

## ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### THE MAIN DIRECTIONS FOR IMPROVING THE PROCESS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING AT UKRAINIAN ENTERPRISES

*Статтю присвячено обґрунтуванню технології прийняття управлінських рішень на українських підприємствах. Розглянуто матрицю управління розподілу повноважень під час ухвалення управлінських рішень на українських підприємствах, яка призведе до підвищення якості прийняття управлінських рішень та скорочення втрат часу.*

**Ключові слова:** рішення, управлінське рішення, керівник, технологія прийняття управлінського рішення.

*Стаття посвячена обоснованию технологии принятия управленческих решений на украинских предприятиях. Рассмотрена матрица управления распределения полномочий при принятии управленческих реше-*

*ний на украинских предприятиях, которая приведет к повышению качества принятия управленческих решений и сокращению потерь времени.*

**Ключевые слова:** решение, управленческое решение, руководитель, технология принятия управленческого решения.

*The article is devoted to the substantiation of the technology of making managerial decisions at Ukrainian enterprises. The matrix of management of the distribution of powers in decision-making at Ukrainian enterprises is considered, which will lead to an increase in the quality of management decisions and reduction of time losses.*

**Key words:** solution, managerial decision, manager, technology, management decision-making.

УДК 331.1

**Малюкіна А.О.**

к.е.н., доцент кафедри економіки та соціальних наук  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Постановка проблеми.** Прийняття управлінських рішень є найважливішою функцією управління, успішне здійснення якої забезпечує досягнення підприємству його цілей. Через невміння якісно та раціонально розподіляти повноваження під час прийняття управлінських рішень страждає більшість підприємств, державних установ та органів в Україні. Успіх підприємства, у якій би сфері воно не функціонувало, багато в чому залежить від цього, а тим більше в Україні, де більшість підприємств проходить перші етапи свого розвитку, і дуже важливо, яку технологію прийняття управлінського рішення вони використовують.

Сам процес управління складається із сукупності рішень, які доводиться приймати керівнику, тому від вибраної технології прийняття управлінських рішень залежать функціонування та ефективність усього підприємства. При цьому одним із найактуальніших напрямів розвитку економіки України сьогодні є побудова сприятливих умов для ефективного переходу до ринкових відносин. І саме від того, наскільки економічно грамотно, своєчасно й обґрунтовано ухвалюється те чи інше управлінське рішення, залежить доля як окремих підприємств, так і держави у цілому. А це, своєю чергою, неможливо без професійного кадрового складу та урахування основних чинників для прийняття управлінських рішень.

Найважливішим резервом підвищення ефективності всього суспільного виробництва є підвищення якості прийнятих управлінських рішень, що досягається шляхом удосконалювання процесу прийняття управлінських рішень.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженням прийняття управлінських рішень на підприємстві присвячено праці таких учених, як: В.Д. Бакуменко, С.Е. Варюхин, М.Г. Зайцев,

А.Т. Зуб, Л.М. Карданська, Є.Ф. Кирхлер, Л.В. Лазоренко, В.Є. Малиненко, А.С. Шрот.

**Постановка завдання.** Метою статті є вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на українських підприємствах та розроблення рекомендацій щодо прийняття ефективних управлінських рішень для якісного виконання управлінських функцій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На українських підприємствах усе частіше зустрічаються складні ситуації та проблеми, рішення яких вимагає всебічного, комплексного аналізу, тобто участі групи менеджерів та фахівців, тому на українських підприємствах необхідною умовою є активна робота із залучення передових менеджерів, а також здійснення якісного планування діяльності українських підприємств і передбачення можливих проблемних ситуацій в їх функціонуванні.

Управління здійснюється через рішення, прийняті керівником підприємства. У найзагальнішому виді рішення – це вольова дія, яка передбачає попереднє усвідомлення мети і засобів дії, уявне обговорення підстав, які говорять за чи проти його втілення [1, с. 45].

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та

окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації, становить основу реалізації кожної функції менеджменту [1, с. 57].

Від якості прийнятих рішень багато в чому залежать загальний рівень керівництва і результати виробничо-фінансової діяльності українських підприємств.

