

**Н. О. Кондратенко,  
М. М. Новікова,  
М. К. Гнатенко**

## **ПОЛПШЕННЯ ЯКОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

*У роботі розвинуто теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації з удосконалення ефективності та поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. З'ясовано, що процес прийняття управлінських рішень в організації передбачає формування цілей розвитку, визначення строків реалізації окремих заходів, видів необхідних робіт, виконавців цих робіт, обсягів матеріальних, трудових і інвестиційних ресурсів. Зроблено висновок, що процес прийняття рішень повинен, з одного боку, володіти характеристиками адаптивності, пристосованості до змін зовнішнього середовища, а з іншого - забезпечувати стійке функціонування і розвиток організації.*

**Ключові слова:** управлінські рішення, організація, якість, удосконалення.

**Постановка проблеми.** Управлінська праця – це особливий вид діяльності, внаслідок якої не створюються певні суспільні блага, але яка опосередковано впливає на створення проміжного та кінцевого продукту організації. Процес прийняття управлінських рішень в організації передбачає формування цілей розвитку, визначення строків реалізації окремих заходів, видів необхідних робіт, виконавців цих робіт, обсягів матеріальних, трудових і інвестиційних ресурсів. Тому на сьогоднішній день, в господарській та управлінській діяльності українських організацій одним з головних завдань являється визначення проблемних ситуацій та пошук оптимальних шляхів виходу з них.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Особливості прийняття управлінських рішень в цілому та, зокрема, процес їх розробки, розглядалися у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Особливе місце варто віднести науковим працям, І. Ансоффа [1], В. Василенка [2], А. Воронкової [3], Ю. Малярєвського [4], О. Ніпіаліди [5], Ю. Погорєлова [6], І. Сіменко [7] та ін.

Проведений аналіз наукової літератури показав, що проблема підвищення ефективності та якості управлінських рішень в цілому залишається недостатньо вивченою та потребує більш детального опрацювання.

**Метою** статті є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій з удосконалення ефективності та якості прийняття управлінських рішень в організації.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна організація з метою результативної діяльності, повинна визначати цілі, досягнення яких можливо тільки завдяки діям, що виконуються в зазначеній послідовності і є способом вирішення окремих завдань. Під час вирішення організаційних питань приймаються управлінські рішення по організаційній структурі, процесу виробництва, розподілу роботи і забезпечення їх необхідними інструментами, засобами і ін. Необхідною умовою є контроль, що передбачає прийняття управлінського рішення щодо вибору управління, аналізу отриманої інформації і здійснення коригувальних дій. Наскільки виправдані ці рішення буде залежати успіх або невдачі організації, її процвітання або занепад.

Розробка управлінських рішень охоплює досить великі сфери. Вони широко використовуються в управлінні, управлінні, адмініструванні, менеджменті. Основний зміст цих понять представлений в табл. 1.

Управлінські рішення – це рішення, прийняті в управлінні і спрямовані на вирішення проблем і досягнення певної мети, задля реалізації якої необхідно вибрати курс дій і спосіб їх виконання, що в результаті дозволить досягнути мети, якої ми прагнемо.

Конкретні завдання управління характеризуються: невизначеністю, а в деяких випадках суперечливістю умов; відсутністю інформації про можливі рішення і точних алгоритмів розв'язання; необхідністю прийняття рішення протягом обмеженого часу.

Розрізняють три основні типи управлінських завдань:

1) концептуальні (стратегічні задачі, пов'язані з довгостроковим плануванням та прогнозуванням);

2) пов'язані з технічними і технологічними аспектами виробництва (розробка і впровадження нових технологій, техніки і т. ін.);

3) що впливають з дії людського фактору (кадрові питання, соціально-психологічний клімат в колективі і т. ін.).

