



Менеджмент

УДК 65.012.4:65.011.1:65.011.12:658.5

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564838>

**Управлінські рішення в адміністративному та комунікативному
менеджменті бізнес-процесів при плануванні підприємницької діяльності**

Порфіренко Володимир Іванович

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-0329-6217>

Литвишко Лілія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-9315-046X>

Компанець Катерина Андріївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного
бізнесу, Державного торговельно економічного університету,
м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-7189-2355>

Митрохін Леонід Денисович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0009-0000-9906-4036>

Прийнято: 19.05.2025 | Опубліковано: 29.05.2025



Анотація. Стаття присвячена аналізу процесу розробки управлінських рішень у сфері адміністративного та комунікативного менеджменту бізнес-процесів при плануванні та розвитку підприємницької діяльності в сучасних умовах. Об'єктом дослідження є управлінські рішення як інструмент реалізації управлінських функцій, що впливають на ефективність організації.

Мета статті – визначити найбільш доцільні підходи до уніфікації управлінських рішень, які забезпечують підвищення якості менеджменту, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та поліпшення комунікації на підприємствах. У статті класифіковано типові управлінські рішення, що можуть бути узагальнені (стандартизовані), та сформульовано рекомендації щодо їх впровадження в практику сучасного менеджменту.

В статті використано **методи** аналізу та синтезу для побудови узагальнень та формулювання висновків щодо впливу управлінських рішень на ефективність організації; системний підхід для аналізу підприємства як цілісної системи; функціональний підхід для дослідження управлінських рішень як інструменту управлінських функцій при аналізі функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю; комунікативний підхід при дослідженні інформаційних потоків і взаємодії між учасниками бізнес-процесів; процесний підхід - при дослідженні бізнес-процесів; аналіз літератури – огляд наукових публікацій з теми управлінських рішень в менеджменті бізнес-процесів підприємницької діяльності.

Ключові слова: управлінські рішення, адміністративний менеджмент, комунікативний менеджмент, бізнес-процеси, підприємницька діяльність, ефективність управління, планування діяльності, типові рішення, менеджмент організації, комунікації, оптимізація процесів.



**Management decisions in administrative and communicative management
of business processes when planning entrepreneurial activities**

Volodymyr Porfirenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-0329-6217>

Liliia Lytvyshko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-9315-046X>

Kateryna Kompanets

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of
the Department of Hotel and Restaurant Business,
State Trade and Economic University, Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-7189-2355>

Leonid Mitrokhin

The second (master's) level higher education student, National Transport University,
Kyiv, Ukraine, [https:// orcid.org/0009-0000-9906-4036](https://orcid.org/0009-0000-9906-4036)

***Annotation.** The article is devoted to the analysis of the process of development of managerial decisions in the field of administrative and communicative management of business processes in the planning and development of entrepreneurial activity in modern conditions. The object of the study is managerial decisions as a tool for implementing managerial functions that affect the effectiveness of the organization.*

The article is aimed at determining the most appropriate approaches to the



unification of management decisions, which provide improving the quality of management, optimizing internal business processes and improving communication at enterprises. The article classifies typical management decisions that can be generalized (standardized), and formulates recommendations for their implementation in the practice of modern management.

*The article uses the **method** of analysis and synthesis to build generalizations and formulate conclusions on the impact of management decisions on the effectiveness of the organization; a systematic approach to analyze the enterprise as an integral system; functional approach for the study of management decisions as a tool of management functions in the analysis of management functions: planning, organization, motivation, control; communicative approach in the study of information flows and interaction between participants in business processes; process approach - when studying business processes; literature analysis - a review of scientific publications on the topic of management decisions in the management of business processes of entrepreneurial activity.*

***Keywords:** management decisions, administrative management, communicative management, business processes, entrepreneurial activity, management efficiency, activity planning, standard decisions, organization management, communication, process optimization.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімких змін бізнес-середовища та високої конкуренції підприємства стикаються з потребою приймати ефективні, обґрунтовані та швидкі управлінські рішення. Проте відсутність єдиних стандартів і процедур прийняття таких рішень ускладнює координацію управлінських дій, знижує результативність управлінських процесів та призводить до втрати часу і ресурсів, а також до зростання ризиків управлінських помилок.