Якість управлінських рішень залежить від багатьох чинників. Серед них першорядне значення мають ясна і чітко обґрунтована мета, кваліфіка-

ція кадрів, інформаційне забезпечення, методика й організація розроблення та реалізації рішень, економічні можливості, методи управління. Процес прийняття управлінських рішень на українських підприємствах для вирішення багатьох проблем виявився надто простим і не приніс бажаного результату, тому було запропоновано нову, більш складну, але ефективнішу технологію прийняття управлінських рішень на українських підприємствах, що включає таку послідовність дій (рис. 1).

Розглянемо більш детально кожен з етапів.

1. Постановка проблеми: вивчення проблеми і її з'ясування. Необхідно з'ясувати, якою є дана проблема, визначити причини її виникнення, необхідність зміни «наявного положення», її цілі й можливі наслідки, встановити позитивні і негативні наслідки, міри ризику під час ухвалення рішення, його терміновості і важливості.

Діагноз проблеми повинен включати наступні підетапи:

виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення протиріччя між змінами у

середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);

встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації).

Така послідовність вивчення і з'ясування проблеми спрямована на те, щоб з'ясувати, чи немає яких-небудь прихованих фактів, що міняють саме сутність проблеми.

2. Збір інформації: підготовка певного рішення вимагає забезпечення всебічної його інформованості, обґрунтованості. Робота передбачає ознайомлення і з'ясування керівником характеру й наслідків реалізованого раніше рішення, що передує даному рішенню, здобуття додаткової інформації від осіб і підрозділів, компетентних у сфері даної проблеми.

Якість інформаційних матеріалів, своєю чергою, оцінюється за допомогою таких критеріїв, як:

а) об'єктивність – це інтегральний критерій, який поєднує у собі такі часткові критерії:



Рис. 1. Запропонована технологія процесу прийняття управлінських рішень на українських підприємствах

повнота інформації (наявність відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття управлінського рішення);

точність інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу);

несуперечливість інформації (окремі частини однієї й тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);

переконливість інформації (доведеність, достовірність інформації);

б) лаконічність – стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

в) актуальність – відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

г) своєчасність – здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк;

д) комунікативність – властивість інформації бути зрозумілою для адресата.

3. Оцінка і класифікація матеріалів: приступаючи до збору інформації, необхідної для ухвалення рішення, менеджер стикається, як правило, з двома труднощами – її надлишком або недостатком. У зв'язку із цим керівник повинен виробити чіткий підхід до загальної оцінки матеріалу, визначити необхідне число чинників та їх вміст, терміни їх збору й обробки, ефективність передбачуваних результатів у співвідношенні з витратами часу на збір інформації; встановити методи і прийоми класифікації матеріалу.

4. Забезпечення конкретності й оперативності: якщо рішення формується і виробляється групою фахівців, то необхідно організувати роботу так, щоб кожен із фахівців зберіг індивідуальні позитивні межі своєї діяльності, спрямувавши їх на вирішення даної проблеми.

5. Визначення альтернативних варіантів рішення. Визначаючи вибір альтернативних варіантів вирішення проблеми, менеджер, прагнучи збільшити вірогідність здобуття вищої віддачі, може побажати стільки альтернативних рішень, скільки можливо. Найкращий результат під час ухвалення рішення досягається за більшого числа вміло розроблених сміливих творчих варіантів.

Якщо рішення передбачає не одну, а декілька цілей, то відбір варіанту ускладнюється через необхідність використання різних критеріїв. Але може так статися, що не буде рішення, яке задовольняло б усі цілі одночасно. Тоді спочатку відбирають ті, що відповідають найважливішим критеріям. І тільки після цього приймається рішення.

Під час вироблення альтернатив слід дотримуватися таких вимог:

альтернативи повинні взаємно виключати один одного;

альтернативи повинні припускати максимальні відмінності за виділеними критеріями;

альтернативи повинні бути однаково ймовірні.

6. Визначення сфери впливу рішень: після завершення етапів вивчення і з'ясування проблеми, пошуку, оцінки рішень і вибору найкращої альтернативи визначається, на які структурні підрозділи вплине пропозиція, і, отже, вивчається реакція останніх на цю пропозицію.