Таблиця 1

### Сфери розробки управлінських рішень

Поняття	У широкому сенсі	У вузькому сенсі
Управління	Вся система класів, відносин і явищ управління в природі і суспільстві.	Технологічна організація об'єкта управління
Менеджмент	Соціально-економічна технологія, що дозволяє організації досягати поставлених цілей вплив і мистецтво управління людьми.	Управління виробництвом Діяльність з організації та досягнення поставлених цілей.
Адміністрування	Адміністративно-державне управління; соціально-політичний менеджмент	Розробка і постановка цілей, визначення політики організації.
Керівництво	Ієрархічна система інститутів влади.	Безпосереднє управління людьми.

Таким чином, процес управління представлений у вигляді набору взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певній послідовності і спрямовані на вирішення конкретних завдань і досягнення цілей [8, с. 46].

Для того, щоб приступити до розробки управлінського рішення, повинні бути виконані наступні умови: існує проблема, проблемна ситуація; існує варіабельність (альтернативність) в ситуації; є особа (орган управління), який має право приймати рішення; існує система критеріїв, по яких можна вибрати оптимальний варіант; для того, щоб створити необхідні умови для реалізації управлінських рішень – рішення має характер об'єктивного вибору суб'єкта управління впливу до цього питання у зв'язку з вирішенням проблеми.

На основі набору критеріїв обирається оптимальний варіант, який є результатом аналізу та оцінювання інших варіантів, розроблених раніше. Це допоможе розв'язати невирішені питання, а потім – реалізувати цілі.

Управлінське рішення може бути представлено у вигляді комбінації з наступних операцій:

- розробка варіантів із проблемної ситуації;
- вибір оптимального варіанту;
- ухвалення;
- реалізація.

Для того, щоб відповідати дійсності і виконати свою мету, рішення мають відповідати певним вимогам: розумність; цілеспрямованість; своєчасність; стислість; економічність; мобільність; регулярність; чесність; складність; вимірність; ресурсозабезпеченість; науковість; автоматизація процесу збирання й обробки інформації і процесу прийняття управлінських рішень та ін.

Хміль Ф. І. [9, с. 23] розглядає управлінське рішення як вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації. Управлінське рішення є результатом творчого пошуку менеджером напрямів, шляхів, засобів виходу з бізнес-ситуації, а також відповідних дій колективу підприємства.

Шегеда А. В. [10, с. 27] управлінськими рішеннями називає ті рішення, які приймаються керівником у соціальній системі. Він вважає, що управлінське рішення є своєрідним центром усього управлінського циклу.

Отже, управлінське рішення є вольовим актом із соціальними наслідками. Воно являє собою вибір можливих засобів для досягнення раніше поставленої мети при певних умовах для її реалізації.

Управлінське рішення не слід розглядати як щось випадкове. Передумовою для його прийняття завжди є наявність проблеми, тобто невідповідність між бажаним і фактичним станом об'єкта управління, який є перешкодою для його ефективного функціонування і розвитку.

Будь-яка проблема виникла і існує в певному середовищі під впливом різних факторів – внутрішніх і зовнішніх. Це, по суті, взаємодія з проблемною ситуацією та вплив на об'єкт управління. Рішення проблемної ситуації забезпечує стійкий стан контрольованого об'єкта.

Для того, щоб прийняти управлінські рішення, повинні бути чотири умови:

- 1) існує проблемної ситуації;
- 2) альтернативність (факультативна) виходу з цієї ситуації.
- 3) є керівний орган або особа, уповноважена приймати рішення.
- 4) система критеріїв, за якими вибирають найкращий варіант.

Прийняття управлінських рішень, як невід'ємна частина загального процесу управління, має інформативний характер. Рішення розробляються і приймаються в результаті різноманітної і складної роботи з даними, тобто процес вирішення залежить від інформації про позицію організації. Інформація про стан відбивається на рівні усвідомлення предмета врегулювання.

Процес прийняття рішень є інтуїтивно зрозумілим, логічним і має раціональний характер.

Інтуїтивні рішення мають ряд недоліків:

- вони не готові методично, але імпровізовані;
- вони занадто суб'єктивні, засновані на особистому досвіді і баченні відповідного керівника, виходять із його логіки і внутрішнього переконання;
- не є достатньо мотивованими;
- розроблені на основі обмеженої і часто неперевіреної інформації;
- інформація, яка використовується, відноситься до минулого і не може бути застосована безпосередньо в майбутньому, оскільки управлінські ситуації не повторюються, унікальні і самодостатні.