Особливо гостро ця проблема постає в сферах адміністративного та комунікативного менеджменту, де рішення часто мають повторюваний характер і можуть бути оптимізовані через стандартизацію. Тому необхідним є



підбір і впровадження набору стандартних управлінських рішень в бізнес-процесах, що відповідають специфіці підприємницької діяльності. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності управління та рівня інтеграції інформаційних і управлінських потоків, зменшенню кількості помилок і сприятиме покращенню якості внутрішньої та зовнішньої комунікацій між усіма ланками управлінської структури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі стандартизація управлінських рішень розглядається як ключовий інструмент підвищення ефективності організаційних процесів при плануванні підприємницької діяльності. Дослідники підкреслюють, що впровадження уніфікованих процедур сприяє зменшенню варіативності, покращенню якості та забезпеченню передбачуваності результатів.

Зокрема, у статті «Process Standardization: A Complete Guide» зазначається, що стандартизація бізнес-процесів дозволяє зробити їх повторюваними та передбачуваними, що особливо важливо для швидкозростаючих компаній [1]. Це досягається шляхом ідентифікації, документування, стандартизації та подальшої автоматизації процесів.

У сфері комунікативного менеджменту важливість стандартизації підкреслюється в дослідженні «How To Standardize Corporate Communication», де наголошується на необхідності створення ефективною, централізованою стратегії комунікації для забезпечення узгодженості та ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій [2].

Також, у статті «Standardization Strategies for Enhancing Operational Excellence in Business» розглядаються стратегії стандартизації, які сприяють підвищенню операційної досконалості та зростанню бізнесу [3]. Зазначається, що впровадження уніфікованих процесів дозволяє зменшити варіативність, мінімізувати витрати та покращити передбачуваність результатів.

У контексті адміністративного менеджменту, дослідження «Administrative Communications: The Foundation for the Success of Organizations in the Modern Age» підкреслює роль адміністративних комунікацій як основного засобу



передачі та обміну інформацією між різними підрозділами та адміністраціями, що є критично важливим для ефективного управління [4].

В роботі [5] підкреслюється, що одним із виявів клієнтоорієнтованого підходу при плануванні підприємницької діяльності, є розробка та використання інструментів, які гарантують уніфіковані рішення для задоволення потреб цільової аудиторії.

У дослідженні «Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів» [6], розкриваються особливості механізму менеджменту інноваційно спрямованих підприємств, який ґрунтується на впровадженні уніфікованих рішень, які поєднують інноваційні підходи до організації бізнес-процесів із забезпеченням високого рівня пристосовуваності до змін зовнішнього середовища.

В публікаціях [7; 8], уніфіковані рішення в адміністративному менеджменті передбачають розробку єдиних алгоритмів розподілу управлінських повноважень, відповідальності та доступу до ресурсів в рамках організаційної структури. Такі рішення дозволяють зменшити управлінське навантаження, уникнути повторення функцій, забезпечити прозорість управління та підвищити швидкість ухвалення рішень стосовно розвитку персоналу.

У дослідженні [9], автори висвітлюють актуальність розробки та використання уніфікованих рішень в адміністративному та комунікативному менеджменті, як ключовий інструмент при забезпеченні сталої, ефективної та екологічно відповідальної системи пасажирських перевезень у мегаполісах, що формує передумови для підвищення якості життя мешканців і реалізації принципів сталого розвитку міського середовища.

В науковій праці [10] автори зазначають, що при раціональному прийнятті рішень, результати рішення виводяться з логічної послідовності причинно-наслідкових зв'язків, що сприяє формуванню обґрунтованих управлінських альтернатив, мінімізації суб'єктивного впливу та підвищенню



прогнозованості управлінських наслідків. Такий підхід забезпечує можливість об'єктивної оцінки можливих сценаріїв розвитку подій, що, у свою чергу, дозволяє керівникам вибирати оптимальні варіанти дій відповідно до стратегічних і тактичних цілей організації.

Таким чином, аналіз сучасних досліджень свідчить про те, що стандартизація управлінських рішень в адміністративному та комунікативному менеджменті є важливим чинником підвищення ефективності бізнес-процесів підприємницької діяльності [11; 12; 13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Дослідження показали, що в сучасних умовах підприємницької діяльності питання прискорення прийняття управлінських рішень є актуальним. Їх виділення з метою стандартизації та спрощення прийняття управлінських рішень є недостатньо вивченим та розкритим.