7. Забезпечення самостійності в ухваленні рішення: необхідність забезпечення самостійності в ухваленні рішення зумовлюється тим, що ухвалення рішень у рамках наявних повноважень є не лише правом, а й обов'язком кожного керівника. Ніхто не повинен перекладати ухвалення рішень на вище- або нижчестоячих для уникнення відповідальності.

8. Вироблення попереднього рішення: виробляючи попереднє рішення, керівник може використовувати накопичений досвід, інтуїцію, творчу уяву, може так само виходити з традиційних методів, але краще використовувати для цього сучасну обчислювальну техніку, пропрацювавши досить легко декілька десятків варіантів, що дасть змогу збільшити вірогідність і надійність у виборі найкращого, оптимального.

9. Узгодження рішення: необхідно добиватися згоди з передбачуваним вирішенням як керівників тих підрозділів, на діяльність яких може вплинути рішення, так і з тими виконавцями, які його виконуватимуть. Узгодження передбачуваних рішень необхідно проводити як за вертикальною, так і за горизонтальною управлінською ієрархією залежно від вирішуваного питання.

10. Остаточне вирішення проблеми: остаточне вирішення проблеми настає після «програвання» різних варіантів, угруповання їх за значимістю, відхилення свідомо непридатних і нереальних. Слід остерігатися прагнення прискорити процес ухвалення рішень, що призводить до неточності і спотворення у рішеннях, що приймаються.

11. Зворотний зв'язок: кожному керівнику доводиться контролювати хід виконання безлічі управлінських рішень на різних рівнях управління, тому важливим є вибір форм контролю. Керівникам українських підприємств необхідно вміти вибрати низку головних узагальнюючих критеріїв, за допомогою яких він, не витрачаючи багато часу і сил, зможе з достатнім ступенем точності оцінювати ступінь реалізації управлінського рішення. Якщо керівник спробує контролювати хід робіт, вникаючи в усі деталі, в усі дрібниці, він буде завалений інформацією, серед якої важко знайти головну [2, с. 57–89].

Оскільки вся влада і відповідальність за функції контролю над відносинами закріплені за однією особою (керівником), а вона фізично не в змозі здійснювати його в повному обсязі, керівник змушений делегувати частину своїх повноважень підлеглим. У створеній таким чином управлінській ієрархії кожен працівник має власного керівника, і всі, крім рядових виконавців, мають підлеглих.

Звідси впливає специфіка двоїстої формальної позиції будь-якого керівника, яка накладає істотний відбиток на його поведінку.

Добре організований контроль являє собою зворотний зв'язок, без якого немислимий процес управління, тому в апаратах управління зараз починають створювати особливі організаційно-аналітичні підрозділи, однією з функцій яких є здійснення контролю над виконанням прийнятих рішень, наказів, постанов, розпоряджень.

У процесі реалізації прийнятого управлінського рішення на українських підприємствах можуть відбуватися різкі зміни в обстановці, викликані зовнішніми причинами, труднощами, помилками, прорахунками як у самому рішенні, так і в організації його виконання.

У цьому разі з'являється потреба або в зміні прийнятого управлінського рішення (за термінами, виконавцям, змістом деяких завдань), або в прийнятті нового управлінського рішення. Тому в процесі прийняття та реалізації управлінського рішення слід передбачити порядок внесення необхідних змін. Особливо це стосується рішень, які приймаються в умовах невизначеності, що є характерними для діяльності органів і підрозділів із надзвичайних ситуацій. Не завжди необхідність у коректуванні ходу виконання рішення пов'язана з погіршенням обстановки.

Аналізуючи стан контролю процесу прийняття управлінських рішень на українських підприємствах, запропоновано такий розподіл повноважень під час планування технології ухвалення рішень (табл. 1).

Як видно зі стадій процесу, ухвалення управлінських рішень сильно залежить від особового чинника, оскільки, по суті, рішення на українських підприємствах приймає лише одна людина – генеральний директор.

За допомогою матриці управління можна проілюструвати рівень розподілу повноважень під час ухвалення управлінських рішень на українських підприємствах (табл. 2):

- 1 – позначена фактична відповідальність;
- 2 – загальне керівництво;
- 3 – необхідність консультиватися;
- 4 – «можливість» консультиватися;
- 5 – необхідно повідомляти.

