

УДК 338:65.012.123

DOI: 10.31673/2415-8089.2021.026265

Сазонова С.В., к.е.н.,  
Кисіль А. В., студент  
Державний університет телекомунікацій

## ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Розкрито сутність, основні поняття, характеристики управлінської праці на підприємстві та визначити її особливості; визначено складові процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Оцінено організацію праці менеджера для обґрунтування управлінських рішень на підприємстві ПрАТ «Діпрозв'язок». Окреслено пріоритетні напрямки вдосконалення праці менеджера при обґрунтуванні управлінських рішень на підприємстві ПрАТ «Діпрозв'язок» та сформульовано пропозиції вдосконалення системи обґрунтування управлінських рішень на підприємстві ПрАТ «Діпрозв'язок».*

**Ключові слова:** *управлінське рішення, управління підприємством, обґрунтування рішень.*

**Постановка проблеми.** Процес управління полягає в постійній потребі в розробці і прийнятті певних управлінських рішень, спрямованих як на вирішення поточних питань, так і на реагування на зовнішні чинники, здатні вплинути на діяльність конкретної компанії.

В даний час тривала економічна криза і пов'язана з цим нагальна потреба в прийнятті управлінських рішень у нових умовах вимагають від керівників приділяти все більше уваги їх обґрунтованості в процесі управління бізнесом. Зокрема, особливої уваги потребує вибір і використання накопичених в теорії і практиці методик оцінки ефективності управлінської праці та формування фінансових результатів, що дозволяють підвищити ефективність прийнятих рішень. Це пов'язано з тим, що при зміні умов зовнішнього середовища підприємству необхідно досить гнучко і оперативно на них реагувати і, як наслідок, регулювати внутрішні виробничі та управлінські процеси.

На нашу думку, основою для забезпечення вироблення і реалізації ефективних управлінських рішень в даний час стає використання сучасних методів та інструментів обґрунтування, мета яких полягає в наданні своєчасної і якісної інформації керівництву організації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням питань щодо обґрунтування управлінських рішень на підприємстві займалися багато вітчизняних та закордонних науковців, наприклад: О. Гудзь, Л. Гончарова, О. О. Коваль, Л. Лазоренко, Полінський, Т. Саати, С. Цюцюра, О. Криворучко, М. Цюцюра та інші).

Проблема управлінської праці та її особливості висвітлюються в працях таких вчених, як Б. Андрушкова, Л. Балабанової, А. Глушенкова, М. Виноградського, І. Герчикової, Й. Завадського, Г. Осовської, Ф. Хміля, А. Шегди, інших вітчизняних і зарубіжних науковців.

Огляд та аналіз праць вітчизняних і зарубіжних теоретиків, а саме: Ст. Біра, С. Донела, О. Кузьмша, Г. Кунца, І. Морріса, М. Старра, П. Стецюк, В. Шорина, М. Чумаченка, показав, що теорія прийняття рішень містить математичний системний аналіз, імітаційне моделювання, евристичні методи обґрунтування рішень, теорію ігор, методи експертних оцінок, порядок процедури прийняття рішень, програми управління за цілями або результатами.

**Метою статті** є узагальнення і аналіз теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтуванні управлінських рішень на підприємстві

**Виклад основного матеріалу.** Важливість своєчасного прийняття обґрунтованих управлінських рішень була усвідомлена досить давно, одночасно з початком ведення колективної та творчої діяльності. Проблеми розробки та прийняття управлінських рішень знаходяться на стику різних галузей науки. При цьому різні напрямки науки зачіпають різні теорії прийняття рішень.

Управлінське рішення являє собою вибір тактики і стратегії діяльності підприємницької структури, прийнятої відповідальним керівним особою цієї структури. Технологія прийняття управлінських рішень передбачає певну послідовність дій, що тягнуть за собою вибір і реалізацію оптимального рішення, здійснення оцінки його ефективності. Багато в чому успіх виконання прийнятого рішення залежить від компетенцій осіб, яка його приймає. Однією з головних проблем, що стоять перед наукою управління є проблема вибору менеджером рішення на практиці.