Незважаючи на недоліки інтуїтивних рішень, необхідно враховувати причини, чому частка цих рішень дуже велика.

Регрес до інтуїтивного розв'язання не є кращим, але це було б виправдано, принаймні, в двох випадках:

- а) часу, відведеного керівнику, недостатньо, щоб вивчити всю необхідну інформацію, але проблема актуальна, то краще прийняти таке рішення, ніж нічого не робити;
- б) коли передбачається, що потенційні втрати від одного інтуїтивного рішення менші, ніж вартість науково обгрунтованого рішення.

Рішення, засновані на логіці, є вибором, заснованим на знаннях або досвіді тих, хто їх приймає. У цьому типі рішення людина використовує знання, отримані від ситуацій, що раніше відбувалися. Вони передбачають результати альтернатив у нинішній новій ситуації. Виходячи зі здорового глузду, вибирається альтернатива, яка принесла успіх у минулому.

У складних ситуаціях досвіду керівника може бути недостатньо. У цьому сенсі керівник може свідомо чи несвідомо, щоб не використовувати нові можливості та нові ідеї в новій області, прийняти таке рішення.

Раціональні рішення відрізняються від двох попередніх тим, що вони не залежить від інтуїції і минулого досвіду менеджера. Для прийняття управлінських рішень існує ряд вимог:

- вони повинні бути науково обгрутованими;
- сформульовані чіткі і конкретні цілі, заходи, ресурсна підтримка рішень;
- готується велика кількість альтернатив;
- свобода менеджерів в ухваленні управлінських рішень;
- вони мають відповідати принципу делегування повноважень та ін.

Класифікацію рішень слід розглядати як частину логічного і пізнавального процесу, який дає змогу упорядковувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх видам та типам.

Стосовно проблем, які розв'язуються:

1. Запрограмовані рішення – вони звичайні і стандартні, на них не доведеться витратити зайвий час і зусилля.

Багато рішень, які мають відношення до повсякденного життя, потрапляють в цю категорію. Умови, при яких вони приймаються, вважаються відносно постійними. Необхідним є менеджерський досвід, щоб визначити відповідні способи реагування і поставити певні правила і процедури.

2. Незапрограмовані рішення - вони є складними, нестандартними і часто нав'язуються новими і невідомими обставинами.

Потреба в таких рішеннях відбувається рідше (наприклад, розробка нових продуктів).

Залежно від їх розв'язання розрізняють:

1. Індивідуальні рішення – кілька індивідуальних відмінностей, які впливають на прийняття рішення і встановлюють цінності, особистості, готовність взяти на себе ризики і багато іншого.

2. Групові (колективні) рішення – у більшості організацій велика частина прийняття рішень здійснюється комітетами, групами, і іншими цільовими групами. Менеджери часто стикаються з ситуаціями, в яких потрібно шукати комбіновані рішення на групових зустрічах. Це стосується переважно незапланованих проблем, які невідомі і пов'язані з великою невизначеністю щодо остаточного результату.

Менеджери повинні знати, що використання групового підходу і системи участі передбачає такі очевидні переваги:

1. Здатність вирішувати проблеми колективно вища, тому що причини і важливість проблем розуміються більш широко.

2. Оскільки група ширше і глибше бачить перспективи проблеми, швидше за все саме група може вибрати найкраще рішення.

3. Ентузіазм групи збільшується, якщо він буде заохочуватися матеріально.

4. Недовіра до інновацій скорочується, тому що зменшується непевність співробітників, залучених в організаційні зміни.

Незважаючи на ці важливі переваги групового підходу і системи участі, вони мають деякі недоліки. Серед них те, що менеджер повинен весь час думати про наступне:

1. Як подовжити час на прийняття рішення.

2. Як негативно впливає відрив менеджерів, що приймають рішення, від їхніх безпосередніх підлеглих.

