



УДК 338.65

## ОРГАНИЗАЦИОННО ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Евгений ГОРБАНЬ**

аспирант кафедры конституционного и административного права  
Государственного университета инфраструктуры и технологий

В статье проводится теоретическое исследование организационно-правового обеспечения эффективности управленческих решений на предприятии. Осуществляется анализ компонентов категории управленческое решение. Определяются составляющие компоненты управленческого решения с позиции науки административного права. Проводится анализ категории риск предприятия и влияния управленческого решения на результаты деятельности предприятия. Исследуются возможные варианты долгосрочного влияния принятого управленческого решения на прогнозы деятельности предприятия. Показывается место и роль управленческого персонала с позиции эффективности решений и общих результатов деятельности предприятия. Приводится практический пример закрепления административных полномочий принятия управленческих решений на предприятии.

*Ключевые слова:* предприятие, управление, решение, риск, организация, система, риск-менеджмент.

### ORGANIZATIONAL LEGAL BASIS OF ENSURING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE ENTERPRISE

**Evgeniy GORBAN**

Postgraduate Student at the Department of Constitutional and Administrative Law  
of State University of Infrastructure and Technologies

The article provides a theoretical study of organizational and legal support for the effectiveness of management decisions at an enterprise. The analysis of the components of the category management decision is carried out. The constituent components of management decisions are determined from the position of the science of administrative law. The analysis of the risk category of the enterprise and the impact of management decisions on the results of the enterprise is carried out. Possible variants of the long-term influence of the adopted management decision on the forecasts of the enterprise's activity are investigated. The place and role of management personnel is shown from the standpoint of the effectiveness of decisions and the overall results of the enterprise. A practical example of consolidating the administrative authority for making managerial decisions at an enterprise is given.

*Keywords:* enterprise, management, decision, risk, organization, system, risk management

### BAZELE JURIDICE ORGANIZAȚIONALE A ASIGURĂRII EFICIENȚEI DECIZIILOR DE MANAGEMENT ÎN ÎNȚREPRINDERE

Articolul oferă un studiu teoretic al sprijinului organizațional și juridic pentru eficacitatea deciziilor de management la o întreprindere. Se efectuează analiza componentelor deciziei de gestionare a categoriilor. Componentele constitutive ale deciziilor de management sunt determinate din poziția științei dreptului administrativ. Se efectuează analiza categoriei riscului întreprinderii și a impactului deciziilor de management asupra rezultatelor întreprinderii. Sunt cercetate variantele posibile ale influenței pe termen lung a deciziei de management adoptate asupra previziunilor activității întreprinderii. Locul și rolul personalului de conducere este arătat din punctul de vedere al eficacității deciziilor și al rezultatelor generale ale întreprinderii. Este dat un exemplu practic de consolidare a autorității administrative pentru luarea deciziilor manageriale la o întreprindere.

*Cuvinte-cheie:* întreprindere, management, decizie, risc, organizare, sistem, management al riscurilor.

**Постановка проблемы.** В условиях экономического кризиса мирового хозяйства актуализируется вопрос механизмов принятия решений в условиях риска на предприятии. Значение принятого решения

является отражателем долгосрочных прогнозов финансового состояния предприятия.

Эффективность управленческой деятельности высшего руководящего состава предприятия определяет общий стабильный

материально-финансовое состояние управляемого объекта и вызывает уровень его доходности, наконец является основной целью создания предприятия.

Для определения специфической деятельности руководите-



лей по реализации своего властного влияния, под принятием управленческих решений понимают системную деятельность людей, которые сознательно определяют вариант (альтернативу) действий, обеспечивающий достижение целей организации. Управленческое решение отличается от средств решений текущих производственных задач направленностью на организацию коллективного труда; его принимает руководитель (субъект управления) в случае возникновения проблемы или необходимости системно урегулировать отношения по организации производства.

**Актуальность темы исследования** диктуется относительностью раскрытия организационных механизмов принятия решений и категории риска предприятия.

