



MANAGEMENT

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.29/5

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Олена Долгальова; Роман Спиця

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,
Краматорськ, Україна*

Резюме. Оптимізація системи прийняття управлінських рішень на підприємствах будівельної галузі України в сучасних важких економічних умовах є одним із головних чинників, здатних не тільки адаптувати і покращити систему управління підприємством, а й забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність. Результати аналізу сутності процесу та забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень свідчать про наявність великої кількості думок науковців щодо розроблення багатьох теорій і методів досягнення необхідних результатів у цьому напрямку, але відсутністю єдиного узагальненого рішення. Розглянуто основні напрями оптимізації системи прийняття управлінських рішень на прикладі будівельної компанії ТОВ «Донгарантбуд», основним видом економічної діяльності якої є будівництво житлових і нежитлових будівель. Відповідно до норм діючого законодавства підприємство за своїми техніко-економічними показниками відноситься до суб'єктів мікро- або малого підприємництва. Саме для таких суб'єктів господарювання держава, на вищому рівні реалізуючи програму підтримання, зокрема Закону України «Про розвиток і підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», впроваджує певні економічні та правові засади й створює сприятливі умови з метою забезпечення конкурентного середовища та підвищення рівня конкурентноспроможності для всіх суб'єктів ринку. Проте умови невизначеності та кризовий стан змушують підприємства будівельної галузі проводити політику оптимізації внутрішніх ресурсів і потенціалу для можливості швидкої адаптації до вимог сьогодишнього ринку. Спираючись на думку багатьох науковців щодо розгляду організації як єдиної складної системи, з огляду на фінансові можливості щодо впровадження змін на підприємствах малого та середнього бізнесу, обрано відповідні напрями оптимізації системи прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на зменшенні негативних факторів, що впливають на ефективність прийняття управлінських рішень. На основі отриманих даних сформовано комплекс заходів, який у сьогодишніх реаліях здатний оптимізувати процес прийняття управлінських рішень на будівельному підприємстві ТОВ «Донгарантбуд» і забезпечити його ефективність.

Ключові слова: управлінське рішення, процес прийняття управлінського рішення, система управління, фактори впливу, оптимізація, ефективність управлінських рішень.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.068

Отримано 17.01.2023

UDC 658.29/5

OPTIMIZATION OF THE MANAGEMENT DECISION-MAKING SYSTEM AT A CONSTRUCTION ENTERPRISE**Olena Dolgalova; Roman Spytysya***Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,
Kramatorsk, Ukraine*

Summary. *Optimizing the management decision-making system at enterprises of the construction industry of Ukraine in today's difficult economic conditions is one of the main factors capable not only of adopting and improving the enterprise's management system, but also of ensuring its stability and competitiveness. The results of the analysis of the essence of the process and ensuring the effectiveness of management decision-making, testify to the presence of a large number of opinions of scientists regarding the development of many theories and methods of achieving the necessary results in this direction, but the absence of a single generalized solution. The article considers the main directions of optimization of the management decision-making system on the example of the construction company «Dongarantbud» LLC, the main type of economic activity of which is the construction of residential and non-residential buildings. In accordance with the norms of the current legislation, the enterprise, according to its technical and economic indicators, is classified as a micro or small business entity. It is for such economic entities that the state, at the highest level, implementing the support program, in particular the Law of Ukraine «On the Development and Support of Small and Medium-sized Enterprises in Ukraine», implements certain economic and legal principles and creates favorable conditions in order to ensure a competitive environment and increasing the level of competitiveness for all market subjects. However, conditions of uncertainty and a state of crisis force enterprises of the construction industry to implement a policy of optimization of internal resources and potential, for the possibility of rapid adaptation to the requirements of today's market. Based on the opinion of many scientists regarding the consideration of the organization as a single complex system, taking into account the financial possibilities for implementing changes in small and medium-sized enterprises, appropriate directions for optimizing the management decision-making system, which are based on the reduction of negative factors that affect the effectiveness of decision-making, have been chosen management decisions. On the basis of the received data, a set of measures was formed, which in today's realities is able to optimize the process of making management decisions at the construction enterprise «Dongarantbud» LLC and ensure its effectiveness.*