3. Незадоволеність, яку можуть мати ті, хто бере участь у прийнятті рішення, коли це не приносить результату.

Є суперечки з приводу ефективності індивідуального та групового прийняття рішень. Групи зазвичай витрачають більше часу, ніж менеджери, щоб прийняти рішення, але об'єднання окремих фахівців мають свої переваги, так як ефект від їх взаємодії більший і знаходить своє вираження у прийнятті кращих рішень.

Залежно від ступеня інформаційної безпеки:

1. Безпечні рішення – для їхньої підготовки має бути необхідна інформація, результати різних чинників повинні бути точно передбачені, немає ніяких елементів випадковості.

2. Рішення в умовах ризику – в деяких випадках бракує вичерпної інформації для прийняття рішень.

3. Рішення в умовах невизначеності – по проблемній ситуації відсутня велика кількість змінних, і тому не можливо визначити ймовірність випадків.

Таким чином, прийняття рішень в якості конкретного виду людської діяльності в процесі управління може бути представлено у вигляді послідовності деяких операцій.

Існує досить багато визначень понять «ефективність управлінської праці», «ефективність управлінського персоналу» та «ефективність використання управлінського персоналу».

Підходи до визначення ефективності управлінського рішення та їх характеристика наведені у табл. 2.

Отже, результативність УР відносно ефективності є ширшим поняттям, оскільки останнє відображає, «яким чином було досягнуто результат» через співвідношення результату/ефекту, досягнутого при виконанні УР, до відповідних витрат (економія чи перевитрати).

В зв'язку з цим розглядається ефективність в контексті всієї системи управління підприємством. На наш погляд, заслуговує уваги підхід до оцінки ефективності, яка може лежати в діапазоні від постановки формального і структурованого діагнозу до швидкого і неформального перегляду результатів. При оцінюванні необхідно враховувати основні потреби підприємства та його політику. Формування системи оцінки ефективності управлінських рішень нам представляється доцільним здійснювати в рамках заходів щодо підвищення ефективності управління і бізнес-процесів, виходячи з представлених нижче міркувань. По-перше, сучасний підхід, що лежить в основі управління підприємством, вимагає як перший крок з його постановки побудови організаційно-функціональної моделі підприємства в цілому. При моделюванні спочатку описуються місія, стратегії і цілі діяльності підприємства, які розподіляються і регламентуються за виконавчими ланками аж до конкретних працівників через формування організаційної структури. Відомо, що основними функціями в управлінні є планування, організація, мотивація і контроль.

Вивчення критеріїв ефективності і якості дозволило побудувати модель, графічна інтерпретація якої наведена на рис 1.

Таблиця 2

## Підходи до визначення ефективності управлінського рішення та їх характеристика [11]

Підхід до визначення ефективності УР	Характеристика	Визначення
Відповідність призначенню (цілі)	Ефективність як здатність прийнятого УР досягати встановлену мету.	Поняття ефективності УР (на відміну від його якості) не може розглядатися ізольовано від його реалізації. Ефективність рішення полягає не стільки в його абсолют. правильності, стільки в тому, що, будучи послідовно і в термін реалізованим, воно, завдяки своїй правильності, досягне встановленої мети.
Ресурсна результативність	Ефективність як відношення результату/ефекту, досягнутого при виконанні УР, до відповідних витрат	Ефективність УР – це сукупна результативність, отримана за підсумками підготовки, розробки і реалізації УР, яка визнач. як відношення результату рішення до витрат, що зумовили його отримання. Ефективність УР підкреслює обов'язковість співвідношення очікуваного і досягнутого економічного і соціального ефекту з витратами на його розробку і реалізацію.