**Состояние исследования.** Проблемы управления в сфере административной деятельности на предприятии исследовали такие отечественные ученые, как В. Б. Аверьянов, А. Ф. Андриуша, М. И. Ануфриев, И. В. Аристова, Н. А. Армаш, А. Н. Бандурка, А. А. Бандурка, Д. А. Беззубов, Ю. П. Битяк, В. Т. Белоус, И. Л. Бородин, И. С. Братков, В. М. Гарашук, И. П. Голосниченко, В. Л. Грохольский, Е. В. Додин, В. А. Заросило, Г. А. Калужный, С. В. Кивалов, Т. А. Коломоец, В. К. Колпаков, А. Т. Комзюк, С. Ф. Константинов, В. В. Коноплев, А. В. Копан, Б. А. Кормич, М. В. Корниенко, А. В. Кузьменко, В. И. Курило, М. Н. Курко, В. Я. Настюк, В. А. Липкан, А. А. Мартыненко, А. А. Музыка-Стефанчук, В. И. Олефир, А. И. Остапенко, В. П. Петков, А. Н. Подоляка, Т. А. Проценко, Л. А. Савченко, А. А. Стародубцев, Н. Н. Тищенко, Н. П. Христинченко, В. К. Шкарупа, И. М. Шопина, Х. П. Ярмак, А. Н. Ярмыш и другие.

**Цель статьи.** Рассмотреть и

обосновать организационную систему принятия решений на предприятии с позиции наук административного права и наук управления. Дать научную оценку критериям управленческого решения как элемента снижения риска для предприятия.

**Изложение основного материала.** В современной юридической литературе определено, что публичное управление – это вид деятельности, направленный внешнее и внутреннее влияние процессов жизнедеятельности с целью их упорядочивания [1].

Теория управления включает в себя такие элементы как: методы, принципы, функции, а также логическая цепь, которая их соединяет в систему [2].

При проведении данной научной работы были использованы следующие методы: метод научной абстракции, который позволил определить понятие риска для предприятия с позиции науки административного права; метод прогнозирования позволил доказать влияния принятия управленческого решения на возможности развития предприятия в долгосрочном периоде; метод экономической систематизации позволил определить место и роль управленческого решения, ее административной составляющей в деятельности предприятия.

Следует отметить, что управленческое решение – это центральное звено управленческого цикла, продукт анализа, прогнозирования, обоснования, оптимизации и выбора альтернативы, выполненных на основе переработки информации лицом, принимающим решения. Процесс принятия решения характеризуется комплексом «интегральных» процессов интеллектуальной деятельности руководителя и его аппарата управления, эффективной организацией с высоким уровнем целесообразности,

использованием научно обоснованных технологий и оптимизацией использования кадрового и материально-технического ресурса предприятия [3].

Многосложный процесс принятия решения требует от руководителя предприятия наличия многих навыков и компетенций. От умений руководителя эффективно принимать решения зависит правильность и своевременность их выполнения. Собственно, процесс принятия решения – основная функция управления, взаимосвязанная со всеми основными функциями, определяет их содержание, объем ресурсов и полномочий по их реализации. Базовым значением эффективности управленческих решений является направленность их содержания на достижение стратегических целей предприятия. При этом целеполагание – это процесс создания и формулировки цели (целей), один из важных элементов процесса управления, определяет вид целевой функции [4].

Предприятие как организация создается с определенной целью и его производственная деятельность полностью направлена на достижение этой цели. Цель – плановый результат, выступает как единство желаемого и возможного. У предприятия как субъекта хозяйственной деятельности, основной целью является получение прибыли. Учитывая, что наличие цели – это признак, который исключительно касается человеческой деятельности, то и достигается такая цель исключительно средствами использования человеческого ресурса – умственного труда субъектов принятия и реализации управленческих решений. Цель является генеральным императивом действий, описывающий будущее состояние или процесс как объекты, желаемые для достижения.



Формулировка целей и ограничений является важной задачей менеджмента и характеристикой компетентности руководителей. В рыночной системе глобальной хозяйственной целью (миссией) является уровень удовлетворения рыночных потребностей, характеризуется уровнем доходов, имущественному положению, благосостоянием, рентабельностью, ликвидностью и тому подобное. [5]

Эту взаимосвязь можно проследить, используя матрицу связи функций управления и операций, процедур принятия решения. Такая матрица позволяет объективно определить необходимые средства и количественно-качественные характеристики информации для реализации этих функций.

Наиболее общими этапами процесса принятия решения является работа с информацией (прием, обработка, представление и распознавания ситуации), подготовка вариантов решения, а также оценка эффективности выбранного варианта и принятого решения. Каждый этап характеризуется специфическими операциями и процедурами деятельности лиц, принимающих решения, в различных условиях (определенности, риска и неопределенности).

Глобализация экономики требует стандартизации управления на предприятиях для обеспечения эффективного, прозрачного, стратегически предполагаемого менеджмента независимо от форм собственности и форм хозяйствования. [6]

Международная Организация по Стандартизации (International Organization for Standardization - ISO) - всемирная федерация национальных органов по стандартизации (органов-членов ISO) Разработала и утвердила стандарты-принципы менеджмента рисков, которые явля-

ются ключевыми критериями успеха предприятия ISO 31000: 2018 - Менеджмент риска.