Прийняття управлінських рішень передбачає науково обґрунтовані зміни на основі досягнень науки, техніки і передового досвіду, накопиченого в даній галузі виробництва та інших галузях народного господарства, і повинна сприяти підвищенню якості продукції, культури обслуговування, ефективності виробництва і рентабельності підприємства.

Наукове обґрунтування управлінських рішень здійснюється з урахуванням принципів спеціалізації, пропорційності, безперервності, ритмічності, паралельності, прямоочності.

Процес розробки та прийняття управлінського рішення являє собою основу управління бізнес-структурою, це обумовлено тим, що цей процес виконується на всіх рівнях функціонування цієї структурою. Технологія прийняття управлінських рішень передбачає певну послідовність дій, що тягнуть за собою вибір і реалізацію оптимального рішення, здійснення оцінки його ефективності.

Для дослідження процесу обґрунтування управлінських рішень було обрано ПрАТ «Діпрозв'язок». Метою діяльності підприємства є здійснення діяльності, що має стратегічне значення для економіки і безпеки держави у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та сприяє створенню і розвитку національної інформаційно-комунікаційної інфраструктури шляхом системного провадження виробничої, науково-дослідницької та іншої господарської діяльності, забезпечення на цій основі отримання прибутку та виплати дивідендів його акціонерів.

Предметом діяльності Товариства є: провадження науково-технічної діяльності у сфері зв'язку та інформатизації України, в тому числі проведення науково-дослідних, дослідно-конструкторських, проектно-конструкторських, технологічних, проектно-пошукових робіт, створення дослідних зразків або партій науково-технічної продукції, а також інших робіт, пов'язаних із практичною реалізацією наукових і науково-технічних знань.

Організація праці в апараті управління ПрАТ «Діпрозв'язок» ґрунтується на розробці комплексу регламентів, які визначають місце і роль кожного структурного підрозділу в апараті управління та кожного працівника в системі управління: порядок взаємозв'язків між ними; норми взаємовідносин усередині апарату управління; форми впливу на діяльність об'єкта управління; способи контактів з навколишнім середовищем.

Одним з методів оцінки управлінських рішень є SWOT-аналіз, методологія якого передбачає, по-перше, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, і, по-друге, встановлення зв'язків між ними.

За результатами оцінки обґрунтовано основні напрямки та проблеми організації управлінської праці за допомогою матриці SWOT-аналізу.

Виконане дослідження дозволило дійти висновку, що діючій структурі підприємства ПрАТ «Діпрозв'язок» управління притаманне відхилення від штатних нормативів і вакантних посад, що свідчить про необхідність перегляду штатного розпису, проведення певних корективів та організації проведення підвищення кваліфікації управлінських працівників.

Дослідження практичної діяльності управлінських працівників на підприємстві ПрАТ

«Діпровз'язок» дозволило виявити проблемні питання щодо праці керівників при обґрунтування управлінських рішень. На основі недоліків нами було охарактеризовано напрямки вдосконалення організації праці менеджера при прийнятті управлінського рішення на підприємстві ПрАТ «Діпровз'язок».

Для дослідження впливу факторів, що впливають на ефективність управлінського рішення на ПрАТ «Діпровз'язок» були зібрані вихідні дані про рішення, які протягом двох місяців приймалися на підприємстві, та значення, які необхідні для розрахунку показників-факторів, що впливають на ефективність управлінського рішення.

За результатами розрахунків було визначено, що коефіцієнт рівня кваліфікації менеджерів за всіма 6 спостереженнями, що було проведено становить 0,82. Показник своєчасності розробки рішень за всіма спостережними рішеннями не перевищує одиницю (0,888), це свідчить про те, що рішення за цим показником є ефективним. Що ж стосується економічності рішення, то значення має перевищувати одиницю, що було нами відмічено у більшості випадків (сер. 1,104). За показниками коефіцієнта економічності реалізації рішення та ефективності рішення спостерігається також позитивне значення, яке має бути більшим за одиницю.