Проведений аналіз управлінських рішень в бізнес-процесах підприємницької діяльності дозволив визначити раціональні підходи до можливої стандартизації управлінських рішень, що гарантують підвищення якості менеджменту бізнес-процесів підприємницької діяльності, врахування зовнішніх та оптимізацію внутрішніх процесів, поліпшення комунікації в підприємницькій діяльності. В статті класифіковані типові управлінські рішення, які можуть бути стандартизовані, сформульовані рекомендації, спрямовані на їх застосування та впровадження в практику сучасних бізнес-процесів, з метою оптимізації менеджменту підприємницької діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ціллю статті є визначення найбільш доцільних підходів до стандартизації управлінських рішень, які забезпечують підвищення якості менеджменту, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та поліпшення комунікації на підприємствах.

Для реалізації цілі статті сформульовано завдання, які спрямовані на підвищення якості адміністративного та комунікативного менеджменту бізнес-процесів при плануванні та розвитку підприємницької діяльності, а саме:

1. Окреслити теоретико-методологічні засади прийняття



управлінських рішень у контексті адміністративного та комунікативного менеджменту, з урахуванням особливостей сучасного бізнес-середовища.

2. Проаналізувати фактори, що визначають стандартизацію комунікативного менеджменту.

3. Ідентифікувати складові, які сприяють використанню стандартизації в організаціях.

4. Проаналізувати компоненти стандартизації комунікативного менеджменту в управлінні організацією для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та поліпшення комунікації.

5. Оцінити вплив стандартизованих рішень на покращення якості комунікації та координації між елементами управлінської структури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінські рішення – це результат цілеспрямованої діяльності керівників, спрямованої на досягнення визначених цілей через аналіз інформації, оцінку альтернатив та вибір оптимального варіанту дій. У підприємницькому середовищі рішення охоплюють широкий спектр сфер: від організаційної структури до комунікаційної політики, від кадрового менеджменту до взаємодії з клієнтами.

З огляду на постійні зміни у зовнішньому середовищі (економічні коливання, цифровізація, регуляторні вимоги), потреба у швидкому ухваленні рішень стає критичною. Водночас безсистемність або спонтанність таких рішень може призводити до деструктивних наслідків. Саме тому стандартизація виступає необхідною умовою стабільного управління.

Управлінське рішення є результатом інтелектуальної діяльності управлінського суб'єкта, спрямованої на розвиток бізнес-процесів і досягнення цілей підприємства шляхом аналізу ситуації, вибору альтернативи та реалізації дій. При плануванні підприємницької діяльності, особливо в умовах динамічного середовища, особливої актуальності набуває стандартизація таких рішень.

Адміністративний менеджмент охоплює організацію та контроль виконання управлінських рішень, забезпечення дотримання внутрішніх



процедур, документування, ведення звітності тощо.

Адміністративний менеджмент – це процес організації, планування, контролю та координації діяльності в межах підприємства. Його ефективність значною мірою залежить від здатності керівництва формувати зрозумілі, повторювані алгоритми дій у типових ситуаціях. На рис. 1 можна побачити складові впровадження стандартів в адміністративному менеджменті.

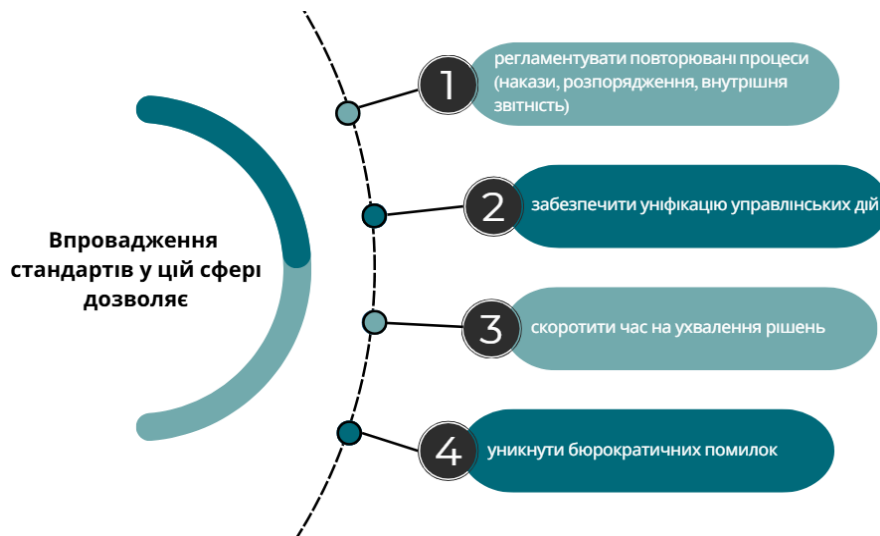


Рис. 1. Впровадження стандартів в адміністративному менеджменті

Джерело: складено авторами на основі аналізу [12]

