

УДК 005.53

## **Основи прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства**

**Слюсарєва Л. А.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту

Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

У статті досліджено поняття «розвиток підприємства», виділено чотири основні підходи до його визначення, розкрито суттєві ознаки розвитку підприємства та запропоновано авторське визначення цього поняття. Виділено десять етапів процесу розробки та реалізації управлінських рішень щодо розвитку підприємства та сформульовано основні завдання для кожного етапу.

**Ключові слова:** трансформаційні процеси, розвиток підприємства, ознаки розвитку, управлінські рішення, процес ухвалення рішення.

## **Слюсарева Л.А. ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ОТНОСИТЕЛЬНО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье исследовано понятие «развитие предприятия», выделены четыре основные подхода к его определению, раскрыты существенные признаки развития предприятия и предложено авторское определение этого понятия. Выделены десять этапов процесса разработки и реализации управленческих решений относительно развития предприятия и сформулированы основные задания для каждого этапа.

**Ключові слова:** трансформационные процессы, развитие предприятия, признаки развития, управленческие решения, процесс принятия решения.

## **Sliusarieva L.A. FOUNDATIONS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING REGARDING TO ENTERPRISE DEVELOPMENT**

In the article the concept of «enterprise development» is investigated, four major approaches to its definition are allocated, the essential features of enterprise

development are revealed and the author's definition of this concept is provided. Ten stages of managerial decision-making process regarding to enterprise development are identified and main procedures for each stage are formulated.

**Keywords:** transformation processes, enterprise development, characteristics of development, managerial decisions, decision-making process.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства функціонують в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, тому для забезпечення своєї конкурентоспроможності мусять виявляти гнучкість, адаптуватися до постійних змін в макро-, мезо- та мікросередовищі, а, за можливості, навіть випереджати такі зміни. Тому для вітчизняних підприємств важливим є забезпечення розвитку, що потребує розуміння його сутності, врахування його пріоритетних напрямів, розробки та впровадження найбільш ефективних управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття розвитку підприємства та управління розвитком знайшли відображення в роботах багатьох вітчизняних і закордонних дослідників, серед яких: Н. Афанасьєв [1, с. 26], І. Богатирьов [2, с. 78], В. Василенко [3, с. 14], Т. Коно [4, с. 49], В. Пономаренко [5, с. 22], О. Пушкар [6, с. 10], О. Раєвнева [7, с. 108], О. Юшкевич [8, с. 182] та інші. В науковій літературі розглядаються особливості інноваційного та сталого розвитку підприємства, приділяється увага управлінню розвитком на стратегічному рівні. Однак відсутність загальноприйнятого визначення поняття «розвиток підприємства» та рекомендацій щодо ефективного прийняття рішень для його забезпечення спричиняє необхідність подальших досліджень в цьому напрямку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження сутності поняття «розвиток підприємства» з урахуванням його рівня складності та внутрішньої структурованості, виділення його суттєвих ознак і формулювання основних завдань для кожного з етапів прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні в економічній науці співіснують різноманітні концепції та моделі розвитку. В кожній з них розвиток розглядається з різних позицій залежно від загальної системи поглядів в даній галузі знань та з акцентом на ті чи інші особливості досліджуваного об'єкта. Огляд зазначених концепцій розвитку здійснюється в численних наукових працях вчених-економістів. Однак, не зважаючи на тривалість і розгалуженість наукового пошуку в сфері розвитку, дана категорія залишається дискусійною.

Дослідження розвитку підприємства неможливе без знання економічних основ функціонування суспільства, особливо таких аспектів, як інституціональна економіка, макро- та мікроекономіка, економіка підприємства. Розглядаючи підприємство як систему, О. Юшкевич у [8] звертає увагу на необхідність представлення діяльності підприємства з точки зору сукупності та балансу соціальної, екологічної, економічної та інституціональної складових його розвитку. Такий підхід відповідає концепції сталого розвитку, слідування якій в останні 20 років застосовується в загальносвітовій практиці управління підприємствами. Можна погодитись з точкою зору О. Юшкевича, що «розвиток характеризує нелінійний (стрибкоподібний та переривчастий) процес нарощування складності, як при переході від одного якісного стану до іншого, так і зміну його типів» [8, с. 180].