Для виживання в умовах повної невизначеності та конкуренції в галузі надання телекомунікаційних послуг, а також зростаючого попиту на ці послуги стає розробка нормативів витрат. Нормативні витрати орієнтують підприємство на майбутнє і в той же час є засобом оцінки змін, що відбуваються у виробничій діяльності з точки зору впливу на прибуток і є одним з головних інструментів в обґрунтуванні управлінських рішень, що забезпечують економію витрат.

На прикладі даних одного граничного вузла зв'язку у Київській області виконаний розрахунок показників, які використовуються для визначення нормативу змінних витрат у транзиті трафіку даних.

Будь-який бізнес-план потребує фінансових розрахунків. Але найзручніший інструмент для цього - це електронна таблиця Excel. Популярність програми обумовлена простотою використання та універсальністю.

Пропонуємо для обґрунтування управлінських рішень використовувати електронні таблиці та сучасні мобільні додатки, які дають підґрунтя для розуміння ситуації та обчислення економічного ефекту від прийнятого управлінського рішення.

**Висновок.** Узагальнюючи все вищевикладене відмітимо, що удосконалення структури управління, покращення умов праці менеджера, який приймає управлінські рішення, а також організація планування особистої роботи менеджерів ПрАТ «Діпровз'язок» на наукових засадах, сприятиме удосконаленню організації управлінської праці та підвищенню ефективності обґрунтованих управлінських рішень в цілому.

### Список використаної літератури

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центручбової літератури, 2011. 468 с.
2. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. вузів. К.: «Кондор», 2002. 518 с.
3. Гудзь О.Є. Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №3 (25). С. 58–64.
4. Новак В. О. Організаційна поведінка: підручник. К.: Кондор, 2013. 498 с.
5. Обиденнова Т.С. Використання моделей та методів для формування та прийняття ефективних управлінських рішень URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/4291/1/18.pdf>
6. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 1(34). С. 66-72.

## REFERENCES

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011). Upravlinnia personalom [Personnel management]. K.: Tsentruchovoi literatury.
2. Vynohradskyi M.D. (2002). Orhanizatsiia pratsi menedzhera [Organization of the manager's work]. K.: «Kondor».
3. Gudz O., Shcherbyna V. (2018). Stratehichni napriamy formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstv [Strategic directions of formation of competitive advantages of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (3(25), 58–64.
4. Novak V. O. (2013). Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]. K.: Kond.
5. Obydiennova T.S. Vykorystannia modelei ta metodiv dlia formuvannia ta pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen [Using models and methods for the formation and adoption of effective management decisions]. Retrieved from <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/4291/1/18.pdf>
6. Oksentiuk A. (2012). Zarubizhnyi ta vitchyzniani dosvid upravlinnia personalom [Foreign and domestic experience in personnel management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, (1(34)), 66-77.

**САЗОНОВА СВЕТЛАНА ВЛАДИМИРОВНА, КИСИЛЬ АРТЕМ ВИКТОРОВИЧ. ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ.** *Раскрыта сущность, основные понятия, характеристики управленческого труда на предприятии и определить ее особенности; определены составляющие процесса принятия управленческих решений на предприятии. Оценен организацию труда менеджера для обоснования управленческих решений на предприятии ЗАО «Гипросвязь». Определены приоритетные направления совершенствования труда менеджера при обосновании управленческих решений на предприятии ЗАО «Дипрозвязок» и сформулированы предложения совершенствования системы обоснования управленческих решений на предприятии ЗАО «Дипрозв'язок».*

**Ключевые слова:** управленческое решение, управление предприятием, обоснование решений.

**SAZONOVA SVETLANA, KISIL ARTEM. JUSTIFICATION OF MANAGEMENT DECISIONS AT THE ENTERPRISE.** *The essence, basic concepts, characteristics of managerial work at the enterprise and to define its features are revealed; identified components of the management decision-making process at the enterprise. The organization of work of the manager for substantiation of administrative decisions at the enterprise of PJSC «Diprozvyazok» is estimated. The priority directions of improvement of work of the manager at substantiation of administrative decisions at the enterprise of PJSC «Diprozvyazok» are outlined and offers of perfection of the system of substantiation of administrative decisions at the enterprise of PJSC «Diprozvyazok» are formulated.*

**Key words:** management decision, enterprise management, substantiation of decisions.