Key words: *management decision, management decision-making process, management system, influencing factors, optimization, effectiveness of management decisions.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.068

Received 17.01.2023

Постановка проблеми. Одним із головних складових процесу забезпечення ефективного функціонування підприємства є прийняття управлінських рішень. Сьогодні у зв'язку з постійними змінами зовнішнього середовища та збільшенням кількості негативних факторів, які впливають на діяльність підприємства, ускладнюється процес прийняття управлінських рішень. На відміну від більш «класичних» економічно-фінансових криз, які світова спільнота дотепер мала можливість спрогнозувати та заздалегідь підібрати алгоритми протидії, криза, що була спричинена природним явищем, таким, як коронавірусна хвороба (covid-19), мала непередбачувані наслідки. Вони значною мірою вплинули на економіку України та порядок ведення господарської діяльності багатьох підприємств, у тому числі й у будівельній галузі. Для можливості призупинення розповсюдження нового вірусу, країни всього світу були вимушені обрати політику безпрецедентних карантинних обмежень та зупинок (локдаунів). Звичайно, впровадження такого характеру заходів стали причиною глобальної економічної рецесії. Для економіки України ці події стали справжнім випробуванням. Особливо тяжкі часи настали для підприємств малого та середнього бізнесу, які за рахунок недостатньої кількості запасів та обігових коштів не тільки не мали змоги працювати через обмеження, а також не мали можливості виконувати свої зобов'язання перед працівниками. Така участь не обійшла і

підприємства будівельної галузі, котрі через особливості своєї діяльності не могли виконувати роботу віддалено, бо мають чітку прив'язку до конкретного будівельного майданчика або об'єкта будівництва. Проте карантинні обмеження стимулювали цифрову трансформацію та значною мірою вплинули на підходи до системи ведення багатьох процесів управління як на підприємствах, так і у державі в цілому. Зараз більшість бізнесів в Україні працює в умовах невизначеності та нестабільності. Проте, не зважаючи на всі труднощі сьогодення, для підприємств будівельної галузі основними напрямками діяльності продовжують залишатися:

- забезпечення конкурентоспроможності на ринку;
- створення оптимальних дієвих організаційних структур;
- упровадження ефективної системи ведення кадрової політики;
- збалансування та регулювання колективних відносин;
- вирішення завдань зі створення та підтримання позитивного іміджу.

Отже, розроблення напрямів оптимізації прийняття управлінських рішень на підприємстві є актуальною науковою проблемою й необхідним інструментарієм для керівників підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження питань процесів прийняття ефективних управлінських рішень зроблений такими науковцями, як Боровик М. В., Петруня Ю. Є., Хміль Ф. І., Шкільняк М. М., Наливайко Л., Симоненко Т., Ущатовський К. В., Костін Ю. Д., Батюк Б. Б., Вороний І. В., Дегтяр А. О., Пономаренко В. С., Мінухіна С. В., Беседовський О. М., Чабан В. В. Ці автори розглядали різні аспекти управлінських рішень. Разом з тим недостатньо вирішеними залишаються питання їх оптимізації.

Метою статті є дослідження факторів, які мають негативний вплив на функціонування системи прийняття управлінських рішень на прикладі будівельного підприємства ТОВ «Донгарантбуд» та розроблення комплексу заходів щодо забезпечення його оптимізації.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: визначити та проаналізувати основні фактори, що впливають на систему прийняття управлінських рішень; на підставі отриманої інформації сформулювати рекомендації щодо оптимізації кожного з факторів, який впливає на систему прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Донгарантбуд». Поставлені завдання вирішено завдяки використанню таких методів: аналізу, синтезу, узагальненню, системному підходу.