Как указано в самом документе, он предназначен для использования теми, кто создает и сохраняет ценности в организациях посредством управления рисками, принятия решений, постановкой и достижением целей и улучшением общего функционирования. [7]

Организации всех типов и размеров сталкиваются с внешними и внутренними факторами и воздействиями, которые вносят неопределенность в достижение их целей. Управление рисками является итеративным и помогает организациям в определении стратегии, достижении целей и принятии обоснованных решений.

Менеджмент риска является частью системы управления и элементом проявления лидерства и имеет основополагающее значение с точки зрения того, как организация управляется на всех уровнях. Он способствует совершенствованию систем менеджмента. Менеджмент риска является частью всех действий, связанных с организацией и включает взаимодействие с заинтересованными сторонами [8]. Менеджмент риска учитывает внешний и внутренний контекст организации, включая факторы, связанные с поведением людей и культурой.

Действуя эффективно в условиях риска руководитель при принятии управленческих решений должен учитывать следующие факторы:

- следует уточнить величину и тип риска, который Предприятие может или не может принять с учетом поставленных целей. Также следует определить критерии оценки значимости риска и обосновать процесс принятия решений. Критерии риска должны быть согласованы со

структурой риск-менеджмента и адаптированы под определенные цели и сферу охвата данной деятельности. Критерии риска должны отражать ценности организации, ее цели и ресурсы и отвечать политике управления рисками организации и ее положением о риск-менеджменте. Критерии должны определяться с учетом обязательств организации и мыслей заинтересованных сторон. Хотя критерии риска следует устанавливать в начале процесса оценки риска, они являются динамическими и должны постоянно пересматриваться и, в случае необходимости, корректироваться.

- следует идентифицировать риски. Такая деятельность руководителя направлена на поиск, определение и описание рисков, которые могут помочь или помешать организации в достижении целей Компании. Для идентификации рисков важно использовать надлежащую, соответствующую и актуальную информацию. Может использовать ряд методов для идентификации неопределенностей, которые могут повлиять на достижение одной или нескольких целей. При этом следует учитывать такие факторы и взаимосвязь между ними: - материальные и нематериальные источники риска; - причины и события; - угрозы и возможности; - уязвимости и способности; - изменения внешнего и внутреннего контекста; - индикаторы возникающих рисков; - характер и стоимость активов и ресурсов; - последствия и их влияние на цели; - ограниченность знаний и достоверности информации; - факторы, связанные со временем; - предубеждение, допущения и убеждения привлеченных лиц.

- учитывать, что цель анализа рисков состоит в том, чтобы понять характер риска и его



особенности, включая, когда это необходимо, уровень риска. Анализ рисков включает детальное рассмотрение неопределенностей, источников риска, последствий, вероятно, событий, сценариев, средств контроля и их эффективности. Событие может иметь разные причины и последствия и может влиять на различные цели. Анализ риска может проводиться с различной степенью детализации и сложности, в зависимости от цели анализа, доступности и достоверности информации и имеющихся ресурсов.

Методы анализа могут быть качественными, количественными или их комбинациями, в зависимости от конкретных обстоятельств и предполагаемого использования результатов. Анализ риска следует проводить с учетом таких факторов, как: - вероятность событий и последствий, - характер и масштабы последствий; - сложность и связность компонентов; - факторы, связанные со временем; - эффективность существующих средств контроля; - чувствительность и достоверность.

На анализ рисков может влиять что угодно - расхождение мнений, предвзятость, восприятие риска и суждения. Дополнительное воздействие создают качество используемой информации, ее допущения и исключения, любые ограничения методов и способов их реализации. Эти факторы необходимо изучать, документировать и сообщать лицам, ответственным за принятие решений. Определение количественной оценки событий с высокой неопределенностью может быть сложным, что может быть проблемой при анализе событий с серьезными последствиями.

В таких случаях использование комбинации методов позволяет решить несколько админи-

стративных задач: первая задача – оперативность управления предприятием (то есть улучшение управленческого поля для принятия быстрого решения в условиях ограниченного времени); вторая задача – минимизация рисков и потерь в случае возникновения неблагоприятной внешней экономической среды; третья задача – нахождение путей дальнейшего управления после того как ситуация риска будет преодолена.

Анализ риска обеспечивает вклад в общий процесс оценки риска и принятия решений относительно того, следует ли влиять на риск и как, а также какая стратегия и методы реагирования на риск будут наиболее подходящими. Результаты анализа позволяют понимать решения, предусматривающие выбор, а возможные варианты включают различные типы и уровни риска.

