

doi: 10.33249/2663-2144-2019-82-9-20-26

UDC: 303.725.36

## CONCEPTUAL MECHANISM PROVISIONS FOR MAKING AND IMPLEMENTATION OF MANAGERIAL DECISIONS

**O. Ovdiuk**

*e-mail: 7992750@gmail.com*

7, Staryi Blvd, Zhytomyr, 10008 Ukraine  
Zhytomyr National Agroecological University

*Development, decision-making and implementation of managerial decisions are among the central function and makes the largest percentage in the structural distribution among the responsibilities of management personnel. As a result – the quality and effectiveness of the results obtained, depends on their level of competence.*

*The purpose of the study is to determine the conceptual provisions of the mechanism of decision making and implementation of management decisions. The main tasks include the following: definition of the essence of the concept of "process", development of a multi-factor cause and effect (causal) model of the mechanism of decision making and implementation of management decision; to develop a conceptual hierarchy of goals of the mechanism of the process of ensuring the adoption and implementation of management decisions in the entrepreneurial organizational structure. The dialectical method of cognition of economic processes, scientific developments and publications of national and foreign scientists on the theory of decision was applied.*

*We see the prospect of further research in the possibility of supplementing the theory and methodology of managerial decision-making in various fields of application within the defined managerial levels.*

*The essence of the concept of "process" in the part of managerial decision-making is determined by the author. The researcher found out, that decision-making should be inextricably linked with the process of action. It would allow the decision-making problem be determined systematically, taking into account the process organization principles, the criteria for evaluating the achievement of the stated goal and having a causal effect. A multi-factor causal model of the mechanism of decision-making and implementation of managerial decisions is proposed in the article.*

*The author offered conceptual hierarchy of the goals of the mechanism of the process of ensuring, decision-making and implementation of managerial decisions in the entrepreneurial organizational structure. Six interrelated levels of the hierarchy of goals of the mechanism of the process of ensuring, decision-making and implementation of managerial decisions in the entrepreneurial organizational structure was determined by the researcher: (institutional level – meeting the needs of the socio-economic system; top-level – is the ability of TOP management to ensure the ability to achieve the mission of the enterprise in terms of obtaining the desired profit and capital build-up of the entrepreneurial organizational structure; administrative level – providing management personnel with organizational the managerial decision-making process and implementation; operational level – familiarization and adjustment of the preparation process and management of decision-making by the middle-level managers; bottom level – the implementation of the formed managerial decisions by executive and production staff. Basic rules and principles of ensuring the mechanism of decision-making and implementing managerial decisions in the entrepreneurial organizational structure were formed.*

**Key words:** *process, mechanism of provision; managerial decisions; multifactorial cause and effect model; goals hierarchy.*

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

О. М. Овдіюк

e-mail: 7992750@gmail.com

бульвар Старий 7, м. Житомир, 10008, Україна

Житомирський національний агроекологічний університет

*Розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень є центровою функцією та займає найбільший відсоток у структурному розподілі серед обов'язків управлінського персоналу, як результат – від рівня їх компетентності залежить якість та ефективність результативності отриманих результатів. Метою дослідження є визначення концептуальних положень механізму прийняття та реалізації управлінських рішень. До основних завдань варто віднести наступні: визначення сутності поняття «процес», розробка багато-факторної причинно-наслідкової (каузальної) моделі механізму прийняття та реалізації управлінського рішення; розроблення концептуальної ієрархії цілей механізму процесу забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень у підприємницькій організаційній структурі. Був застосований діалектичний метод пізнання економічних процесів, наукових розробок та публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених з питань теорії рішень.*

*Визначено сутність поняття “процес” у частині прийняття управлінських рішень. Встановлено, що формування рішення має бути нерозривно пов'язано процесом дії, що дасть можливість визначення проблеми прийняття рішень системно з врахуванням принципів організації процесу критеріям оцінки досягнення поставленої мети та мати причинно-наслідковий (каузальний) характер. Запропоновано багато факторну причинно-наслідкову модель механізму прийняття та реалізації управлінських рішень. Запропоновано концептуальну ієрархію цілей механізму процесу забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень в підприємницькій організаційній структурі. Визначено шість взаємопов'язаних рівнів ієрархії цілей механізму процесу забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень у підприємницькій організаційній структурі (інституаційний рівень – забезпечення потреб соціо-економічної системи; “ТОП-рівень” – це здатність ТОП-менеджменту забезпечувати можливість досягнення місії підприємства в частині отримання бажаного прибутку та нарощування капіталу підприємницької організаційної структури; адміністративний рівень – забезпечення управлінським персоналом організаційного процесу прийняття та реалізації управлінського рішення; операційний рівень – ознайомлення та корегування процесу підготовки вироблення та прийняття управлінських рішень менеджерами середнього рівня; низовий рівень – реалізація сформованого управлінського рішення виконавчо-виробничим персоналом. Сформовано основні правила та принципи забезпечення механізму вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень в підприємницькій організаційній структурі. Перспективу подальших досліджень вбачаємо в можливості доповнення теорії та методології прийняття управлінських рішень у різних сферах застосуваннях в межах визначених управлінських рівнів.*