Типовими прикладами таких рішень є шаблони внутрішніх наказів, стандартні форми звітів, алгоритми дій у типових ситуаціях (наприклад, прийняття нового працівника або звільнення). В системі антикризового фінансового управління, сприяють побудові ефективної комунікації між бізнесом і державою, створюють умови для своєчасного виявлення загроз і забезпечення стійкості інноваційно орієнтованих підприємств [14].

Комунікативний менеджмент відповідає за ефективну взаємодію між співробітниками, клієнтами, партнерами та іншими стейхолдерами [15]. Комунікативний менеджмент спрямований на організацію внутрішньої та зовнішньої комунікації, що формує імідж компанії, забезпечує зворотний зв'язок і підтримує ефективну взаємодію між усіма учасниками бізнес-процесу.



На рис. 2 наведені фактори, що формують стандартизацію комунікативного менеджменту.

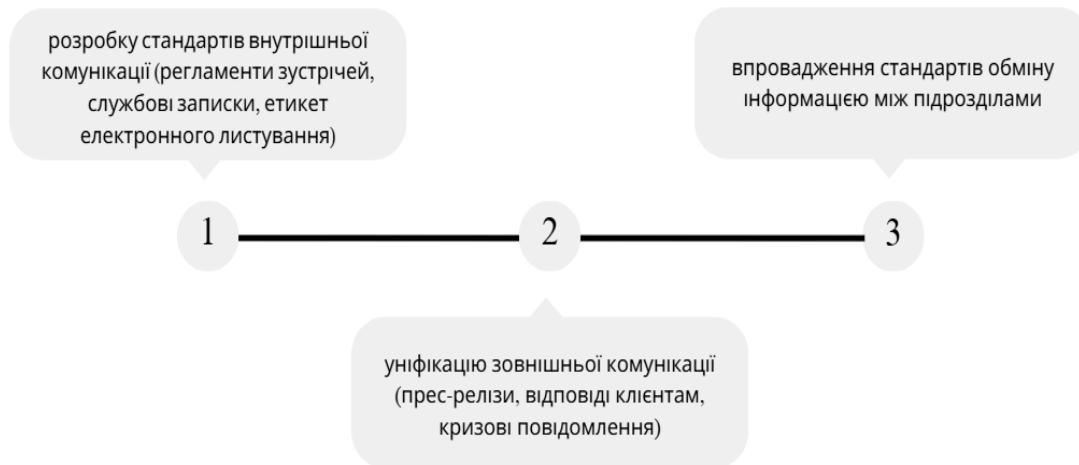


Рис. 2. Фактори, що визначають стандартизацію комунікативного менеджменту

Джерело: складено авторами на основі аналізу [12]

Це дозволяє не лише зберігати цілісність корпоративної культури, а й сприяти формуванню позитивного іміджу компанії.

Отже, у комунікативному менеджменті виокремлюють наступні фактори, що зумовлюють стандартизацію:

- технологічний розвиток потребує уніфікації форматів обміну інформацією, поширення корпоративних платформ, встановлює спільні стандарти комунікації;

- глобалізація бізнесу та зростання міжнародної співпраці між компаніями різних культур і мов. Потреба у міжкультурних комунікативних стандартах, введення єдиних корпоративних мов;

- юридичні та етичні вимоги за законодавчого регулювання інформаційної безпеки, персональних даних, ділового листування. Вимагає стандартизації форм ведення документації, введення політик конфіденційності, кодексів ділової етики тощо;

- корпоративна культура та бренд за умови необхідності підтримки цілісного іміджу компанії у внутрішній та зовнішній комунікації;



- організаційна структура та управлінська модель визначають ієрархію комунікаційних потоків і встановлюють регламент звітності та обміну інформацією;

- потреба в ефективності та контролі за оптимізації управлінських процесів і зменшення витрат часу та ресурсів.

Стандартизація комунікативного менеджменту є результатом впливу комплексу чинників - від технологій, до культури та права, що сприяє зрозумілій, ефективній та безпечній комунікації в організаціях.

