

**С. С. Турлакова,***доктор економічних наук, доцент,*  
ORCID 0000-0002-3954-8503,  
e-mail: svetlana.turlakova@gmail.com,**Б. І. Логвиненко,***аспірант,*  
ORCID 0000-0002-7956-2916,  
e-mail: bodya00728@gmail.com,*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ*

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ УЗГОДЖЕННЯ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасна ринкова економіка має досить багато переваг. Серед них виділяють швидкість розвитку, врахування інтересів покупців, прагнення використовувати досягнення науково-технічного прогресу для задоволення потреб суб'єктів ринку і при цьому використовувати всі блага сучасності та цифровізації, яка стрімко входить у наше життя.

Здавалося б, як в економіці можуть перетинатися людські взаємини та показники та як донесення правильної інформації до виконавця може вплинути на економічні показники всього підприємства.

Відповідно до Звіту про Глобальну конкурентоспроможність Всесвітнього Економічного Форуму [1], ефективність і гнучкість ринку праці забезпечуються такими факторами, як кваліфікований менеджмент, наявність кадрів, доступність послуг з підвищення кваліфікації, пряма залежність між продуктивністю праці, оплатою та побудовою корпоративних взаємовідносин.

У рейтингу глобальної конкурентоспроможності країн світу Global Competitiveness Index (звіт за 2020 рік) Україна зайняла 55 місце з 63 країн за рівнем ефективності ринку праці. Виходячи з місця в рейтингу зараз потенціал персоналу використовується приблизно на 30%, що показує стан можливостей розвитку потенціалу промислово-виробничого персоналу [1].

Якщо звернути увагу на індекс промислового виробництва, який визначається у вигляді відношення поточного обсягу виробництва (у грошовому вираженні) до обсягу промислового виробництва в попередньому періоді, то з 2017 по 2019 рік ми бачимо явне зниження зі 103 до 91% – це роки, коли відбувалися процеси об'єднання компаній, вихід партнерів і заснування ними власних практик, поява нових партнерів, переходи цілих практик, які вплинули на систему управління персоналом [2].

У контексті розвитку потенціалу промислово-виробничого персоналу перспективними напрямками є вивчення організації трудового процесу, підготовка та набір кадрів, вибір оптимальної системи заробітної плати, створення відносин соціального

партнерства на підприємстві, а також побудови міжособистісних відносин. Найбільш важливим для забезпечення повного використання потенціалу персоналу промислових підприємств необхідним є вивчення процесів узгодження рішень, які часто визначають результат і ефективність процесів прийняття рішень на всіх рівнях управління та функціонування підприємства в цілому.

Питаннями вивчення процесів прийняття рішень в складних економічних системах та, зокрема, процесів узгодження рішень займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як К. Бергаланфі [3], Н. Вінер [4], М. Моїсеєв [5], О. Богданов [6], Т. Синельникова [7], Т. Грубич [8], Т. Таран [9], О. Сухинов, Г. Угольницький, А. Усов [10], В. Абчук [11], М. Кабушкин [12], В. Галіцин, О. Суслов, Н. Самченко [13] та ін. Незважаючи на це, проблема узгодження та прийняття рішень залишається відкритою, носить складний міждисциплінарний характер, досліджується безліччю наукових напрямків. Відмітною ознакою великої кількості робіт, що застосовуються в управлінській діяльності, є їх спрямованість на застосування в рамках комерційних організацій (орієнтовані на максимальний прибуток), що робить їх непридатними для специфічних завдань на державних підприємствах, де структура управління може кардинально відрізнятися, також дані питання не розглядалися в контексті рефлексивного управління персоналом на підприємстві. Тож, ряд завдань ефективного узгодження рішень і питання управління відповідними процесами на підприємствах з використанням рефлексивного підходу залишаються вивченими недостатньо.

**Метою статті** є дослідження особливостей управління в системі узгодження рішень на підприємствах.

У процесі прийняття рішень на підприємствах одне з центральних місць займають процедури узгодження рішень.

Класично виділяють кілька підходів до вивчення узгодження рішень: кооперативний, комунікативний, інтелектуальний, особистісний. У контексті

узгодження рішень на підприємстві ми використовуємо кілька, щоб охопити як суб'єкт, так і об'єкт управління.

В цілому, процес управління Т. Грубич [8] розглядає як серію безперервних взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, проте кожне з рішень само по собі є процесом, дуже важливим для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж являє собою процес, тому що також складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління є загальною сумою всіх функцій.