***Ключові слова:** процес, механізм забезпечення; управлінські рішення; багато факторна причинно-наслідкова модель; ієрархія цілей.*

### Вступ

Ефективність будь-яких управлінських рішень залежить від концептуального базису удосконаленого методу втілення задуму на практиці. Підходи за своїм змістом та наповненням щодо способу прийняття управлінських рішень повинні бути максимально наближені до робочого рівня, тобто процес дії направлений на впровадження є тотожним процесу самого рішення. Тому визначення концептуальних елементів процесу прийняття

рішень дасть можливість побудови ефективного механізму прийняття управлінських рішень і в подальшому забезпечить ефективну їх реалізацію та досягнення поставлених цілей.

### Матеріали та методи

Проблематиці розробки механізмів підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємницьких структурах присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних учених: Р. Саймон, Т. Вейль, Р. Акофф,

П. Друкер, М. Мескон, Т. Клебанова, Р. Фатхутдінов, Л. Гончарова, Г. Осовська, І. Шоробура та інших. Так, особливостям процедури прийняття управлінських рішень щодо підготовки кадрів, що забезпечують новий рівень ефективності підготовки конкурентоспроможних фахівців для різних галузей економіки, науки, освіти, культури, ІТ-сфери в частині системи підтримки прийняття управлінських рішень, присвячені праці Ткаченко О. (Ткаченко, 2018). Зокрема, Шоробура І. акцентувала увагу на основних етапах процесу прийняття управлінського рішення (щодо визначення проблеми, формування цілей, збір інформації, розробка проєкту рішення, оцінка варіантів, правове оформлення, розробка заходів, контроль за виконанням рішення), (Shorobura, 2018). Проте, варто зазначити, що проблематика особливостей механізму прийняття управлінських рішень в організаційних управлінських структурах все ще залишається не розкритою.

Методологічною основою є загальнотеоретичні та спеціальні методи економічного дослідження, які дають змогу вирішувати проблемні наукові завдання. Дослідження побудовано на використанні діалектичного методу пізнання економічних процесів, наукових розробок та публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених з питань теорії рішень.

### Результати досліджень та обговорення

Визначимо сутність механізму прийняття управлінських рішень в організаційній структурі. Виходячи з того, що механізм – сукупність певних етапів (процесів), які діють як єдине ціле та може бути у вигляді відкритої або закритої системи. В нашому випадку механізм прийняття управлінських рішень – це відкрита система, яка зазнає впливів як внутрішніх, так і зовнішніх чинників та діє на підставі певних принципів та правил.

Процеси управлінських рішень включені у всі інші функції управління та складають їх найважливіший компонент, який суттєво впливає на їх якість. Вони є розподілені по всьому управлінському циклу. В структурі індивідуальної діяльності керівника вони також займають центральне місце. З однієї сторони, вони базуються на усіх інших – когнітивних, регулятивних, комунікаційних процесах, а з іншої

сторони, є основою для наступних управлінських дій (Karpov, 2016). Отже, розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень є центральною функцією та займає найбільший відсоток у структурному розподілі серед обов'язків управлінського персоналу, як результат – від рівня їх компетентності залежить якість та ефективність результативності отриманих результатів. Проте, стверджувати, що “основна функція менеджерів” – це прийняття рішень, є недостатньо верифікованим, що підтверджується реаліями сучасного практичного управлінського досвіду. Прийняття рішення – це досить складний процес, який складається з багатьох компонентів та елементів, охоплюючи не тільки управлінський персонал.