Для впровадження стандартизації доцільно застосувати комплексний підхід, який охоплює як технічні, так і організаційно-культурні аспекти управління комунікацією.

На рис. 3 зображено, які впровадження стандартизації доцільно використовувати в організаціях.

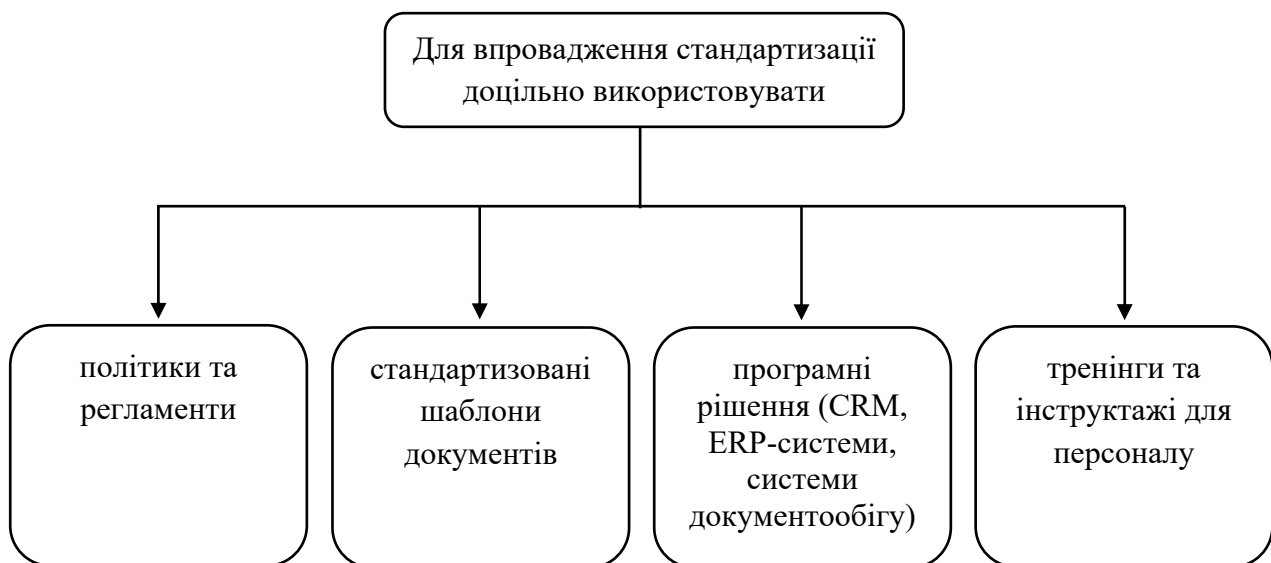


Рис. 3. Складові впровадження стандартизації

Джерело: складено авторами на основі аналізу [12]

Розробка корпоративних стандартів комунікації включає створення чітких регламентів щодо стилістики повідомлень, правил внутрішнього і зовнішнього ділового спілкування; використання цифрових платформ із вбудованими стандартами; навчання персоналу стандартам комунікації;



моніторинг, оцінювання й удосконалення запроваджених стандартів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Впровадження стандартизації комунікативного менеджменту повинно здійснюватися як безперервний процес адаптації та вдосконалення управлінських практик у сфері комунікацій. Це дозволяє забезпечити прозорість, передбачуваність та ефективність інформаційних потоків як у межах організації, так і у взаємодії з зовнішніми стейхолдерами [15].

Важливо, щоб стандарти не заважали гнучкості управління, тому необхідно враховувати специфіку діяльності компанії та залишати простір для адаптації.

На рис. 4 продемонстровано основні переваги стандартизації в менеджменті.



Рис. 4. Ключові переваги, що забезпечуються стандартизацією

Джерело: сформовано авторами

Стандартизація в менеджменті, забезпечує такі переваги (рис. 4), а саме: спрощення та пришвидшення управлінських процесів - забезпечується чіткий порядок дій, що дозволяє швидше ухвалювати рішення, делегувати задачі й контролювати результати; підвищення прозорості та відповідності нормативним вимогам, що дозволяє відповідати нормам законодавства,



галузевим стандартам (ISO) й вимогам контролюючих інстанцій; зменшення впливу людського фактору; автоматизація та чіткі регламенти зменшують залежність від особистих рішень співробітників, мінімізується кількість помилок, збоїв у комунікації, неточностей у передачі інформації; покращення якості внутрішньої та зовнішньої комунікації – зменшує ризики комунікативних збоїв, непорозумінь, конфліктів; створення умов задля впровадження цифрових технологій в управлінні.

