповідатиме завданням управління. При цьому, сукупність відомостей, які характеризують проблему, будуть формувати інформаційну модель проблемної ситуації.

З'ясовано, що у класифікаційній характеристиці управлінських рішень використовують такі найпоширеніші ознаки, як функціонально-управлінський зміст, функціональна спрямованість, рівень ієрархії систем управління, суб'єктність організації, часовий діапазон, причина виникнення, рівень унікальності, психологічні особливості суб'єкта управління та рівень директивності.

3. Встановлено, що сучасні умови підприємницької діяльності породжують цілу низку гострих соціально-економічних проблем, вимагаючи нагальної розробки нових і вдосконалення вже існуючих систем, методів, прийомів та інших засобів управління, спрямованих на постійне підвищення його ефективності, враховуючи, передусім організаційні та правові аспекти. При цьому, організаційні аспекти полягають в організуванні розробки та виконання управлінського рішення, а правові аспекти – висвітлюють ієрархічні відносини між різними рівнями системи керування й окремими посадовими особами у підготовці та прийнятті управлінських рішень.

4. Світова економічна практика вказує на той факт, що у більшості випадків запровадження системного переходу до приватної власності та підприємницької діяльності створює найбільш сприятливі передумови для прийняття найефективніших управлінських рішень та реалізації організаційно-управлінських моделей господарювання. Для всебічного забезпечення розвитку ефективних процесів управління діяльністю сучасних підприємств вирішальне значення мають новітні знання та вміння ведення господарської діяльності на технологічному та менеджерському рівні з високою продуктивністю праці для забезпечення конкурентних переваг на внутрішніх та зовнішніх ринках. Вдосконалення системи управління на всіх рівнях виступає значним резервом щодо підвищення ефективності діяльності підприємств, а якість менеджерської діяльності загалом буде визначатися прийнятими оперативними, плановими, стратегічними та організаційними рішеннями.

5. Систематизуючи, потрібно відзначити, що створення раціональної організаційної структури управління відбувається в результаті прийняття управлінських рішень щодо чотирьох важливих атрибутів будь-якого підприємства: 1) якісного розподілу процесів праці; 2) можливостей для здійснення департаменталізації підприємства; 3) встановлення оптимального розміру структурних підрозділів на підприємстві; 4) здатність до делегування повноважень у прийнятті управлінських рішень. При цьому, основними структурними характеристиками підприємства є розподіл на відділи

(департаменти), розроблена та затверджена підзвітність відповідно до норм управління та визначена підлеглисть. Останнім часом намітилася загальна тенденція до децентралізації в управлінській діяльності, оскільки децентралізація сприяє підвищенню рівня ефективності, дозволяючи прискорити ухвалення управлінських рішень, звільнити керівників вищої ланки від дрібних обов'язків і легше пристосуватися до ринкового оточення, що постійно змінюється.

6. Загалом організаційні механізми управління сприяють формуванню та посиленню організаційного потенціалу суб'єктів управління на підприємстві під час розв'язання важливих управлінських завдань та досягнення поставлених цілей шляхом використання сучасних методів управління, запровадження інституційних форм, вироблення ефективних стратегій взаємодії між усіма учасниками комунікацій. Процес запровадження новітніх організаційних механізмів в структурі взаємодії органів публічної влади та бізнесу набуває особливого значення в сучасних умовах, адже може забезпечити ефективну співпрацю. Водночас, нормативно-правова база являє собою правову форму управлінської діяльності підприємства, яка чітко здійснюється у встановлених межах його компетенції, на основі та на безпосередньому виконанні чинних законів та підзаконних актів. Її першочергове призначення полягає у створенні правової основи управління підприємством, тобто правових норм, які встановлюють, змінюють або відмінюють правові відносини, що визначають зміст форм управлінської діяльності й надають їм загальнообов'язкової сили.

7. Інтенсифікація процесів трансформації світової економіки, постійне зростання рівня конкуренції на глобалізованих ринках, а також високі ризики здійснення подальшої підприємницької діяльності актуалізують потребу гнучкого та оперативного реагування підприємства на виклики у мінливому ринковому середовищі. За таких турбулентних умов господарської діяльності ефективна практика управління підприємствами має базуватися на підґрунті провідних концепцій та інструментів менеджменту, масово використовувати сучасні матричні або конгломератні типи організаційної структури управління в якості потужного та дієвого механізму щодо прийняття виважених управлінських

рішень, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та ефективної діяльності організації.