Такий розподіл значно підвищить якість прийняття управлінських рішень на українських підприємствах та призведе до скорочення втрат часу. Для більш наочного уявлення щодо скорочення витрат часу під час прийняття управлінських рішень на українських підприємствах наведено рис. 2.

Рис. 2 свідчить про явне скорочення втрат часу на прийняття управлінського рішення – 10 днів. Кожна стадія містить визначені етапи, які було поєд-

Таблиця 1

**Розподіл повноважень на українських підприємствах**

Стадії управлінського рішення	Суб'єкти управлінського рішення
Підготовка управлінського рішення	Генеральний директор
Забезпечення процедур прийняття й ухвалення управлінського рішення	Генеральний директор
Виконання управлінського рішення	Всі відділи та підрозділи
Планування управлінського рішення	Генеральний директор, фін. директор, головний бухгалтер, директори підрозділів
Контроль над виконанням рішень	Генеральний директор

Таблиця 2

**Матриця управління розподілу повноважень під час ухвалення управлінських рішень на українських підприємствах**

Заходи	Генеральний директор	Фінансовий відділ	Аналітична група	Бухгалтерія	Відділ кадрів	Підрозділи
Планування діяльності	1	2	1	3	4	2
Проведення аналізу діяльності	1	2	1	3	4	2
Фінансове планування	2	1	2	4	3	2
Маркетингове планування	2	2	2	2	5	2
Постачання компанії товаром	1	2	2	5	5	2
Управління людськими ресурсами	2	2	1	5	1	2

Етапи процесу прийняття управлінських рішень на українських підприємствах	Тривалість, днів									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Підготовка управлінського рішення	■									
2. Аналіз процедур прийняття і ухвалення управлінського рішення		■								
3. Планування управлінського рішення			■							
4. Виконання управлінського рішення				■						
5. Контроль над виконанням управлінського рішення					■					

**Рис. 2. Тривалість удосконаленого процесу прийняття управлінських рішень на українських підприємствах**

нано. Тепер етапи можуть виконуватися паралельно за допомогою чіткого розподілу повноважень.

Під час розподілу управлінських повноважень на українських підприємствах ураховується низка важливих обставин, яких бажано дотримуватися [3, с. 255].

По-перше, повноваження мають бути достатніми для досягнення цілей, які є, таким чином, по відношенню до повноважень первинними, що визначають їх необхідний обсяг.

По-друге, повноваження кожного суб'єкта повинні ув'язуватися з повноваженнями тих, із ким йому доводиться співробітничати. Це забезпечує їх взаємодоповнення і збалансованість системи управління, а отже, її ефективність.

По-третє, кожен співробітник повинен чітко знати, від кого він отримує повноваження, кому їх передає, перед ким відповідає і хто повинен відповідати перед ним.

По-четверте, за винятком особливо обумовлених випадків розділення повноважень вони повністю передаються виконавцеві лише одним керівником.

По-п'яте, виконавці зобов'язані всі проблеми, що не виходять за рамки їхніх повноважень, вирішувати самостійно, не переадресовувавши керівникові, і нести повну відповідальність за свою діяльність та її результати.

Персонал та безпосередні виконавці повинні знати, яких результатів вони домоглися, як працювали, яка соціальна, економічна та політична оцінка їхньої праці. З погляду управління підведення підсумків реалізації рішення – це вивчення досягнень і помилок, придбання або вдосконалення досвіду вирішення аналогічних ситуацій і проблем, набуття досвіду використання нових методів.

Неконтрольовані результати виконання призводять до зниження якості виконання управлінських рішень, а також відповідальності працівників українських підприємств за прийняті управлінські рішення. У справі підвищення якості управлінських рішень на українських підприємствах велике значення має вироблення типових рекомендацій для аналогічних циклічних ситуацій. Наприклад,

чергові наради під час прийняття якогось рішення мають устанавлюватися спеціально розробленими уніфікованими планами й інструкціями про дії [4, с. 189–203].

Бажання вирішити і зробити усе самому обмежує керівника. Тому проблему вирішення завдань за межами своїх фізичних можливостей запропоновано шукати в делегуванні повноважень.