Виклад основного матеріалу. З огляду на мінливе зовнішнє середовище, основним завданням, яке ставиться перед сучасним менеджментом, є ухвалення ефективних рішень, що зможуть забезпечити стійкість підприємства, його поточну й перспективну конкурентоспроможність. Для забезпечення ефективної життєдіяльності кожна будівельна організація визначає цілі, досягнення яких зумовлюється виконанням певних дій, які реалізуються в необхідній послідовності, що являє спосіб вирішення окремих та часткових завдань. Від того, наскільки обґрунтованими, чіткими та скоординованими будуть рішення, залежить майбутнє будівельної компанії. Саме тому пріоритетним напрямком діяльності менеджменту будівельної організації в умовах невизначеності є виявлення та систематизація факторів, що негативно впливають на ефективність прийняття управлінських рішень та формування комплексу заходів щодо їх оптимізації [2].

Проаналізувавши наукові дослідження, а також практики українських підприємств, виділено актуальні фактори впливу на систему прийняття управлінських рішень для підприємств малого та середнього бізнесу. Важливими критеріями відбору були такі показники, як можлива швидкість упровадження заходів оптимізації та їх економічне підґрунтя. Таким чином, отримано перелік з наступних факторів впливу на систему прийняття управлінських рішень, які потрібно оптимізувати, а саме:

- системні фактори (у розрізі організаційної структури підприємства);
- людський фактор;
- фактор комунікації та засобів праці.

Системні фактори, як один із основних чинників впливу на систему прийняття управлінських рішень, має складову, до якої відносять відповідність системи, механізм управління та наукову організацію управлінської праці. Сутність ідеї системних факторів впливу базується на ствердженні, що окремі елементи, котрі об'єднуються у загальну систему, здатні наділяти її новими якостями, і навпаки, сформована система діє на об'єкти управління, що значною мірою впливає на ефективність прийняття управлінських рішень [5].

Механізм управління, як складова системних факторів, у свою чергу, складається з таких компонентів:

- мета управління;
- методи управління;
- стимули управління;
- важелі управління;
- організаційна структура управління.

При проведенні дослідження сконцентровано увагу саме на організаційній структурі підприємства ТОВ «Донгарантбуд» та взаємодії між її елементами (рис. 1).

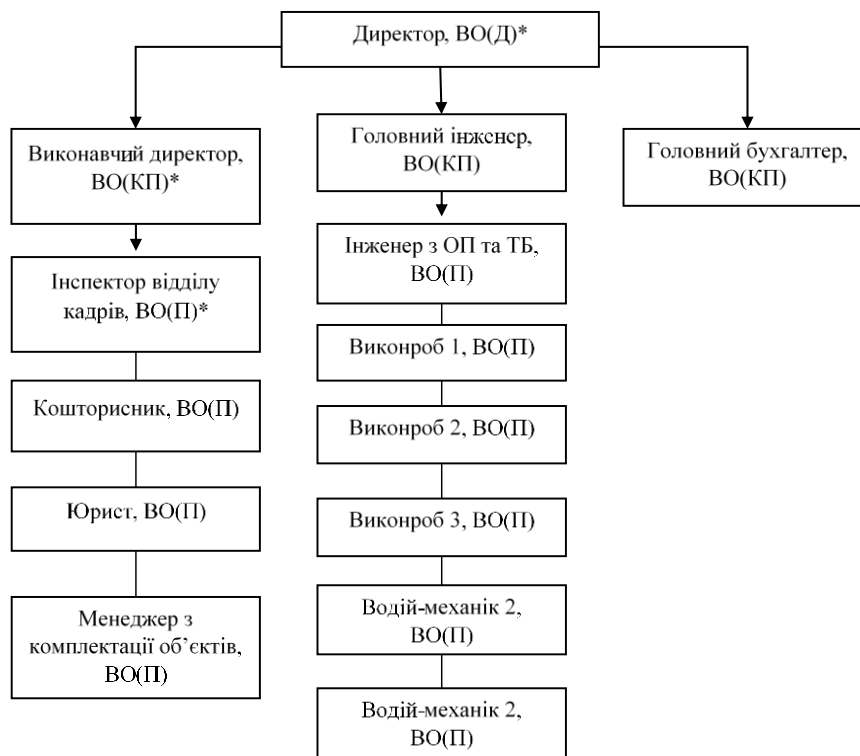


Рисунок 1. Організаційна структура ТОВ «Донгарантбуд»

Відзначимо, що організаційна структура формується залежно від цілей діяльності підприємства та необхідних для цього підрозділів [1]. Саме підрозділи здійснюють функції, які становлять бізнес-процеси підприємства. Аналіз організаційної структури ТОВ «Донгарантбуд» дозволив зробити висновок, що вона належить до лінійного типу, бо кожен підрозділ підпорядковується директору (виконавчий орган Товариства, який призначається на посаду вищим органом управління – загальними зборами одноособового учасника Товариства).