8. На сьогоднішній день концепції Business Performance Management та Balanced Scorecard, що розвиваються в рамках формування управлінської системи виходять далеко за рамки традиційних уявлень. Сучасні менеджери застосовують більш прогресивні інструменти та механізми, не обмежуючись використанням тільки традиційних моделей управління. Під час прийняття ефективних управлінських рішень керівники й власники підприємств мають усе більшу потребу в релевантній інформації не тільки фінансово-економічного характеру. В умовах зовнішніх і внутрішніх ринків, які швидко розвиваються, і найгострішої глобальної конкуренції нефінансова інформація, що базується на оцінці нематеріальних активів підприємства, здобуває все більше значення та пріоритетності. Поряд з одержанням прибутку й підвищенням капіталізації наразі першорядне значення одержують стратегічні цілі завоювання нових ніш ринку та придбання конкурентних переваг на перспективу. Лояльність клієнтів, здатність підприємства забезпечити їх утримання та зростання, прогресивність технології та налагодженість бізнес-процесів, висококваліфікований кадровий склад – це ті ключові фактори, які мають величезне значення й впливають на вартість підприємства в майбутньому. Концепції Business Performance Management та Balanced Scorecard дають можливість оцінити перелічені фактори, примати ефективні управлінські рішення та відкривають нові можливості для керування конкурентною стратегією розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тендюк А.О. Теоретико-методичні підходи управління процесами прийняття управлінських рішень. *Наукові перспективи*. 2023. № 8(38). С. 418–428. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-418](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-418).
2. Климчук О.В. Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 72–85. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.7>.
3. Борзенко В. І. Теорія управління: навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2016. 231 с.
4. Баєва О. В., Лазоренко Л. В., Новальська Н. І. та ін. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. За ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
5. Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Державне управління (Основи теорії державного управління): навч. посіб. у трьох частинах. Ч. 1. Основи теорії державного управління. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 268 с.
6. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Підручник. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 288 с.
7. Новицький І. В., Ус С. А. Сучасна теорія керування: навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. закл. «Нац. гірн. ун-т». Дніпро: НГУ, 2017. 262 с.
8. Балашова А. М., Мошека Г. Є. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях: навч. посіб. Київ: Алерта. 2018. 620 с.
9. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.
10. Ковриго Ю. М., Степанець О. В., Баган Т. Г. Прикладні аспекти сучасної теорії управління: підручник. Київ: КПІ, 2017. 155 с.

11. Пічугіна Т. С., Грінько А. П., Безгінова Л. І. Теорія управління та концепції бізнесу: навч. посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня підготовки бакалавр. Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2017. 126 с.
12. Рульєв В. А. Менеджмент: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
13. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
14. Димченко Н. С. Рефлексивне управління та його роль в управлінській діяльності. *Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”*: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 10 (38). Луцьк, 2013. С. 55–66.
15. Кукоба В. П. Управління діяльністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 395 с.
16. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
17. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. С. 146–150.
18. Найдьонов М. І. Формування системи рефлексивного управління в організаціях. Київ: Міленіум, 2008. 484 с.
19. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посібн. За ред. д-ра екон. наук, проф. Ф.Ф. Бутинця, канд. екон. наук, доц. М.М. Шигун. Житомир: Вид-во ЖДТУ, 2004. 352 с.
20. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
21. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. Київ: Кондор, 2009. 187 с.
22. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. Київ: Всевіта, 2001. 242 с.

23. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79–83.
24. Осовська Г. В. Основи менеджменту: курс лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». Житомир: ЖІТІ, 2008. 556 с.
25. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: Атіка, 2008. 240 с.
26. Сіменко І. В. Якість процесу прийняття управлінських рішень: визначення етапів та послідовність аналітичних процедур. *Вісник ДонНУЕТ. Серія: Економічні науки*. 2011. № 4 (52). С. 169–177.
27. Слюсарєва Л. В., Жмайлова О. Г. Роль власних маркетингових досліджень підприємства у прийнятті управлінських рішень. *Вісник Сумського національного аграрного університету: науковий журнал. Сер. «Економіка і менеджмент»*. Сумський національний аграрний університет. Суми: СНАУ, 2017. Вип. 4. С. 74–85.
28. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. 687 с.
29. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
30. Цюцюра С. А., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. *Моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 9. С. 50–58.
31. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. За ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
32. Климчук О. В. Управлінські аспекти розвитку інформаційних систем і технологій в Україні. Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації: Матеріали всеукраїнської (із зарубіжною участю) наукової конференції. Донецький національний технічний університет. Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. С. 77–80.