Таким чином, процес управління – це багатопланове та складне завдання, спрямоване на виконання безперервних взаємопов'язаних дій для досягнення поставлених цілей.

У сучасних системах управління в результаті поділу праці склалося положення, при якому готують, розробляють рішення одні працівники організації, приймають або затверджують – інші, а виконують – треті.

Інакше кажучи, керівник часто затверджує та несе відповідальність за рішення, якого не розробляв; фахівці, які готували і аналізували рішення, не приймають участі в його реалізації, а виконавці не приймають участі в підготовці та обговоренні рішень. Ухвалення управлінських рішень в організації досить часто помилково розглядається як індивідуальний, а не груповий процес. Тож, вкрай важливим на підприємствах стає процес узгодження рішень.

Поняття узгодження Т. Таран розглядає як досягнення попередньої домовленості між суб'єктом і об'єктом для досягнення поставленої мети. Але дане поняття недостатньо розкриває дії об'єктів в системі узгодження, тобто не описує ті дії, які дозволять досягти кінцевої мети, в нашому випадку – підприємства [9].

Автори О. Сухинов, Г. Угольницький і А. Усов у роботі щодо механізмів узгодження інтересів при управлінні проектами розвитку територій пояснюють поняття узгодження як досягнення попередньої згоди між групою зацікавлених і відповідальних осіб з приводу прийняття спільного рішення або здійснення угоди [10]. Відповідно, узгодження визначається як досягнення попередньої домовленості між групою зацікавлених і відповідальних осіб з приводу прийняття спільного рішення, здійснення угоди.

У менеджменті та економіці багато уваги приділено дослідженням управлінських рішень, теоретичним і методологічним аспектам даного поняття [11]. Особливу увагу приділено організації процесу прийняття управлінських рішень та використання методичного інструментарію. У роботах М. Кабушкіна, М. Вахрушиної викладений інструментарій вирішення економічних та управлінських завдань, адаптований саме до конкретних етапів і процедур методики прийняття рішень [12].

Наприклад, у статті [13] управлінське рішення розглядається як вибір керівником альтернатив в рамках його посадових повноважень і компетенцій та спрямований на досягнення цілей організації.

Розглянуті авторами питання управлінських рішень висвітлюються лише з економічної чи управлінської точки зору (наприклад, як найкращим чином використовувати обмежені фінансові та матеріально-технічні ресурси) але не беруть до уваги вивчення психологічних особливостей співробітників та їх взаємини та взаємодію (насамперед інформаційну), що, на нашу думку, дещо обмежує можливість побудови ефективної системи управління.

Також важливим фактором прийняття дійсно ефективного рішення є формування достатньо повної безлічі його можливих альтернатив. Одночасно важливим є вибір методу, коли потрібно активізувати учасників процесу прийняття рішення, узгодити інтереси сторін, яких стосується рішення, підвищити їх зацікавленість в результатах, ефективність групового підходу до розробки рішення. При цьому важливо приділяти увагу організації групової роботи, зокрема визначенню регламенту поведінки групи, враховувати існуючі переваги та недоліки цього методу.

Проведений аналіз методів узгодження інтересів економічних агентів з точки зору раціональності їх поведінки та рівня узгодженості інтересів показав, що в основі механізму узгодження інтересів економічних агентів повинна лежати інтеграція формалізованих і неформалізованих методів узгодження, що дозволить здійснювати оцінку та прогноз досягнення як загальних, узгоджених пріоритетів розвитку системи, так і власних інтересів економічних агентів.

Вивчаючи теоретичні аспекти процесу узгодження рішень, автори В. Галіцин, В. Суслов, Н. Самченко визначають поняття узгодження рішень як творчу, вольову дію суб'єкта управління на основі знання законів функціонування управлінської системи і способів діяльності колективу щодо вирішення проблеми [14].

Дослідити ці особливості дозволяє методологія, яка враховує поведінкові характеристики осіб, приймаючих рішення, враховуючи фактори індивідуальної поведінки та взаємодії, а також коригуючі та регулюючі заходи впливу на них. Впровадження в модель механізму коригування стратегії поведінки агентів дозволяє вибудувати лінію раціональної поведінки агентів не тільки на підставі фактора власної задоволеності, а й з точки зору ефекту всієї системи в цілому.