Перш ніж визначити поняття та складові елементи процесу прийняття управлінських рішень, необхідно зупинитися на загальному понятті „процес”. Слово „процес” – латинського походження (processus) та в перекладі буквально означає „просування” (Polishchuk, 2015). Процес – це сукупність послідовних дій для досягнення певних результатів, внаслідок яких відбувається зміна та перетворення навколишнього середовища (Bakumenko, 2000). Також під даним поняттям варто розуміти послідовну зміну предметів і явищ, що відбувається закономірним порядком, сукупність низки послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату, послідовна зміна станів об'єкту в часі. Отже, процес в частині прийняття управлінських рішень – це просування, послідовна зміна певних факторів, елементів та підходів на шляху досягнення певного результату у просторі та часі. А саме, формування рішення має бути нерозривно пов'язаним процесом дії, що дасть можливість визначення проблеми прийняття рішень системно із врахуванням принципів організації процесу критеріям оцінки досягнення поставленої мети та мати причинно-наслідковий (каузальний) характер.

Враховуючи той момент, що будь-яка організаційна підприємницька структура є відкритою системою, на механізм формування та реалізації управлінських рішень буде мати вплив соціо економічна система. Підтвердженням цього підходу є праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Вейль Т. вважав, що головним принципом підприємства має бути служіння, а справа управлінців – створювати можливості для такого служіння і дбати, щоб воно приносило прибутки. Він контролював, щоб вбудовані в

систему критерії, за якими оцінювали керівників та їхню роботу, передусім вимірювали задоволення послугами, а не прибутковість. Керівники відповідають за ефективне надання послуг. А робота топ-менеджменту – організувати та фінансувати компанію так, щоб максимально якісні послуги водночас приносили оптимальну фінансову винагороду (Druker, 2018). Варто зазначити, що нині цей підхід не втратив актуальності і на сучасному етапі. Проблематика якості послуг та виробленої продукції є актуальною і для вітчизняної економіки.

Відповідно, логічним продовженням є питання “якості управлінських рішень” як невід’ємного елементу управління сертифікованою системою якості. Якість управлінського рішення – це ступінь відповідності сукупності параметрів рішення загальної стратегії розвитку підприємства і сформованої проблемної ситуації при загальній реальності його реалізації. Тобто поняття якості управлінських рішень можна розглядати ізольовано від його реалізації. Оцінити якість управлінського

рішення можливо лише за умови, коли воно, завдяки своїй адекватності, досягне поставленої мети (Honcharova, 2013). Таким чином, першим кроком для успішної реалізації управлінських рішень має стати принцип якісного служіння компанії (підприємства) соціуму, що забезпечить бажаний результат. Проте, бажані результати у підприємницьких структурах також залежать від кадрового складу, кваліфікації і здатності окреслювати та виділяти ключові моменти, приймати важливі рішення в даний момент та на перспективу.

Таким чином, механізм прийняття та реалізації управлінських рішень складається з групи базових елементів, а саме проблема (проблемна ситуація), людський фактор та наявність альтернативного набору передбачуваних варіантів рішень, тобто можливість здійснення вибору (Ovdiuk, 2019). Розглянемо багато-факторну причинно-наслідкову модель механізму прийняття та реалізації управлінських рішень (рис. 1).