Позитивні чинники в делегуванні повноважень: делегування повноважень дасть змогу звільнитися керівнику від виконання невласливих рутинних функцій, вивільняючи час для вирішення важливих та більш творчих питань;

делегування повноважень зможе дати можливість співробітникам використовувати свої професійні знання та досвід, як наслідок, делегування повноважень позитивно вплине на мотивацію співробітників, що сприятиме розкриттю здібностей, прояву ініціативи та самостійності [5, с. 76–91].

Під час формування управлінського рішення на українських підприємствах доцільно враховувати чинники, що впливають на якість його прийняття. Розглянемо основні чинники, що потребують обов'язкового врахування керівником для прийняття управлінського рішення на українських підприємствах:

1. Категорія проблем:
  - стандартні – їх вирішення потребує чіткого дотримання стандартів;
  - типові – вирішення на базі різноманітних правил, причому слід вибрати конкретний набір правил та процедур;
  - евристичні – нові проблеми.
2. Умови використання:
  - квазістабільні умови – сприятливі;
  - екстремальні – умови, коли фахівці мають виявити свої найкращі якості;
  - кризові – виникнення небезпечної ситуації.
3. Ступінь достатності вихідної, або джерельної інформації: недостатній; достатній; надлишковий.
4. Ступінь достовірності вихідної інформації: повністю достовірною; псевдоінформація; явно недостатня інформація.
5. Масштаби проблеми: глобальні; локальні; мікролокальні.

6. Наявність технічного оснащення на українському підприємстві: відсутнє; мається в недостатньому обсязі; мається в достатній кількості.

Таким чином, урахування зазначених чинників під час прийняття управлінського рішення на українських підприємствах дасть змогу підвищити його якість та ефективність управління підприємства взагалі [6, с. 338; 7, с. 17–21].

Під час вирішення важливих проблем доцільно критично осмислювати будь-яке узагальнення у методології ухвалення управлінського рішення, враховувати, що іноді необхідно допускати винятки із загальних правил, але при цьому треба завжди дотримуватися головних принципів під час остаточного вирішення проблеми, ще раз осмислити рішення, що приймається, і визначити:

на що може вплинути прийняте управлінське рішення, які цілі й чому взагалі необхідно змінити реальне положення;

яка міра свободи дій, тобто чим ми із самого початку зв'язані (постанови, умови ухвалення рішень, внутрішні і зовнішні взаємозв'язки в управлінні);

терміновість і важливість управлінського рішення, умови власної роботи і співпраці з іншими працівниками;

ризик під час ухвалення управлінського рішення (можливість вигоди і втрат, небажаного результату);

остаточне управлінське рішення приймається саме керівником незалежно від процедури обговорення й узгодження.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Розглядаючи процеси ухвалення управлінських рішень, слід враховувати два моменти. Перший полягає у тому, що приймати управлінське рішення, як правило, порівняно легко. Все, що при цьому робить людина, зводиться до вибору напрямку дій. Другий момент полягає у тому, що ухвалення управлінського рішення – це психологічний процес. Не дивно, що способи, використовувані керівником для ухвалення рішень, варіюють від спонтанних до логічних.

Кожне управлінське рішення зв'язане з компромісами, негативними наслідками і побічними ефектами, значення яких керівник повинен співвіднести з очікуваною вигодою. Всі управлінські рішення, як запрограмовані, так і не запрограмовані, такі, що приймаються менеджером, мають бути засновані не лише на думках, інтуїції і минулому досвіді, а й застосовувати раціональний підхід до ухвалення рішень. Для успішного розв'язання подальших проблем, які можуть статися на українських підприємствах, необхідно:

по-перше, своєчасно помітити і проаналізувати проблему, щоб з'ясувати, що призвело до її виникнення, і на ділі прагнути до її рішення;

по-друге, не втрачати часу на непотрібні управлінські рішення, що не впливають на ефективність роботи підприємства;

по-третє, постійно оцінювати ефективність процесу прийняття, а згодом і реалізації управлінського рішення;

по-четверте, не ухвалювати декількох рішень з одного і того ж питання;

по-п'яте, залучати до процесу прийняття управлінського рішення співробітників, що мають до них відношення.