М. Агафонова та В. Барішева характеризують процедуру досягнення згоди членів організації з пропонуваним рішенням проблеми [15]. Тобто узгодження рішень на підприємстві – це процедура досягнення згоди співробітників та управлінців підприємства. Але в той же час з'являється проблема визнання рішення двома групами в організації: тими

керівниками підрозділів, на діяльність яких може вплинути рішення, і тими виконавцями, які будуть виконувати його.

Схожу думку описано в роботі [16], що узгодження – це процес обміну інформацією між співробітниками та керівниками, тобто сполучний процес в управлінні та складова частина будь-якої управлінської функції, що дозволяє забезпечити необхідність досягнення визнання різними людьми пропонованого управлінського рішення на підприємстві.

Тобто в процесі прийняття рішень необхідною є відповідна завчасна підготовка й осіб, що приймають рішення, і рядових фахівців підприємства.

Отже, поняття узгодження рішень на підприємстві – це процес досягнення згоди членів організації з передбачуваним рішенням шляхом обміну інформацією між співробітниками та керівниками. Основною причиною, що не дозволяє співробітникам ефективно погоджувати рішення, є недостатня інформованість, пов'язана з обмеженим обміном інформацією між співробітниками і керівниками. Самі ж співробітники мало інформовані або навпаки досить інформовані, але переслідують власні цілі в процесі прийняття рішень, які можуть суперечити стратегічним цілям підприємства.

Одним з ефективних методів побудови правильних взаємин у колективах, між підлеглими та керівництвом є рефлексивне управління, яке повністю задовольняє всім критеріям системи узгодження рішень. У рефлексивному управлінні акцент зміщується на розгляд особливостей взаємодії членів колективу, розглядаються психологічні особливості процесу прийняття рішень.

Засновником рефлексивного управління в науці є радянський та американський психолог і математик, професор Каліфорнійського університету в Ірвайні, засновник теорії рефлексивних ігор В. Лефевр [17].

У роботах [18–20] вводяться поняття рефлексивних моделей поведінки суб'єктів управління та побудови взаємин між ними.

Завдання узгодження рішень на підприємствах полягає в тому, щоб створити ефективний механізм правильних взаємин між співробітниками підприємств.

Поняття рефлексії Д. Новіков розуміє як «дія дії», тобто як особливу, практичним чином організовану дію, завдяки якій інтелектуальне відображення дії (або діяльності) обертається дією відображення [21]. Суб'єкт управління стає для себе суб'єктом змін. Діяльність рефлексії виступає тут як зовнішня практична діяльність, відносно до якої практична діяльність управління стає «внутрішньою».

#### Література

1. У яких міжнародних рейтингах Україна поліпшила свої позиції в 2019 році. URL: <https://ru.slovoidilo.ua/2020/01/08/infografika/politika/kakix-mezhdunarodnyh-rejtingah-ukraina-uluchshila-svoi-pozicii-2019-godu> (дата звернення 10.06.2021).
2. Рейтинг глобальної конкурентоспроможності країн світу за версією IMD. *Гуманітарна енциклопедія: Дослідження*. 2021. Режим доступу: <https://gtmarket.ru/ratings/imd-world-competitiveness-ranking> (дата звернення 10.06.2021).
3. Bertalanffy L. Von. General System Theory – A Critical Review. *General Systems*. 1962. Vol. VII. P. 1–20.

Тут відбивається загальний підхід до управління людиною з огляду на психологічні особливості з використанням різноманітних прийомів і прийнятих рішень, поведінки в колективі, роботи в організації в цілому, а також власного розвитку. Результати рефлексії дозволяють точніше оцінювати свою поведінку та приймати правильніші рішення в системі узгодження рішень.

Отже, головним завданням рефлексивного управління стає вивчення самого себе та ситуації навколо себе, урахування інтересів підприємства. Ці знання дозволяють нам оцінювати всі ці фактори як вхідні дані для аналізу та побудови моделі управління процесів узгодження рішень на підприємствах.

Отже, рефлексивне управління в системі узгодження рішень на підприємстві визначимо як дії, спрямовані на досягнення передбачуваного управлінського рішення, які дозволяють, беручи до уваги психологічні особливості опонента, прогнозувати наслідки поведінки, а значить і керувати опонентом не безпосередньо (жорстко, директивно), а опосередковано (м'яко, комплементарно).