43. Климчук О.В. Управлінські аспекти формування економіко-енергетичної безпеки України на засадах розвитку біоенергетики: Монографія. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2021. 576 с.
44. Сухачова О. О. Галузеві особливості розробки та прийняття управлінських рішень на підприємствах сфери зв'язку України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 70–77. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).70-77](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).70-77).
45. Levytska I.V., Klymchuk A.O., Klymchuk O.V. Functions of salary at machine-building enterprises in formation of motives and stimules of personnel. *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences*. 2019. № 4 (44), Pp. 154-159. DOI <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2019-4-44-24>.
46. Петрович Й. М. Управління діяльністю організаційно-виробничих систем: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 510 с.
47. Попович Т. М. Управління якістю: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2013. 320 с.
48. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2011. 400 с.
49. Орлова Н.С., Мохова Ю.Л. Впровадження інформаційних технологій в систему корпоративного управління. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2017. № 3. С. 355–365.
50. Климчук О.В. Управлінські підходи до зростання рівня інформатизації підприємств. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнародної науково-практичної конференції*. Житомир: Житомирська політехніка, 2022. С. 129–130.
51. Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей I Міжнар. наук.-практ. онлайн-конференції*. Київ: ІТТА, 2021. С. 199-201.
52. Таран Т. А. Математичне моделювання рефлексивного управління. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2005. № 3. С. 114–131.

53. Филипенко О.М. Вплив невизначеності на функціонування бізнесу // Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: Тези доповіді V науково-практичної конференції з міжнародною участю (14 жовтня 2016 р.). – Харків: НФаУ, 2016. С. 258–260.

54. Цвігун Т.В. Основні підходи до організації процесу управління ризиками на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Укр. держ. акад. залізнич. трансп. Харків, 2012. № 38. С. 128–132.

55. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Теорія організації» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент». Укладач Ю.В. Мельник. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 44 с.

56. Карпунцов М. Управління ризикостійкістю підприємства. *Економіка та держава*. 2008. № 9. С. 72–74.

57. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія і практика прийняття рішень: підручник. За заг. ред. М. П. Бутка Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.

58. Тревого О. Основні аспекти впровадження організаційних змін на підприємствах в умовах невизначеного середовища. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. пр.* Львів: Львівська політехніка, 2012. С. 156–161.

59. Куташенко М.В. Сутність ризику і причини його виникнення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 6. С. 45–48.

60. Вітюк М. О., Бурдейна Л. І. Прийняття управлінських рішень за умови невизначеності та ризику. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 19. Вип. 1 (1). С. 142–145.

61. Ковнаків В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. Київ: МАУП, 2017. Т. 3. 515 с.

62. Лук'янова В. В. Теоретичні аспекти правління підприємством в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 4, Т.1. С. 111–116.

63. Бурбело Н.О. Аналіз і класифікація ризиків підприємницької діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. №1(11) С. 161–168.

64. Копча В. В. Сучасна держава: основні підходи до розуміння. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2020. № 43. С. 13–17. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2020.43.3>.

65. Надьон О. В., Хмиров І. М., Луценко Т.О. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Харків: НУЦЗУ, 2020. 175 с.

66. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління: збірник наукових праць Академії муніципального управління*. 2015. № 1. С. 8–26.

67. Бліхар М.М. Публічне адміністрування як форма реалізації публічної влади. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 7. С. 247–250. URL: http://www.lsej.org.ua/7_2020/65.pdf.

68. Шура Н.О. Принципи публічного адміністрування як регулятори соціально-економічних процесів у національній економіці. *Економіка та управління національним господарством. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Випуск 14. С. 260–263. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/54.pdf>.

69. Кузиляк В., Яковчук Р., Саміло А., Повстин О., Шишко В. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Юридичні науки*. 2016. № 855. С. 218-224.

70. Череп А. В., Гудзь П. В., Сучков А. В. Інформатизація процесу прийняття управлінських рішень суб'єктами малого підприємництва. *Економічний вісник Запорізького університету*. 2016. Вип. 28 (1). С. 84–90.

71. Конституція України. Нормативно-правовий документ 254 к/96-ВР, прийнятий 28 червня 1996 р., чинний. Поточна редакція – Редакція від 01.01.2020,

підстава – 27-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

72. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.07.2014 р. № 1160-15. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>.

73. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 13, ст. 222). Документ 794-VII, чинний, поточна редакція – Редакція від 31.03.2023 р., підстава – 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>.

74. Соколовська З. М., Яценко Н. В. Прикладне імітаційне моделювання як аналітична основа прийняття управлінських рішень. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 69–76.

75. Славіна Н. А., Лаврук О. С. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності ситуацій. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2014. Вип. 22. С. 212–217.