Своєчасно прийняте науково обґрунтоване управлінське рішення стимулює розвиток українських підприємств. Рішення слабке, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу та окремих виконавців.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. К.: УАДУ, 2000. 320 с.
2. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи, кейсы. М.: Дело, 2007. 123 с.
3. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений: Теория и практика. М.: Инфра-М, 2010. 400 с.
4. Карданская М.Л. Основы принятия управленческих решений: учеб. пособ. М.: Русская деловая литература, 2003. 288 с.
5. Кирхлер Э.Ф., Шротт А.С. Принятие решений в организациях. М.: Гуманитарный центр, 2009. 160 с.
6. Лазоренко Л.В. Методи і технології прийняття управлінських рішень. К.: МАУП, 2010. 532 с.
7. Малиненко В.Е. Упевненість при прийнятті рішень. Проблеми науки. 2008. № 7. С. 17–21.

#### **REFERENCES:**

1. Bakumenko V.D. (2000) Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodologii, praktyky: Monohrafiia [Formation of state-management decisions: problems of theory, methodology, practice: Monograph] Kyiv: UADU, pp. 34–120. (in Ukrainian)
2. Zaytsev M. N. (2007) Metody optymyzatsyy upravlenyya u prynyatyia reshenyy. Prymery, zadachy, keysy [Methods of optimization of management and decision-making. Examples, tasks, cases]. Moscow: Delo, pp. 45–115. (in Russian)
3. Zub A. T. (2010) Prynyatyie upravlencheskykh reshenyy: Teoryya u praktyka [Adoption of managerial decisions: Theory and practice]. Moscow: Ynfra-M, pp. 250–270. (in Russian)
4. Kardanskaya M. L. (2003) Osnovy prynyatyia upravlenskykh reshenyy: Uchebnoe posobyie [Fundamentals of Management Decision Making: Textbook] Moscow: Russkaya Delovaya lyteratura, pp. 120–285. (in Russian)
5. Kyrkhler E. F. (2009) Prynyatyie reshenyy v orhanyzatsyya [Decision-making in the organization]. Moscow: Humanytarnyy tsentr, pp. 15–120. (in Russian)
6. Lazorenko L. V. (2010) Metody i tekhnologii pryiniattia upravlinskykh rishen [Methods and technologies for making managerial decisions]. Kyiv: MAUP, pp. 347–500. (in Ukrainian)
7. Malynenko V. E. (2008) Upevnenist pry pryiniattii rishen [Confidence in decision making]. Kyiv: Problemy nauky, no. 7, pp. 17–21. (in Ukrainian)

**Maliukina A.O.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of economics and social sciences,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

### **THE MAIN DIRECTIONS FOR IMPROVING THE PROCESS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING AT UKRAINIAN ENTERPRISES**

Adoption of managerial decisions is the most important function of management, successful implementation of which ensures achievement by the enterprise of its goals. Most enterprises, state institutions, and bodies in Ukraine suffer over the inability to allocate authority in making managerial decisions. The success of the company, in whatever field it operates, largely depends on this, and even more so in Ukraine, where most enterprises are in the first stages of their development and it is very important which technology to make management decisions they use.

After all, the management process itself consists of a set of decisions that have to be taken by the manager. Therefore, the operation and efficiency of the entire enterprise depend on the chosen technology of making managerial decisions. At the same time, one of the most urgent areas of Ukraine's economic development is the creation of favourable conditions for an effective transition to market relations. And it is precisely on the basis of how economically competent, timely, and reasonably it is approved whether another management decision depends on the fate of both individual enterprises and the state as a whole. And this, in turn, is impossible without a professional staffing and taking into account the main factors for making managerial decisions.

Ukrainian enterprises are increasingly faced with complex situations and problems whose solutions require a comprehensive, integrated analysis, that is, the participation of a group of managers and professionals. Therefore, active participation of leading managers in the Ukrainian enterprises, as well as the implementation of the qualitative planning of Ukrainian enterprises and prediction of possible problem situations in their functioning, is a prerequisite.

The most important reserve for improving the efficiency of all social production is to improve the quality of the management decisions that are made by improving the process of making managerial decisions.