**Висновки.** Таким чином, розглянуті особливості управління в системі узгодження рішень на підприємствах дозволяють зробити висновок про те, що розроблення відповідних механізмів рефлексивного управління на підприємствах необхідно ґрунтувати на дослідженні системи психологічних особливостей прийняття рішень суб'єктами для забезпечення підвищення керованості як персоналом, так і підприємством у цілому. Використання рефлексивного управління в системі узгодження рішень на підприємстві дозволить успішно моделювати поведінку об'єкта управління, ефективно впливати на нього маловитратними методами для ефективного досягнення цілей підприємства.

Тож, визначені особливості управління в системі узгодження рішень на підприємствах обумовлюють необхідність побудови концептуальних положень рефлексивного управління узгодженням рішень на підприємствах в рамках наведених визначень. Реалізація рефлексивного управління в системі узгодження рішень на підприємстві дозволить скоротити час розробки управлінських рішень, а також зменшити ризик і невизначеність у процесі узгодження рішень, підвищити ефективність роботи підприємства, використовуючи весь потенціал інформаційних взаємодій працівників.

Перспективним напрямком дослідження є побудова механізму рефлексивного управління узгодженням рішень на підприємствах.

4. Винер Н. Кибернетика и общество. Москва: Изд-во Иностран. Лит., 1958.
5. Моисеев Н. Люди и кибернетика. Москва: Молодая гвардия, 1984. 224 с.
6. Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука): в 2 кн. Кн. 1. Москва: Экономика, 1989. 304 с.
7. Синельникова Т. И. Философские проблемы принятия оптимальных управленческих решений. *Вестник Челябинского государственного университета*. 2015. №9 (364). Вып. 36: *Философия. Социология. Культурология*. С. 89-96.
8. Грубич Т. Ю. Процесс управления в организации. *Научный журнал КубГАУ*. 2015. №114 (10). С. 12-15.
9. Таран Т. А. Отображение принципов рефлексивного управления в математических моделях рефлексивного выбора. *Рефлексивные процессы и управление*. 2002. №10. С. 103-117.
10. Сухинов А. И., Угольницкий Г. А., Усов А. Б. Методы решения теоретико-игровых моделей согласования интересов при управлении рыболовством. *Математическое моделирование*. 2019. №31 (7). С. 127-142. DOI: <https://doi.org/10.1134/S0234087919070086>.
11. Абчук В. А. Менеджмент. СПб.: Союз, 2002. 463 с.
12. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учебник. Москва: «Новое знание», 2009. 336 с.
13. Галцин В. К., Суслов О. П., Самченко Н. К. Идентифікація проблеми при формуванні управлінських рішень. *Економіка і підприємництво: зб. наук. пр. ДВНЗ Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана*. Київ: КНЕУ, 2018. № 40. С. 79-90.
14. Вахрушина М. А. Управленческий анализ. Москва: «Омега-Л», 2010. 399 с.
15. Агафонова М. С., Барышева В. А. Разработка и реализация управленческих решений на предприятии. *Концепт*. 2016. № 17. С. 857-861.
16. Льюльчак Л. А. Обучение персонала как необходимость развития любой организации. *Культура народов Причерноморья*. 2004. № 55 (3). С. 106-118.
17. Лефевр В. А. Рефлексия. Москва: «Когито-Центр», 2003. 496 с.
18. Турлакова С. С. Аналіз рефлексивних складових процесу прийняття рішень економічними суб'єктами. *Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми*: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2014. С. 378-386.
19. Турлакова С. С. Применение рефлексивного подхода в рамках моделей управления стадным поведением на предприятиях. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2 (31). С. 174-180.
20. Турлакова С. С. Рефлексивное управление стадным поведением на предприятиях: концепция, модели и методы: монография / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. Киев, 2020. 322 с.
21. Новиков Д. А., Чхартишвили А. Г. (2013). Рефлексия и управление: математические модели. Москва: Издательство физико-математической литературы, 2013. 412 с.