Виділяють три основні підходи до розуміння розвитку [7, с. 96]:

- через вивчення та виділення властивостей систем, що розвиваються;
- через формування трактувань даної дефініції;
- як порівняльної характеристики об'єкта.

За першим підходом, розвиток є незворотним, спрямованим, закономірним і унікальним процесом змін відкритої системи у просторі та часі. Другого підходу дотримуються ті вчені, які визначають розвиток як процес формування нової відкритої системи, виражений у якісній зміні складу, структури та способу функціонування системи, що виявляється у кризовій формі й спрямований на досягнення цілей підприємства. Інша група вчених розуміє розвиток як унікальний процес трансформації відкритої системи в

просторі та часі, що характеризується постійною зміною цілей його існування шляхом формування нової відкритої системи і переводом його в нову траєкторію розвитку. Трактуювання поняття «розвиток підприємства» з позицій різних вчених представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Визначення поняття «розвиток підприємства»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Н. Афанасьєв, В. Рогожин, В. Рудика [1, с. 26]	Об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи, обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності і боротьби протилежностей, переходу кількості в якість, розвитку суспільства по спіралі і вгору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння обладнання, накопичення досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), при якому формуються нові властивості системи
І. Богатирьов [2, с. 78]	Сукупність змін різної економічної природи, цілеспрямованості, інтенсивності, що об'єктивно протікають в соціально-економічній системі під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також приводять до переходу і фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах
В. Василенко [3, с. 14]	Не разові перетворення з метою досягнення «найкращого» (а тому й споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безперервно, часто йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною і охопленням криз
Т. Коно [4, с. 49]	Зміна умов існування організації в часі

1	2
О. Коршунова [10, с. 35]	Процес формування, накопичення та використання стратегічних здатностей з метою забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції підприємства на ринках праці, капіталу та товарів відповідно до встановлених цілей
В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим [5, с. 22]	Процес кількісно-якісних змін в системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її стан дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування
В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Тридід [6, с. 10]	Виділена в складі підприємства система, в якій об'єднанні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком
О. Раєвнева [7, с. 108]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий атрактор функціонування
О. Шубравська [9, с. 37]	Процес переходу системи із одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик
О. Юшкевич [8, с. 182]	Впорядкованість, узгодженість, взаємодія більш або менш диференційованих або автономних частин цілого, обумовлені його будовою з метою досягнення кращого поєднання елементів структури, що посилює, підвищує вихідні показники системи порівняно з показниками попереднього етапу її функціонування, тобто сприяє вилученню потенційної енергії в новому стані

Узагальнюючи матеріали, представлені в табл. 1, можна виділити чотири основні підходи до визначення сутності розвитку підприємства як економічної категорії (рис. 1).



Рис. 1. Підходи до визначення сутності розвитку підприємства

Виходячи з наведених на рис. 1. підходів до трактування сутності поняття «розвиток підприємства» пропонується виділити його суттєві характерні ознаки (рис. 2).