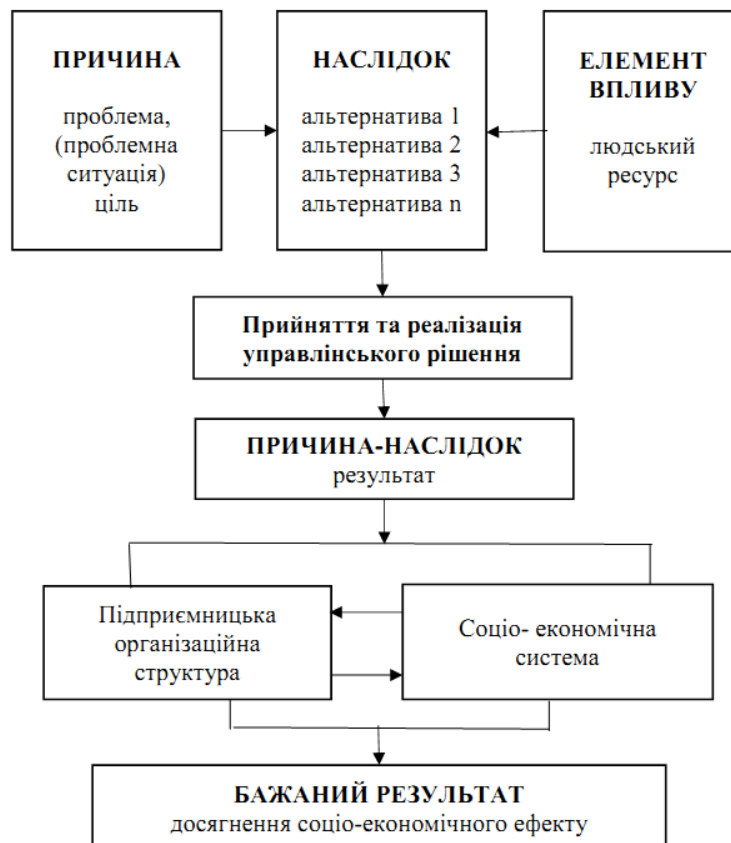


Рис. 1. Багатофакторна причинно-наслідкова (каузуальна) модель механізму прийняття та реалізації управлінського рішення

Джерело: власні дослідження.

Як було встановлено, процес прийняття управлінських рішень має причинно-наслідковий характер та виникає в результаті появи причини (Y) – проблеми (проблемної ситуації), нових поставлених цілей, завдань перед керівництвом організаційної структури, і як результат завершується вирішенням даного конкретного випадку. Одним із елементів (I) ключового впливу на нашу модель виступає індивід, особистість, менеджер, керівник, колективний орган, на якого (яких) буде покладена, в результаті, функція прийняття відповідного управлінського рішення. І завершенням завжди має бути наслідок (X), наявність, в обов'язковому порядку, декількох варіантів рішення, альтернатив, з яких буде обрано та сформовано найбільш оптимальне раціональне управлінське рішення. Суттєвий вплив на прийняття та реалізоване управлінське рішення завжди має отриманий результат у вигляді соціо-економічного ефекту, тобто збалансованість потреб з боку підприємницької структури та соціо- економічної системи. Узагальнену математичну багатофакторну причинно-наслідкову модель механізму прийняття та реалізації управлінських рішень можна подати у вигляді формули (1):

$$y \rightarrow \sum_{i=1}^n (x_{1...n}, I_{1...n}, t_{1...n}) \rightarrow R = SE, \quad (1)$$

де  $y$  – проблема (проблемна ситуація);

-  $x_{1...n}$  – варіанти можливих альтернатив;

-  $I_{1...n}$  – варіанти впливу людського фактора;

-  $t_{1...n}$  – варіанти впливу часового фактора

-  $R=SE$  – це зрівноважений результат підприємства та соціо- економічної системи, отриманий від впровадженого управлінського рішення.

Отже, багатофакторна причинно-наслідкова модель містить такі складові елементи, як проблема (проблемна ситуація), набір можливих варіантів альтернатив, людський фактор впливу та витрачений час. Як результат, організація процесу підготовки та прийняття управлінських рішень має відповідати цілям системи, критеріям оцінки, які сформовані для неї, дотримання принципу неперервності функціонування системи.