#### References

1. U yakyykh mizhnarodnykh reitynhakh Ukraina polipshyla svoi pozytsii v 2019 rotsi [In some international ratings, Ukraine has polished its position in 2019]. Retrieved from <https://ru.slovoidilo.ua/2020/01/08/infografika/politika/kakix-mezhdunarodnyx-rejtingax-ukraina-uluchshila-svoi-pozicii-2019-godu> (last accessed 10.06.2021) [in Ukrainian].
2. Reitynh hlobalnoi konkurentospromozhnosti krain svitu za versieiu IMD. [Rating of the global competitiveness of the country for the version of IMD]. (2021). *Humanities Encyclopedia: Research*. Retrieved from <https://gtmarket.ru/ratings/imd-world-competitiveness-ranking> (last accessed 10.06.2021) [in Ukrainian].
3. Bertalanffy, L. Von. (1962). General System Theory – A Critical Review. *General Systems*, Vol. VII, pp. 1-20.
4. Wiener, N. (1958). *Kibernetika i obshchestvo* [Cybernetics and Society]. Moscow, Publishing house of Foreign. Lit. [in Russian].
5. Moiseev, N. (1984). *Lyudi i kibernetika* [People and cybernetics]. Moscow, Molodaya gvardiya, 224 p. [in Russian].
6. Bogdanov, A. A. (1989). *Tektologiya: (Vseobshchaya organizatsionnaya nauka)* [Tectology: (General organizational science)]: in 2 vols. Book. 1. Moscow, Economics. 304 p. [in Russian].
7. Sinelnikova, T. I. (2015). *Filosofskie problemy prinyatiya optimal'nykh upravlencheskikh resheniy* [Philosophical problems of making optimal management decisions]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta – Bulletin of the Chelyabinsk State University*, No. 9 (364), Issue. 36: Philosophy. Sociology. Culturology, pp. 89-96 [in Russian].
8. Grubich, T. Yu. (2015). *Protsess upravleniya v organizatsii* [Management process in the organization]. *Nauchnyy zhurnal KubGAU – Scientific journal KubSAU*, No. 114 (10), pp. 12-15 [in Russian].
9. Taran, T. A. (2002). *Otobrazheniye printsipov reflektivnogo upravleniya v matematicheskikh modelyakh reflektivnogo vybora* [Displaying the principles of reflexive control in mathematical models of reflexive choice]. *Refleksivnyye protsessy i upravleniye – Reflexive Processes and Control*, No. 10, pp. 103-117 [in Russian].
10. Sukhinov, A. I., Ugolnitsky, G. A., Usov, A. B. (2019). *Metody resheniya teoretiko-igrovyykh modeley soglasovaniya interesov pri upravlenii rybolovstvom* [Methods for solving game-theoretic models of reconciliation of interests in fisheries management]. *Matematicheskoye modelirovaniye – Math modeling*, No. 31 (7), pp. 127-142. DOI: <https://doi.org/10.1134/S0234087919070086> [in Russian].
11. Abchuk, V. A. (2002). *Menedzhment* [Management]. SPb., Soyuz. 463 p. [in Russian].
12. Kabushkin, N. I. (2009). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow, Novoye znaniye. 336 p. [in Russian].
13. Hallitsyn, V. K., Suslov, O. P., Samchenko, N. K. (2018). *Identifikatsiia problemy pry formuvanni upravlinskykh rishen.* [Identification of the Problem when Forming Management Decisions]. *Ekonomika i pidpriemnystvo – Economics and Entrepreneurship*, No. 40, pp. 79-90. Kyiv, KNEU [in Ukrainian].
14. Vakhrushina, M. A. (2010). *Upravlencheskiy analiz* [Management analysis]. Moscow, «Omega-L». 399 p. [in Russian].
15. Agafonova, M. S., Barysheva, V. A. (2016). *Razrabotka i realizatsiya upravlencheskikh resheniy na predpriyatii* [Development and implementation of management solutions at the enterprise]. *Concept*, No. 17, pp. 857-861 [in Russian].
16. Lyulchak, L. A. (2004). *Obucheniye personala kak neobkhodimost' razvitiya lyuboy organizatsii* [Personnel training as a necessity for the development of any organization]. *Kul'tura narodov Prichernomor'ya – Culture of the peoples of the Black Sea region*, No. 55 (3), pp. 106-118 [in Russian].
17. Lefebvre, V. A. (2003). *Refleksiya* [Reflection]. Moscow, «Kogito-Center». 496 p. [in Russian].