До основних обов'язків, що покладені на директора Товариства, можна віднести: представлення підприємства в усіх установах і організаціях, укладання договорів від імені підприємства, розпоряджання майном, видання указів та розпоряджень по підприємству, приймання та звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, застосування заходів заохочення та накладання відповідних стягнень.

За існуючої структури управління підприємством директору підпорядковуються: виконавчий директор, головний інженер, головний бухгалтер. Виконавчому директору – інспектор відділу кадрів, юрист, кошторисник та менеджер з комплектації об'єктів. Головному інженеру – інженер з охорони праці та техніки безпеки, водії-механіки та виконроби, які виконують свої обов'язки згідно з чинним законодавством та затвердженими на підприємстві посадовими інструкціями. Отже, спостерігаємо наявність лише одноканальних взаємодій та концентрації всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Наступним фактором впливу є людський фактор. Це зумовлено тим, що в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень на багатьох підприємствах основна роль відведена саме людині: виконавцю робіт, менеджеру різних рівнів, керівнику. Відкритим залишається питання участі кожного з них у тому чи іншому процесі. Це, насамперед, залежить від масштабів організації та побудованій у ній системі управління.

Для невеликих підприємств будівельної галузі базовий комплекс прийняття управлінських рішень можна поділити на такі стадії:

- виявлення проблеми та усвідомлення необхідності її вирішення;
- розроблення та прийняття рішення;
- впровадження рішення на підприємстві (реалізація) [3].

Для ефективного реалізації програми прийняття управлінських рішень на кожному етапі повинні бути задіяні певні виконавці, фахівці та управлінці різних рівнів. Від їх професійних, духовних та соціально-психологічних характеристик залежить якість та швидкість упровадження в дію відповідних рішень. У таблиці 1 наведено процес прийняття управлінського рішення на підприємстві ТОВ «Донгарантбуд» відповідно до стадії та етапів його проходження.

Таблиця 1. Процес прийняття управлінського рішення на ТОВ «Донгарантбуд»

Стадія I. Виявлення проблеми та усвідомлення необхідності її вирішення		
Етап розроблення УР	Відповідальна особа/група осіб	Особа/група, що приймає рішення (ОПР)
Виявлення проблеми	ВО* (КП*; П*)	ВО (Д*; КП)
Формулювання проблеми	ВО (КП; П)	ВО (Д; КП)
Постановка цілей	ВО (КП; П)	ВО (Д; КП)
Визначення критеріїв оцінювання	ВО (КП; П)	ВО (Д; КП)
Стадія II. Розроблення та прийняття рішення		
Альтернативне дослідження	ВО (КП; П)	ВО (Д; КП)
Зважування та опрацювання альтернатив	ВО (КП; П)	ВО (Д; КП)
Відхилення нераціональних	ВО (КП)	ВО (Д; КП)
Порівняння альтернатив	ВО (КП)	ВО (Д; КП)
Розроблення та обґрунтування пропозицій	ВО (КП; В3)	ВО (Д; КП)
Моделювання очікуваних результатів	ВО (КП)	ВО (Д; КП)
Обґрунтований вибір раціонального рішення	ВО (КП)	ВО (Д; КП)
Стадія III. Упровадження рішення на підприємстві (реалізація)		
Організація виконання рішення	ВО (КП)	ВО (КП)
Супроводження і контроль виконання рішення	ВО (КП)	ВО (КП)
Зворотний зв'язок та корекція	ВО (КП; П)	ВО (Д; КП)

* ВО (Д; КП; П) – відповідальна особа – співробітник підприємства, який вирішує поставлені завдання, маючи на це відповідні повноваження та несе безпосередню відповідальність;

* Д – директор підприємства, відповідно до ТОВ «Донгарантбуд», керівником I рівня слід вважати директора підприємства;

*КП – керівники підрозділу, відповідно керівники II рівня. У ТОВ «Донгарантбуд» керівниками II рівня слід вважати: виконавчого директора, головного інженера та головного бухгалтера;

* П – працівники ТОВ «Донгарантбуд» (виконавці робіт).