Обязательные оценки риска являются основным фактором прогнозирования. Цель оценки риска является содействие принятию решений. Оценка риска включает сравнение результатов анализа риска с установленными критериями риска для определения необходимости дополнительных действий. Решения должны учитывать более широкий контекст и объективные и субъективные последствия для внешних и внутренних заинтересованных сторон. Результаты оценки риска должны быть задокументированы, донесены до заинтересованных сторон, а затем проверены на соответствующих уровнях организации.

Следование приведенным алгоритма при принятии управленческих решений руководителями предприятий позволяет минимизировать негативные последствия влияния рисков на состояние дел на предприятии и оптимально эффективно дости-

гать основной цели предприятия - получение прибыли.

Кроме приведенных международных стандартов на национальном уровне разработан государственный стандарт качества ДСТУ ISO 9001-2001 по качеству управления на предприятии, которым установлены определенные обязательства руководства (5.1) [9] В частности, считается, что «высшее руководство должно предоставлять доказательства выполнения своих обязательств по разработке и внедрение системы управления качеством и постоянного улучшения ее результативности посредством: а) доведения до сведения организации важности выполнения требований потребителей, а также законодательных и обязательных требований; б) разработки политики в области качества; в) обеспечения разработки целей в области качества; г) анализ со стороны руководства; д) обеспечение ресурсами». [10]

Рассмотрим конкретный пример закрепления управления принятия решений во внутренних документах предприятия. Согласно предоставленным на исследование в данную работу документов, А.Н. Яскивец занимал должность Генерального директора предприятия ООО «Принт-инжиниринг», которое в соответствии с п.2.1. Устава имеет статус иностранного предприятия. Иностранное предприятие Хозяйственный кодекс Украины называет унитарное или корпоративное предприятие, созданное по законодательству Украины, действующий исключительно на основе собственности иностранцев или иностранных юридических лиц, или действующее предприятие, приобретенное полностью в собственность этих лиц.

Законом Украины «О режиме иностранного инвестирования»



предприятие с иностранными инвестициями определено как предприятие (организация) любой организационно-правовой формы, созданное в соответствии с законодательством Украины, иностранная инвестиция в уставном капитале которого, при его наличии, составляет не менее 10 процентов. При этом, иностранные инвестиции могут осуществляться в форме создания предприятий, полностью принадлежащих иностранным инвесторам, филиалов и других обособленных подразделений иностранных юридических лиц или приобретения в собственность действующих предприятий полностью. [11]

Привлечение иностранных инвестиций является стратегически важным вопросом в обеспечении экономического развития и национальной безопасности Украины, о чем отмечается в Стратегии устойчивого развития «Украина – 2020»: «Для поддержки инвестиционной активности и защиты прав инвесторов нужно обеспечить эффективную защиту права частной собственности, в том числе судебными органами, гармонизировать с законодательством Европейского Союза положения законодательства Украины относительно защиты прав национальных и иностранных инвесторов и кредиторов, защиты экономической конкуренции, ввести стимулирующие механизмы инвестиционной деятельности, исходя из лучшей мировой практики». Прозрачный и эффективный менеджмент на таких предприятиях является прямой гарантией стабильности инвестиционной привлекательности территории Украины.

В соответствии с п. 9.16. Устава ООО «Принт-инжиниринг» исполнительным и распорядительным органом Общества, осуществляющим управление

его текущей деятельностью и несет ответственность за выполнение возложенных на Общество задач, является Генеральный директор. Генеральный директор подотчетен Общему собранию участников общества и обеспечивает выполнение принятых ими решений.

Этим же Уставом установлено, что Генеральный директор действует на основании заключенного с Обществом Договора и исключительно в рамках утвержденных Общим собранием участников ежемесячных оперативных финансовых планов Общества, выполняет срочные письменные поручения / распоряжения Общего собрания участников и не менее двух раз в год отчитывается перед Общим собранием участников общества о своей деятельности и состоянии дел общества.

В системе управления реальным предприятием топ-менеджмент является ключевым звеном принятия решений. Одним из примеров такой деятельности является ООО «Принт Инжиниринг».

Приказом 8-к от 1 апреля 2014 г. Генеральным директором ООО «Принт Инжиниринг» был назначен А.Н. Яскивец.

Согласно контракту с Генеральным Директором от 28 декабря 2016 г. руководитель обязуется непосредственно и через сформированный штат работников осуществлять текущее управление (руководство) Обществом, обеспечивать его высокодоходную деятельность, эффективное использование и сохранность имущества Общества и имущества, не вошедшего в его уставный фонд, а Общество обязуется создавать необходимые условия для работы руководителя.