Кожен із вказаних компонентів демонструє, як стандартизація сприяє підвищенню ефективності управління, особливо в сфері комунікаційного менеджменту. Це не лише технічна потреба, але й стратегічна умова сталого розвитку організації.

Висновки. У статті розглянуто питання стандартизації управлінських рішень у сферах адміністративного та комунікативного менеджменту, що є ключовими компонентами ефективної підприємницької діяльності. Було встановлено, що стандартизація забезпечує певні переваги в менеджменті.

Разом з тим, стандартизація не повинна зводитись до жорсткої регламентації всіх дій – важливо зберігати гнучкість та відкритість до змін, адаптуючи стандарти до актуальних умов бізнес-середовища. Упровадження системи стандартних управлінських рішень має відбуватись із залученням персоналу, поступово та з урахуванням галузевої специфіки, що забезпечить баланс між ефективністю, гнучкістю та стійкістю менеджменту.

Список використаних джерел

1. Manifest.ly Blog. (2021). Process Standardization: A Complete Guide. Retrieved from: <https://www.manifest.ly/blog/process-standardization-a-complete-guide>
2. Forbes Communications Council. (2017). How to Standardize Corporate Communication. Forbes. Retrieved from: <https://www.forbes.com>
3. Number Analytics. (2023). Standardization Strategies for Enhancing Operational Excellence in Business. Retrieved from:



<https://www.numberanalytics.com>

4. Administrative Communications: The Foundation for the Success of Organizations in the Modern Age. DocSuite. (2025). <https://docsuite.io/en/topics/communications/administrative-communications>
5. Артемчук В.О. Вплив маркетингових комунікацій на формування позитивного іміджу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Т. 1, № 33/2020. С. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-14..> URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_1_2020ua/16.pdf
6. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів. *Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр.* – 2023. – № 2. – С. 72-79. – Режим доступу : URL: <http://surl.li/nfuoa>. DOI: [10.5281/ZENODO.7895628](https://doi.org/10.5281/ZENODO.7895628)
7. Kompanets K., Lytvyshko L., Fedoryak R., Krasnoshtan O. Simulation Modeling of the Distribution of Rights and Management System of Innovative Development of Personnel of Enterprises under the Influence of the Factors of the COVID-19 Pandemic. *Virtual International Conference on Sustainable Innovation in Mechanical Engineering ICSIME-2021*. 2022. Vol. 2413. P. 040003-1 - 040003-11. URL: <https://doi.org/10.1063/5.0079789>
8. Компанець К. А., Артемчук В. О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2021. № 1. С. 82-86. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_1/18.pdf
9. Porfirenko V., Dekhtiarenko D., Hrebelnyk M., Artemchuk V., Parokhnenko O. Ways of Optimizing the Environmental and Operational Mobility of Passenger Transportation in Megacities. *The International Conference on Business and Technology (ICBT'2022)*. 2023. Vol. 2. P. 720-732. DOI: [10.1007/978-3-031-](https://doi.org/10.1007/978-3-031-)



26956-1_67. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_67

10. Макаров А.В. Механізми інтуїтивного менеджменту в сфері автомобільних перевезень. *Фаховий науково-виробничий журнал з економіки «Бізнес-навігатор»*. Вип. 4 (77) 2024. Херсон, 2024. С. 41-44. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-8>. URL: <http://surl.li/olxljz>
11. Квасов, В.О. (2021). *Управлінські рішення: теорія та практика*. Київ: Центр навчальної літератури.
12. Проценко, О.М. (2020). *Адміністративний менеджмент у системі державного управління*. Харків: Право.
13. Черненко, І.І. (2022). Стандартизація управлінських рішень у корпоративному секторі. *Економіка і держава*, 6, 54–58.
14. Ложачевська О. М., Підвальна О. Г., Мохонько Г. А., Бізнес-адміністрування механізму антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та розвитку публічного управління. *Науковий фаховий журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2023. Випуск №24. С. 30-34. - URL: <http://surl.li/olrze>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.24.30>
15. Кравчук І.В. Сучасні підходи до управління стейкхолдерами проєктів транспортних підприємств. *Науковий журнал «Управління розвитком складних систем»*. Вип. 60. КНУБА: Київ, 2024. С. 79-86. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.79-86> URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-60/79-86.pdf>