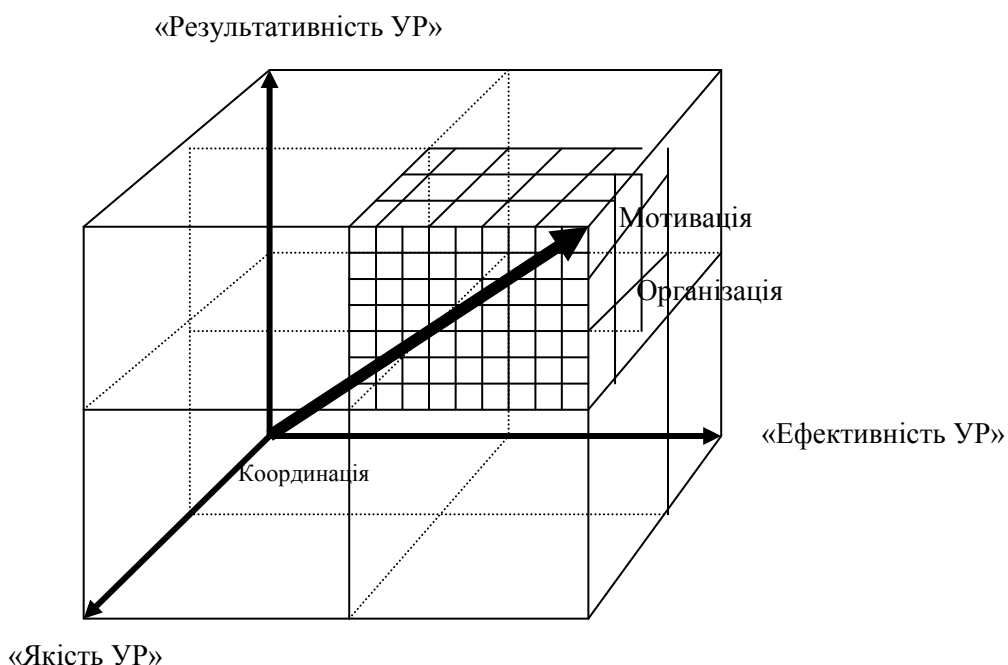


Рис. 1. Графічна інтерпретація трикритеріальної моделі оцінки результатів прийняття управлінських рішень (УР)

Модель оцінювання результатів прийняття управлінських рішень в координатах «результативність – ефективність – якість» довела, що єдиним допустимим варіантом управлінського впливу на об'єкт

регулювання й управління є наслідки, які описуються зазначеними критеріями і оцінюються виключно їх позитивними значеннями.

Багато помилок виникає в процесі застосування. Адекватність моделей прийняття управлінських рішень необхідно оцінювати різносторонньо, враховуючи характер управлінського завдання, методи складання та експериментування та об'єкт управління [12, с. 96].

Ефективність (результативність) процесу прийняття управлінських рішень оцінюють за певною системою показників. Найчастіше в якості узагальненого показника ефективності розуміють відношення ефекту до витрат, що забезпечують його досягнення:

$$K_e = E/V, \quad (1)$$

де  $K_e$  – коефіцієнт ефективності;  $E$  – ефект;  $V$  – витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

Таким чином, під час оцінювання показника ефективності результат (ефект) і затрати обов'язково повинні мати кількісний вимір. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень – це кінцевий результат комплексу взаємопов'язаних робіт зі збору і аналізу даних. Це дозволяє визначити наскільки склад, праця та кваліфікація управлінського персоналу за допомогою виконання вище перелічених умов сприяє досягненню цілей діяльності організації і отримати достатню інформацію для прийняття подальших рішень.

Важливим аспектом теорії прийняття управлінського рішення є наявність у ній методів, які дозволяють обробляти як якісну, так і кількісну інформацію, вибирати з її множини найнеобхідніші дані. Розглянемо детальніше елементи процесу розробки та прийняття управлінського рішення в організації.

Проблемна ситуація в організації – це результат протиріч, конфліктів, загроз, які формуються в результаті впливу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Проблеми бувають різноманітними і за складністю, і за методами їх вирішення. Також важливе питання полягає у тому, що підрозділи постійно шукають нереалізований, на їх думку, внутрішній потенціал для збільшення об'ємів продажів і рівня рентабельності. Крім того управління змінami здійснюється на основі компромісних, але погано аргументованих рішень.

Вони приймаються з рахуванням або без рекомендацій керівництва щодо коректування системи виробничих стосунків і бюджетів підрозділів або проектів. Організація пережила вже декілька трансформацій, кожна з яких приводила до змін неформальних стосунків персоналу.