Аналіз процесу прийняття управлінських рішень надає чітке розуміння, що на підприємстві ТОВ «Донгарантбуд» створена загально-колективна система залучення до вирішення проблемних завдань та досягнення поставлених задач [6]. Таким чином, до розроблення управлінських рішень, як правило, залучаються працівники всіх рівнів управління (Д; КП; П).

Наступним чинником, на який слід звертати увагу при оптимізації системи прийняття управлінських рішень, визначено фактор наявності ефективних комунікацій та засобів праці. Вважаємо, що особливої уваги заслуговує організація структури інформації та інформаційного забезпечення. На підприємствах будівельної галузі, як показує практика, великий вплив на ефективність прийняття управлінських рішень має якісно побудована системи каналів зв'язку, через які здійснюється циркуляція інформаційних потоків [10]. Під факторним впливом засобів праці, автори розуміються можливість виявлення причин, що негативно діють на роботу процесів управлінської діяльності та які слід оптимізувати за рахунок введення на підприємстві нових засобів автоматизації процесу управління, застосуванні нової техніки, механізації, програмних комплексів або забезпечення.

Отже, проаналізувавши фактори впливу на систему прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «Донгарантбуд», вважаємо доцільним провести оптимізацію кожного з них (табл. 2).

Таблиця 2. Напрями оптимізації системи прийняття управлінських рішень ТОВ «Донгарантбуд»

Напрямок оптимізації	Рекомендації щодо впровадження заходів
Оптимізація системних факторів	Виходячи з отриманих результатів аналізу організаційної структури підприємства ТОВ «Донгарантбуд» та взаємодії між її елементами, основною рекомендацією є перехід на змішану організаційну структуру – лінійно-функціональну. Це допоможе оптимізувати канали зав'язків та створить умови для можливості раціонального задіяння як вертикальних комунікацій (командних ліній), так і горизонтальних комунікацій – кооперації рівноправних елементів (комунікаційних ліній)
Оптимізація людських факторів	Виходячи з того, що на підприємстві ТОВ «Донгарантбуд» створена загально-колективна система прийняття управлінських рішень, основною рекомендацією щодо оптимізації цього фактору є впровадження програм з навчання та підвищення кваліфікації працівників і керівників підприємства, у тому числі й для можливості введення на підприємстві нових заходів щодо оптимізації системи прийняття управлінських рішень. Метою впровадження заходу є досягнення загально-колективного, оптимального рівня знань, який дозволить приймати ефективні управлінські рішення та адоптуватися під сучасні стандарти ведення бізнесу
Оптимізація факторів ефективної комунікації та засобів праці	Для оптимізації факторів ефективної комунікації необхідне впровадження системи документообігу та обміну інформацією на підприємстві як у паперовому, так і електронному вигляді. Це повинна бути затверджена система з однаковими правилами користування для всіх працівників. Для оптимізації факторів засобів праці, для можливості ведення робіт дистанційно необхідне введення єдиної електронної системи організації робіт та поєднання інформаційних потоків за прикладом електронного канбану

Висновки. Оптимізація системи прийняття управлінських рішень є складним та індивідуальним процесом для кожного підприємства. Розглядаючи організацію як складну систему, що складається з великої кількості елементів та зв'язків, можливо виявити велику кількість факторів, які негативно впливають на її компоненти. Від ефективності функціонування системи прийняття управлінських рішень напряму залежить продуктивність системи управління підприємством. Для підприємств малого та середнього бізнесу одночасне охоплення та оптимізація всіх факторів впливу є неможливим з технічних питань, а з економічних – не є раціональним. Запропонований комплекс напрямків оптимізації складників системи прийняття управлінських рішень сформовано з таких компонентів: оптимізація системних факторів, оптимізація людських факторів, оптимізація факторів комунікації та засобів праці. Такий вибір напрямів оптимізації визнано оптимальним з точки зору можливості швидкого впровадження та отримання відповідних результатів.