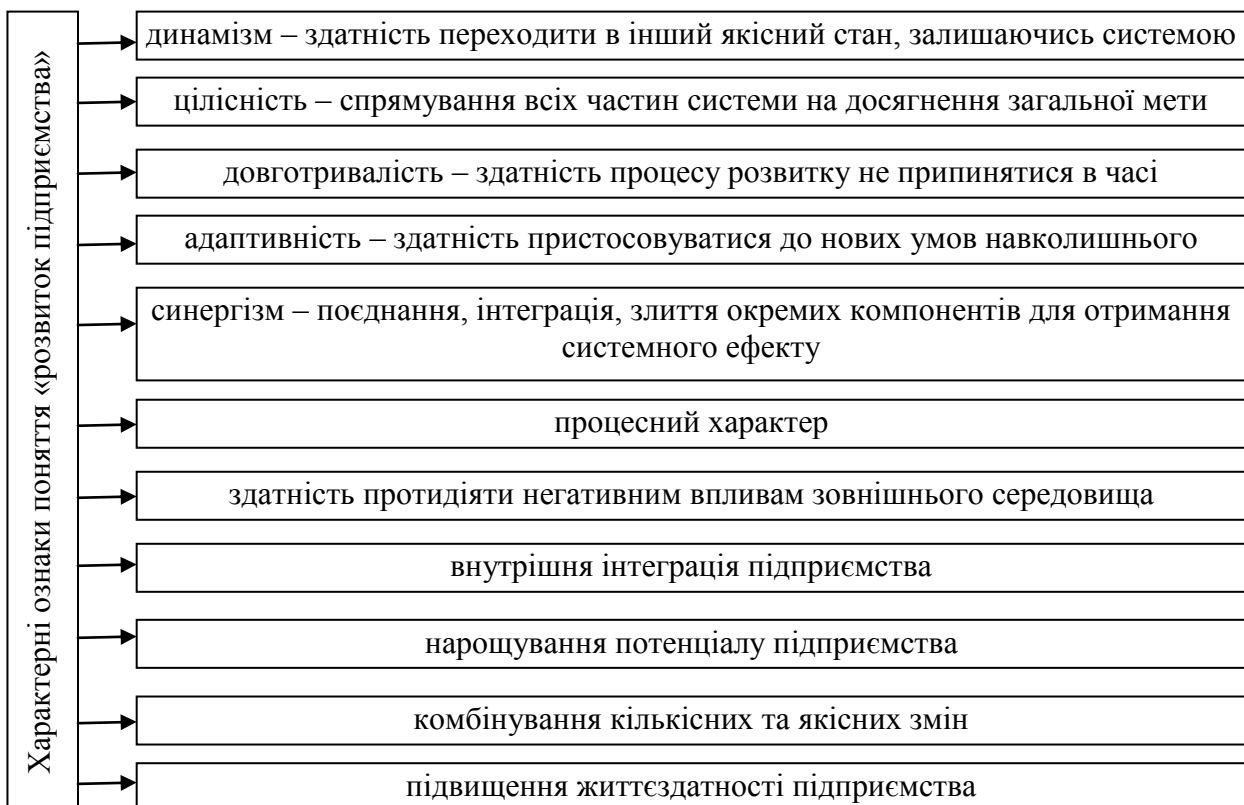


Рис. 2. Характерні ознаки поняття «розвиток підприємства»

В результаті здійсненого аналізу існуючих визначень поняття «розвиток підприємства», виділених підходів до трактування його сутності, а також систематизованих характерних ознак цього поняття пропонується поєднати чотири підходи в комплексному визначенні цього поняття для врахування його багатоаспектності. Розвиток підприємства є динамічною системою, яка поєднує в собі трансформаційні процеси різної економічної природи, цілеспрямованості й інтенсивності, що спричиняють кількісні, якісні та структурні зміни в системі підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, в результаті чого передбачається отримання підприємством низки переваг (нарощування потенціалу, підвищення його гнучкості, життєздатності та адаптивності, зростання конкурентоспроможності та інше), а також запускаються механізми самоорганізації зазначених процесів.

Для забезпечення розвитку підприємства важливо своєчасно ідентифікувати наявність передумов для його здійснення, правильно визначати завдання, розробляти та ефективно реалізовувати управлінські рішення, спрямовані на досягнення його оптимального рівня.

Управлінські рішення є засобом здійснення управлінського впливу на основі обраної альтернативи з метою ліквідації невідповідностей між бажаним та існуючим станом підприємства, що передбачає реалізацію конкретної програми дій. З іншого боку, управлінські рішення є соціально-економічними актами, які відображають потреби й інтереси колективу, окремих соціальних груп та підприємства в цілому.

На сьогодні в науковій літературі існують різні трактування складу та послідовності етапів процесу ухвалення управлінських рішень. Одні автори більше уваги приділяють аналізу, діагностиці та прогнозуванню розвитку проблемної ситуації, інші роблять наголос на розробленні та відборі найбільш оптимальної з альтернатив управлінського рішення, ще одна група авторів основу роль в забезпеченні ефективності управлінських рішень на підприємстві віддає реалізації вже ухваленого рішення.

На основі аналізу робіт [11; 12; 13; 14; 15 та ін.] пропонується виділити десять основних етапів розробки та реалізації управлінських рішень щодо розвитку підприємства:

1. ідентифікація передумов розвитку;
2. аналіз підприємства як системи;
3. виявлення проблеми;
4. формулювання критеріїв вибору;
5. генерування альтернативних варіантів управлінського рішення;
6. вибір альтернативи для реалізації;
7. узгодження рішення та ухвалення відповідальною особою;
8. управління процесом реалізації рішення;
9. контроль за реалізацією управлінського рішення;
10. оцінка наслідків реалізації рішення.