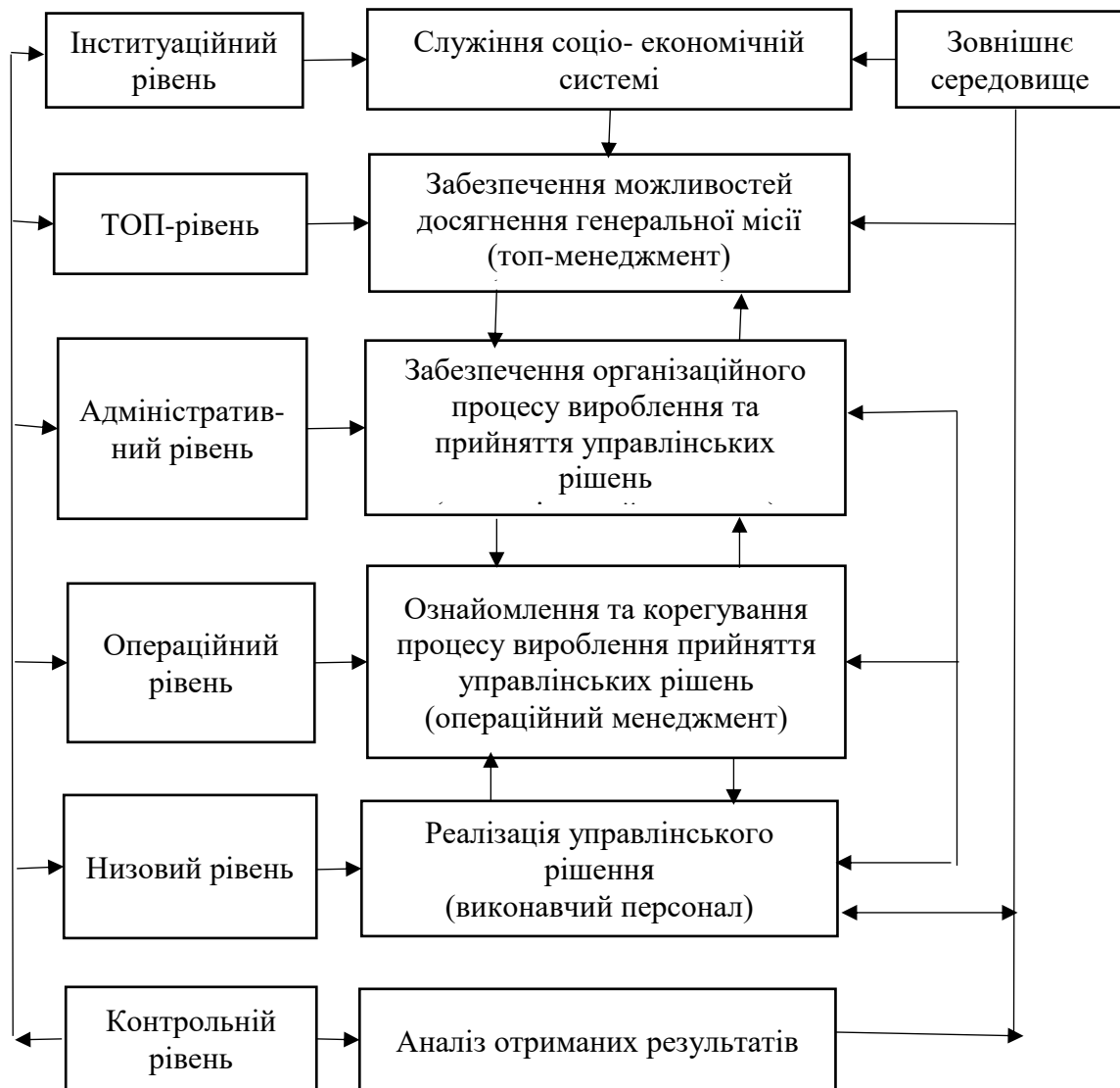
Побудуємо концептуальну модель ієрархії

цілей механізму забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень у підприємницькій організаційній структурі. Як було встановлено, концепція істотно відрізняється від теорії не тільки своєю незавершеністю, але й недостатньою верифікованістю. Головне призначення концепції полягає в інтеграції певного масиву знання, прагненні використовувати його для пояснення, пошуку закономірностей.

Таким чином, ієрархія цілей механізму процесу забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень в підприємницькій організаційній структурі складається з шести взаємопов'язаних рівнів. Так, перший рівень – інституційний – передбачає націленість усіх зусиль підприємницької структури на забезпечення генеральної місії підприємства, сконцентрованої на служіння соціо-економічній системі, тобто пошуку можливостей забезпечення концепції соціально-етичного маркетингу (пріоритет інтересів суспільства) і, відповідно, отримання сучасної конкурентної переваги. Варто зазначити, що даний рівень найбільше має враховувати такі можливі ризики та переваги зовнішнього середовища, як ключовий фактор впливу на підприємницьку організаційну структуру. Другий рівень “ТОП-рівень” передбачає здатність ТОП-менеджменту забезпечувати можливість досягнення місії підприємства в частині отримання бажаного прибутку та нарощування капіталу підприємницької організаційної структури. Наступний адміністративний рівень передбачає забезпечення управлінським персоналом організаційного процесу прийняття та реалізації управлінського рішення, зокрема в частині ресурсів та комунікації всередині організаційної структури між управлінським персоналом. На операційному рівні відбувається ознайомлення та корегування процесу підготовки вироблення та прийняття управлінських рішень менеджерами середнього рівня. На низовому рівні відбувається реалізація сформованого управлінського рішення виконавчо-виробничим персоналом. Представники даного рівня найбільш тісно контактують із зовнішнім середовищем у частині результативності та ефекту отриманих результатів, тому на них покладається одна із функцій моніторингу реакції споживачів на представлений продукт-послугу. Так, три

попередні рівні (адміністративний, операційний та низовий) повинні мати тісну комунікаційну внутрішню мережу, що забезпечить можливість вчасного корегування процесу вироблення, прийняття та реалізації управлінського рішення на різних його етапах. Завершенням процедури вироблення, прийняття та реалізації

управлінських рішень має стати контрольний рівень, на якому має проводитися постійний моніторинг отриманих результатів від реалізації управлінського рішення. Задіяними та зацікавленими в аналізі результатів мають бути всі управлінські рівні підприємницької організаційної структури.