76. Никифоров А. Є. Класифікація інноваційно-інвестиційних ризиків у системі прийняття управлінських рішень. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 8–14.

ДОДАТКИ

Додаток А. Принципи системи наукового управління за Ф. Тейлором

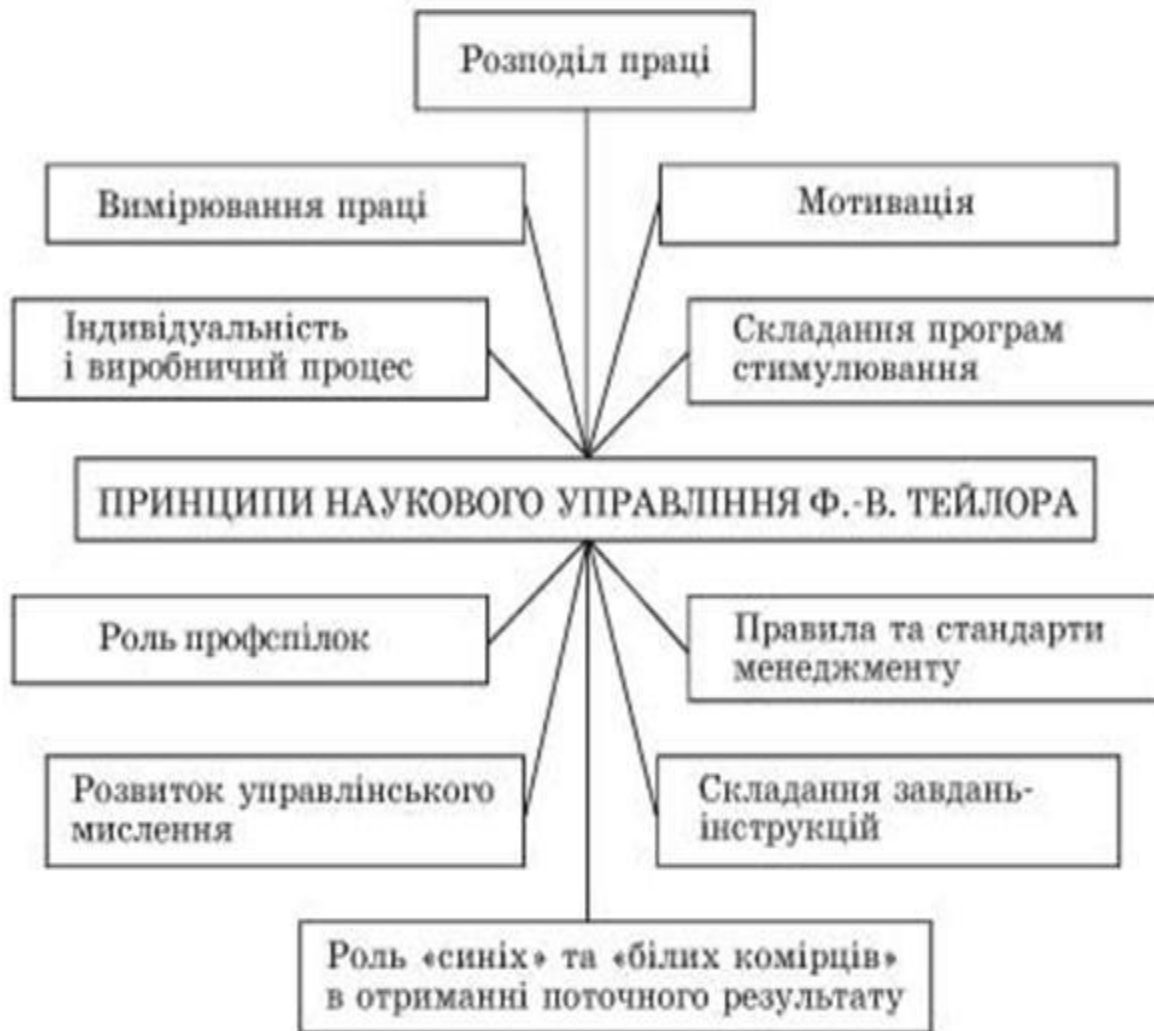


Рис. 1.3. Принципи наукового управління Ф.-В. Тейлора

Джерело: сформовано автором на основі [3, 4].

Додаток Б. Основні критерії класифікації методів управління



Джерело: сформовано автором на основі [10-12].

Додаток В. Загальна класифікаційна характеристика управлінських рішень



Джерело: сформовано автором на основі [10-12].

Додаток Д. Основні напрями сучасного менеджменту



Джерело: сформовано автором на основі [15-19].