Руководитель является полномочным представителем общества при реализации прав,

полномочий, функций, обязанностей, предусмотренных законодательными актами Украины, уставом Общества и настоящим контрактом.

Генеральный директор указанным контрактом обязуется обеспечивать выполнение задач Общества, предусмотренные его Уставом (п.2.2.1).

В свою очередь, в соответствии с п.1.1 статьи 1 Устава данного предприятия создано для осуществления хозяйствования с целью улучшения своего экономического и социального положения, получение прибыли, а также для осуществления инвестиций в экономику Украины. Конкретизация цели создания Общества происходит в статье 3 Устава, где указано, что «Общество создано с целью объединения материальных, финансовых и других ресурсов участников Общества с целью получения прибыли».

Пунктом 9.17 Устава к компетенции Генерального директора относится заключения, исключительно в случае получения согласия Общего собрания участников, соглашений об отчуждении (продаже и другого перехода прав собственности), передачу в залог или аренду, отчуждения в любом виде земельных участков, основных средств, транспортных средств, корпоративных прав, имущественных и неимущественных прав, а также прав пользования земельными участками, которые принадлежат Обществу.

Согласно Антикоррупционной программы, утвержденной Приказом Генерального директора № 40 от 14.09.2015 года, должностные лица Общества обязаны:

- не совершать и не участвовать в совершении коррупционных правонарушений, связанных с деятельностью Общества;



- воздерживаться от поведения, которое может быть расценено как готовность поступить коррупционное правонарушение, связанное с деятельностью Общества;

- безотлагательно информировать Уполномоченного Общества или генерального директора Общества о случаях подстрекательства к совершению коррупционного правонарушения, связанного с деятельностью Общества;

- безотлагательно информировать Уполномоченного Общества и / или генерального директора о случаях совершения коррупционных или связанных с коррупцией правонарушений другими работниками юридического лица или другими лицами;

- безотлагательно информировать Уполномоченного Общества и / или генерального директора Общества о возникновении реального, потенциального конфликта интересов.

Итак, учредительными документами Общества и регуляторными актами установлено четкое ограничение дискреции Генерального директора при принятии управленческих решений позицией общего собрания участников Общества и целью и задачами создания самого Общества, закреплено его Уставом.

**Выводы.** Таким образом можно сделать следующие выводы: первое – управленческое решение является системообразующей категорией с позиции административного права в деятельности предприятия; второе – организационные процедуры принятия управленческого решения – это внутренний нормативный акт предприятия, который отображает порядок принятия решений на предприятии и определяет уровень ответственности и компетенций работни-

ков предприятия; третье – риск предприятия категория эффективности предприятия являются основными в условиях работы предприятия в негативных экономических условиях.

### Список использованной литературы

1. Арабаджийски Н. Сущность теории публичного управления / Н. Арабаджийски [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bagsurb.ru/about/journal/ekonomika-i-upravlenienauchno-prakticheskii-zhurnal-2-d> [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1952>

3. Войнаренко М. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища / М. Войнаренко, О. Костюк // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 4(9). – С. 49-51.

4. Замазій О. Місце бізнес-адміністрування в системі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства / О. Замазій // Вісник ЖДТУ. – 2013. – № 1(63). – С. 243-245.

5. Лозовський О. Основні аспекти побудови ефективної системи адміністративного менеджменту / О. Лозовський, С. Шарчук [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://nauka.zinet.info/23/sharchuk.php>

6. Новікова М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент) / М. Новікова. – Х.: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. – 98 с.

7. Світлична Т. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування та його зв'язку з управлінням ризиками діяльності підприємств / Т. Світлична // Молодий вчений. – 2014. – № 11(14). – с.10-14

8. Тітяєв В. Тенденції у проектуванні бізнес-систем нового покоління / В. Тітяєв, Т. Дівенок // Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки: матеріа-

ли міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції. – Х., 2015. – С. 33-34.

9. Євась Т. Теоретичні аспекти сучасного бізнес-адміністрування / Т. Євась, Т. Вігонюк // Подільський науковий вісник. – 2017. – № 2. – С. 53-55.

10. Стоян К. Складові системи управління підприємством / К. Стоян, К. Бихало [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/54](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/54)

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Горбань Евгений Анатоліевич,  
аспірант кафедри  
конституційного і  
адміністративного права  
Государственного университета  
инфраструктуры и технологий;

### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Gorban Evgeniy Anatoliyevich,  
Postgraduate Student at the  
Department of Constitutional  
and Administrative Law of State  
University of Infrastructure and  
Technologies;  
[dbezzubov@ukr.net](mailto:dbezzubov@ukr.net)