**Рис. 2. Концептуальна модель ієрархії цілей механізму забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень у підприємницькій організаційній структурі**

Джерело: власні дослідження.

Отже, сформуємо основні правила та принципи забезпечення механізму вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень у підприємницькій організаційній структурі:

1. Служіння соціо- економічній системі, тобто бути націленим на задоволення нужд та потреб соціуму.

2. Місія підприємства повинна стати єдиною метою для всіх працівників без виключення,

тобто всі зусилля мають бути покладені на її досягнення на всіх рівнях організаційної структури.

3. З метою утримання конкурентної переваги забезпечити постійний розвиток та створення умов для використання науково-технічного прогресу, як у виробництві, так і в механізмі вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

4. Управлінські рішення мають бути адресними, тобто націленими на вирішення конкретної проблеми (проблемної ситуації), завдання тощо підприємницької організаційної структури.

5. Спосіб мислення управлінського персоналу та виконавців управлінських рішень повинен мати системний характер та бути націленим на вироблення та прийняття тільки ефективних управлінських рішень.

6. Менеджери управлінь повинні мати певну організаційну свободу дій та наділені в межах своєї компетенції повноваженнями при прийнятті та реалізації управлінських рішень.

#### Висновки

Таким чином, процес формування управлінського рішення має бути нерозривно пов'язаним процесом дії, що дасть можливість визначення проблеми прийняття рішень системно з врахуванням принципів організації процесу критеріям оцінки досягнення поставленої мети та мати причинно-наслідковий (каузальний) характер. Як результат, механізм прийняття та реалізації управлінських рішень складається з групи базових елементів, а саме: проблема (проблемна ситуація), людський фактор та наявність альтернативного набору передбачуваних варіантів рішень, тобто можливість здійснення вибору.

#### References

Bakumenko, V. D. (2000). Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: Problemy teorii, metodolohii, praktyky [Form of the sovereign-

managerial decision: Problems of theory, methodology, practice]. Kyiv : UADU [in Ukrainian].

Druker, P. (2018). Efektyvnyi kerivnyk [An effective leader]. Kyiv : KM-BUKS [in Ukrainian].

Honcharova, L. O. (2013). Pidvyshchennia efektyvnosti pryiniattia upravlinskykh rishen na vyrobnychomu rivni [Improving the effectiveness of management decisions at the production level]. *Ekonomika budivnytstva i miskoho hospodarstva*, 9 (1), 41–46 [in Ukrainian].

Karpov, A. V., Karpov, A. A. & Markova, E. V. (2016). Psihologiya prinyatiya resheniya v upravlencheskoj deyatelnosti. Metasistemnyj podhod podkhodarpov [Psychology of decision making in management. Metasystem approach]. Yaroslavl : YarHU; Moskva : RAO [in Russian].

Ovdiuk, O. M. (2019). Metodolohichni osnovy rozrobky osnovnykh etapiv upravlinskykh rishen v pidpriemnytskykh strukturakh [Methodological basics of the main stages of management decisions development in entrepreneurship structures]. *Efektyvna ekonomika*, 8. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7220>. doi: 10.32702/2307-2105-2019.8.34 [in Ukrainian].

Polishchuk, I. (2015). Elektoralnyi protses: poniattia ta skladovi factory [Electoral process: understanding the storage factors]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Ser. Pytannia politolohii*, 16 (885), 132–137 [in Ukrainian].

Shorobura, I. (2018). Suchasni vymohy do upravlinskoho rishennia [Modern requirements for management decision]. *Molod i rynok*, 8 (163), 17–21. doi: 10.24919/2308-4634.2018.141861 [in Ukrainian].

Tkachenko, O. & Tkachenko, K. (2018). Systema pidtrymky pryiniattia rishen shchodo upravlinnia pidhotovkoiu kadriv [Decision support system for HR training]. *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnolohii v sotsiokulturnii sferi*, 2, 37–49. doi: 10.31866/2617-796x.2.2018.155659 [in Ukrainian].