Втрати, що важко враховуються, викликані руйнуванням і відновленням неформальних зв'язків. На підставі дослідження підходів до процесу прийняття управлінських рішень авторами пропонується наступна послідовність прийняття таких рішень:

1. Визначення необхідності управління в організації.
2. Визначення цілей управління.
3. Визначення набору показників для оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень.
4. Проведення аналізу прийняття управлінських рішень на підприємстві.
5. Економічна оцінка результатів аналізу.
6. Прийняття управлінських рішень та шляхи підвищення їх ефективності і якості.
7. Реалізація управлінського рішення.
8. Контроль за реалізацією управлінського рішення.

Концепція прийняття управлінських рішень повинна охоплювати всі зміни у стратегії, виробництві, управлінні всіма процесами в організації.

Оскільки бізнес-процеси проходять через усі функціональні підрозділи організації, об'єднують різні роботи і завдання, які повинні складати єдину сукупність, вони мають безперервний характер. Сьогодні технологію прийняття управлінських рішень в організації розглядають як один із її бізнес-процесів.

Отже, при підготовці управлінського рішення використовуються такі показники: виникнення проблеми (ситуація, яка вимагає змін); потреба в інформації (яка необхідна інформація, в якому об'ємі); дані про постачальників інформації (хто буде постачати інформацію, в які строки, в якому об'ємі, за якою ціною); запланована вартість інформації; на виході: фактична оцінка якості інформації (оцінка якості в залежності від фактичного задоволення всіх потреб в очікуваній інформації); фактична вартість інформації; множина альтернатив для вирішення проблеми, розроблена на основі отриманої інформації.

Авторами запропоновано наступний ланцюжок процесу прийняття рішення: умовне уявлення процесів технології та організації → формування вимог до якості рішення → визначення кількості та структури етапів та операцій процесу розробки рішення → розробка алгоритму прийняття рішення → аналіз та прогнозування зміни параметрів зовнішнього середовища та об'єкту управлінського рішення та його економічне обґрунтування → організація виконання рішення.

Першим етапом в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві є визначення мети, що вважається початком всього управлінського процесу [13].

Другий етап являє собою постановку завдань. Керівництво, зважаючи на поставлену мету, визначається з виконавцями завдання та терміном його виконання.

На третьому етапі відбувається збір необхідної інформації від керівників підрозділів організації.

Четвертий етап включає в себе кілька підетапів, які в сукупності являють собою процес розробки управлінського рішення в організації. На цьому етапі розробки управлінського рішення розглядаються всі можливі альтернативні варіанти управлінського рішення, адже тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним.

Розробивши можливі варіанти вирішення проблеми в організації, проводиться оцінка, тобто визначаються переваги й недоліки кожної альтернативи та об'єктивно аналізуються ймовірні результати реалізації.

На останньому, п'ятому, етапі відбувається безпосередньо реалізація розробленого управлінського рішення.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило узагальнити розглянуті вище проблемні аспекти процесу прийняття управлінського рішення в організаціях України. Це вимагає переусвідомлення системи підтримки прийняття рішень, а також самого механізму прийняття рішень у процесі функціонування господарюючого суб'єкта. Процес прийняття рішень повинен, з одного боку, володіти характеристиками адаптивності, пристосованості до змін зовнішнього середовища, а з іншого – забезпечувати стійке функціонування і розвиток організації.

#### Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия: монографія. Киев: Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
3. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 427 с.
4. Малярєвський Ю. Д., Фартушняк О. В., Цибулько Д. І. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств: монографія. Харків: ФОП Александра К. М., 2016. 256 с.
5. Ніпаліді О. Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект. *Наукові записки*. 2001. № 7. С. 176–178.
6. Погорелов Ю. С. Вибір способів розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. Т. 2. С. 79–85.
7. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / Міністерство освіти і науки України, Донец. нац. ун. економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 349 с.
8. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників: підручник. Київ: Т-во Знання, 2004. 130 с.
9. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
10. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
11. Клебанова Т. С., Кизим М. О., Черняк О. І. Математичні методи і моделі ринкової економіки: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2010. 456 с.
12. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2007. 259 с.
13. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия: монографія. Харьков: ИНЖЭК, 2003. 128 с.