Завдання, які необхідно виконати менеджеру для забезпечення розвитку підприємства на кожному з етапів процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Основні завдання щодо розвитку підприємства у відповідності до етапів процесу ухвалення управлінського рішення

Етап	Основні завдання
1	2
Ідентифікація передумов розвитку	1. Формулювання цілей розвитку 2. Виявлення потенційних можливостей для розвитку підприємства
Аналіз підприємства як системи	1. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства 2. Дослідження відповідності наявних ресурсів поставленим цілям розвитку
Виявлення проблеми	1. Формулювання суті проблеми 2. Декомпозиція проблеми на основні складові



1	2
Формулювання критеріїв визначення найкращої альтернативи розвитку підприємства	1. Визначення необхідних та достатніх критеріїв, на основі яких буде обиратися найкраща альтернатива управлінського рішення 2. Перевірка узгодженості критеріїв
Генерування альтернатив управлінського рішення	1. Застосування стандартизованих та творчих методів пошуку альтернатив
Вибір альтернативи для реалізації	1. Зіставлення розроблених альтернатив за раніше відібраними критеріями 2. Оцінка переваг/недоліків кожної альтернативи 3. Вибір альтернативи та його обґрунтування
Узгодження рішення та ухвалення відповідальною особою	1. Узгодження обраної альтернативи рішення 2. Затвердження рішення менеджером вищого рівня управління
Управління процесом реалізації рішення	1. Розробка плану реалізації рішення 2. Визначення відповідальних виконавців, забезпечення їх необхідними ресурсами та координація їх діяльності
Контроль за реалізацією управлінського рішення	1. Зіставлення проміжних результатів реалізації рішення із запланованими 2. Запровадження за необхідності коригувальних заходів
Оцінка наслідків реалізації рішення	1. Вимірювання результатів реалізації рішення 2. Оцінка ступеня досягнення поставлених цілей розвитку підприємства 3. Формування інформаційної бази стосовно реалізованих управлінських рішень щодо розвитку підприємства

**Висновки.** Економіка України сьогодні потребує дієвих механізмів виходу з кризи та ефективних інструментів забезпечення соціально-економічного розвитку вітчизняних підприємств. Сформульовані в статті етапи розробки та реалізації управлінських рішень щодо розвитку підприємства та виділені основні завдання для кожного з етапів покликані забезпечити осіб, які приймають управлінські рішення на вітчизняних підприємствах, теоретичним інструментарієм для ефективного здійснення цього процесу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
2. Богатирьев І.О. Ефективність розвитку підприємств / І.О. Богатирьев // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. – 2006. – Вип. 7-8 (26-27). – С. 73-79.
3. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / В.А. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2005. – 648 с.
4. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно – М.: Экономика. – 1987. – 128 с.
5. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Харків: ВД «ИНЖЕК», 2003. – 328 с.
6. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібн. / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід – Харків: ХДЕУ, 2002. – 640 с.
7. Раевнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раевнева. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 496 с.
8. Юшкевич О.О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи / О.О. Юшкевич // Вісник Житомирського

державного технологічного університету: науковий журнал [Серія: Економічні науки]. – 2011. – № 2 (56) – Ч. 2. – С. 179-183.

9. Шубравська О.В. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / О.В. Шубравська // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36-42.

10. Коршунова Е.Д. Моделирование процесса адаптивного управления организационным развитием предприятия / Е.Д. Коршунова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 2 – С. 34-39.

11. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2004. – 420 с.

12. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Пер. с англ. Р.А. Семків, Р.Л. Ткачук. – К.: Всеуито; Наукова думка, 2001. – 242 с.

13. Лепа Р.М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика: монографія / Р.М. Лепа, В.М. Тимохин; НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2004. – 262 с.

14. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учеб. для вузов. – 3-е изд., испр. / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2007. – 392 с.

15. Трофимова Л.А. Управленческие решения (методы принятия и реализации): учебн. пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.