Conclusions. Optimizing the management decision-making system is a complex and individual process for each enterprise. Considering the organization as a complex system consisting of a large number of elements and connections, it is possible to identify a large number of factors that negatively affect its components. The performance of the enterprise management system directly depends on the efficiency of the management decision-making system. For small and medium-sized enterprises, the simultaneous coverage and optimization of all influencing factors is impossible from a technical point of view, and is not rational from an economic point of view. The proposed complex of directions for optimization of the components of the management decision-making system is formed from the following components: optimization of system factors, optimization of human factors, optimization of communication factors and work tools. Such a choice of optimization directions is recognized as optimal from the point of view of the possibility of quick implementation and obtaining appropriate results.

Список використаних джерел

1. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
2. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб.; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
3. Гаркуша Н. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 591 с.
4. Батюк Б. Б., Вороний І. В. Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького. 2016. № 2. С. 69–73.
5. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Новий Світ, 2021. 356 с.
6. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів. 2010. Вип. 20. С. 345–351.
7. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/> (дата звернення: 14.11.2022).
8. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. Економіка транспортного комплексу. Харків, 2013. Вип. 23. С. 50–59.
9. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: Атіка, 2008. 240 с.
10. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. URL: <http://www.vtei.com.ua/images/VN/24.pdf> (дата звернення: 27.11.2022).

References

1. Shkilnjak M. M., Ovsjanjuk-Berdadina O. F., Krysjko Zh. L., Demkiv I. O. (2017) *Menedzhment* [Management]. Ternopil: Krok, 2017. 252 p.
2. Petrunja Ju. Je., Litovchenko B. V., Pasichnyk T. O. (2015) *Pryjnjattja upravlinsjkykh rishenj* [Making management decisions]. Dnipropetrovsk: Universytet mytnoji spravy ta finansiv, 2015. 209 p.
3. Gharkusha N. M. (2012) *Modeli i metody pryjnjattja rishenj v analizi ta audyti* [Models and methods of decision-making in analysis and audit]. Kyiv: Znannja, 2012. 591 p.

4. Batjuk B. B., Voronyj I. V. (2016) Teorija pryjnattja upravlinsjkykh rishenj v menedzhmenti pidpryjemstva ta jikh klasyfikacija [The theory of managerial decision-making in enterprise management and their classification]. *Naukovyj visnyk LNUVMBT imeni S. Z. Gzhycjkogho*. No. 2. P. 69–73.
5. Strapchuk S. I., Mykolenko O. P., Popova I. A., Pustova V. V. (2021) *Menedzhment* [Management]. Lviv: Novyj Svit, 2021. 356 p.
6. Mala N. T., Pronyk I. S. (2010) Mystectvo pryjnattja upravlinsjkogho rishennja. [The art of managerial decision-making]. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu "Ljvivs'ka politehnika"*. Vol. 20. P. 345–351.
7. Upravlinsjki rishennja: sutnistj, klasyfikacija, umovy ta proces pryjnattja [Management decisions: essence, classification, conditions and process of adoption]. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/> (accessed: 14 november 2022).
8. Achkasova L. M. (2013) Ocinjuvannja efektyvnosti upravlinsjkykh rishenj [Evaluation of management decisions efficiency]. *Ekonomika transportnogho kompleksu*. Kharkiv. Vol 23. P. 50–59.
9. Pryjmak V. M. (2008) Pryjnattja upravlinsjkykh rishenj [Making management decisions]. Kyiv: Atika, 2008. 240 p.
10. Menedzhment XXI stolittja: suchasni modeli, strateghiji, tekhnologhiji [Management of the XXI century: modern models, strategies, technologies]. URL: <http://www.vtei.com.ua/images/VN/24.pdf> (accessed: 27 november 2022).