#### References

1. Ansoff, I. (1989) *Strategic Management*. Moscow: Economika.
2. Vasilenko, V. A. (2005) *Management of sustainable development of the enterprise*. Kyiv: Center for Educational Literature.

3. Voronkova, A. E., Kalyuzhna, N. G. and Otenko, V. I. (2008) *Management decisions in ensuring the competitiveness of the enterprise: organizational aspect*. Kharkiv, INZHEK.
4. Malyarevsky, Yu. D., Fartushniak, O. V. and Tsybulko, D. I. (2016) *Organizational-economic provision of technical re-equipment of industrial enterprises*. Kharkiv: FOP Alexandrova K. M.
5. Nipialidi, O. (2001) Adoption of managerial decisions, analytical and informational aspect. *Naukovi zapysky*, No. 7, pp. 176–178.
6. Pogorelov, Yu. S. (2015) Selection of ways of enterprise development. *Bulletin of the Khmelnytsky National University*, No. 4, Vol. 2, pp. 79–85.
7. Simenko, I. V. (2009) *Quality of enterprise management systems: methodology, organization, practice*. Ministry of Education and Science of Ukraine, Donetsk. nats un Economics and Trade them. Michael Tugan-Baranovsky. Donetsk: DonNUET.
8. Kredisov, A. I., Panchenko, E. G., Kredisov, V. A. (2004) *Management for managers*. Kyiv: Znannia.
9. Khmil, F. I. (2003) *Fundamentals of Management*. Kyiv: Academvydav.
10. Shegda, A. V. (2004) *Management*. Kyiv: Knowledge.
11. Klebanova, T. S., Kizim, M. O. and Chernyak, O. I. (2010) *Mathematical methods and models of a market economy*. Kharkiv: VD INZHEK.
12. Krivovozyuk, I. V. (2007) *The economic diagnostics of the enterprise: theory, methodology and practice of application*. Lutsk: Nadetyrie.
13. Afanasyev, N. V., Rogozhin, V. D. and Rudyk, V. I. (2003) *Development of the enterprise*. Kharkiv: INZHEK.

**N. O. Kondratenko,  
M. M. Novikova,  
M. K. Gnatenko**

### **THE IMPROVEMENT OF THE QUALITY OF MANAGERIAL DECISIONS IN THE ORGANIZATION**

*The paper develops theoretical provisions and develops practical recommendations for improving the efficiency and quality of managerial decisions in the organization. It is revealed that the process of making managerial decisions in the organization involves the formation of development goals, determination of the timing for implementation of individual activities, types of necessary work, the performers of these works, and the volume of material, labor and investment resources. It is noted that in order to begin the development of the managerial decision, the following conditions must be met: a problem, a problem situation; variation (alternativity) of the situation; the person (management body) who has the right to make decisions; a system of criteria by which you can choose the best option; in order to create the necessary conditions for the implementation of managerial decisions, the decision is characterized by the objective choice of the subject of influence management on this issue in connection with the solution of the problem. The model for evaluating the results of making managerial decisions in the coordinates of «effectiveness – efficiency – quality» has proved that the only feasible variant of managerial influence on the object of regulation and management are the consequences that are described by the specified criteria and are evaluated exclusively by their positive values. It is substantiated that an important aspect of the theory of making managerial decision is the availability of methods that allow to process both qualitative and quantitative information, and select the most necessary data from its set. The concept of making managerial decisions should cover all changes in strategy, production, management of all processes in the organization. Nowadays, the technology of making managerial decisions in the organization is viewed as one of its business processes. It is concluded that the decision-making process should, on the one hand, have characteristics of adaptability, adjustment to changes in the environment, and, on the other hand, ensure stable functioning and development of the organization.*

**Keywords:** managerial decisions, organization, quality, improvement.