18. Turlakova, S. S. (2014). Analiz refleksyvykh skladovykh protsesu pryiniattia rishen ekonomichnykh subiektamy [Analysis of the reflexive components of the decision-making process by economic entities]. *Pershyi etap modernizatsii ekonomiky Ukrainy: dosvid ta problemy* [The first stage of modernization of the Ukrainian economy: experience and problems]. (pp. 378-386). Zaporizhzhia, KPU [in Ukrainian].
19. Turlakova, S. S. (2016). Primeneniye refleksivnogo podkhoda v ramkakh modeley upravleniya stadnym povedeniyem na predpriyatiyakh [Application of a reflective approach within the framework of herd behavior management models at enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (31), pp. 174-180 [in Russian].
20. Turlakova, S. S. (2020). Refleksivnoye upravleniye stadnym povedeniyem na predpriyatiyakh: kontseptsiya, modeli i metody [Reflexive management of herd behavior at enterprises: concept, models and methods]: monograph. Kyiv, IIE of NAS of Ukraine [in Russian].
21. Novikov, D. A., Chkhartishvili, A. G. (2013). Refleksiya i upravleniye: matematicheskiye modeli [Reflection and Control: Mathematical Models]. Moscow, Publishing house of physical and mathematical literature. 412 p. [in Russian].

#### **Турлакова С. С., Логвиненко Б. І. Особливості управління в системі узгодження рішень на підприємствах**

Розглянуто особливості управління в системі узгодження рішень на підприємствах. Визначено актуальність рефлексивного управління в системі узгодження рішень на підприємстві. Проведено аналіз понятійної складової процесів рефлексивного управління в системі узгодження рішень.

Зроблено висновок про те, що розроблення відповідних механізмів рефлексивного управління на підприємствах необхідно ґрунтувати на дослідженні системи психологічних особливостей прийняття рішень суб'єктами для забезпечення підвищення керованості як персоналом, так і підприємством у цілому.

Визначені особливості управління в системі узгодження рішень на підприємствах обумовлюють необхідність побудови концептуальних положень рефлексивного управління узгодженням рішень на підприємствах у рамках наведених визначень.

Реалізація рефлексивного управління в системі узгодження рішень на підприємстві дозволить скоротити час розробки управлінських рішень, зменшити ризик і невизначеність у процесі узгодження рішень, підвищити ефективність роботи підприємства, використовуючи весь потенціал виробничих взаємодій працівників.

*Ключові слова:* управління, узгодження рішень, інформованість, рефлексія, рефлексивне управління, підприємство.

#### **Turlakova S., Lohvinenko B. Features of Management in the System of Coordination of Decisions at the Enterprises**

The features of management in the system of coordination of decisions at enterprises are considered. The relevance of reflexive management in the system of coordination of decisions at the enterprise has been determined. The analysis of the conceptual component of reflexive management processes in the decision coordination system is carried out.

It is concluded that the development of appropriate mechanisms of reflexive management at enterprises should be based on the study of the system of psychological characteristics of decision-making by subjects to ensure an increase in controllability of both personnel and the enterprise as a whole.

The features of management in the system of decision coordination at enterprises are determined, which necessitate the construction of conceptual provisions of reflexive management of decision coordination at enterprises within the framework of the above definitions.

The implementation of reflexive management in the system for coordinating decisions at the enterprise will reduce the time for developing management decisions, reduce risk and uncertainty in the process of coordinating decisions, and increase the efficiency of the enterprise, using the full potential of production interactions of workers.

*Keywords:* management, coordination of decisions, awareness, reflection, reflective management, enterprise.

#### **Турлакова С. С., Логвиненко Б. І. Особенности управления в системе согласования решений на предприятиях**

Рассмотрены особенности управления в системе согласования решений на предприятиях. Определена актуальность рефлексивного управления в системе согласования решений на предприятии. Проведен анализ понятийной составляющей процессов рефлексивного управления в системе согласования решений.

Сделан вывод о том, что разработку соответствующих механизмов рефлексивного управления на предприятиях необходимо обосновывать на исследовании системы психологических особенностей принятия решений субъектами для обеспечения повышения управляемости как персоналом, так и предприятием в целом.

Определенные особенности управления в системе согласования решений на предприятиях обуславливают необходимость построения концептуальных положений рефлексивного управления согласованием решений на предприятиях в рамках приведенных определений.

Реализация рефлексивного управления в системе согласования решений на предприятии позволит сократить время разработки управленческих решений, уменьшить риск и неопределенность в процессе согласования решений, повысит эффективность работы предприятия, используя весь потенциал производственных взаимодействий работников.

*Ключевые слова:* управление, согласование решений, информированность, рефлексия, рефлексивное управление, предприятие.

Стаття надійшла до редакції 11.06.2021

Прийнято до друку 15.06.2021