

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ  
Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

здобувачки вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Євгенії ФЕДОРЕНКО

**Науковий керівник:**

к.держ.упр., доц. Наталія МИХАЛІЦЬКА

**Рецензент**

к.е.н., доц. Мар'яна ДОРОШ-КІЗИМ  
(ПІБ рецензента)

***Кваліфікаційна робота допущена до захисту***

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Галина ЛЕСЬКІВ

(підпис)

Львів  
2023

## АНОТАЦІЯ

Федоренко Є. Технологія розробки та реалізації управлінських рішень. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження методів та технології прийняття управлінських рішень. У другому розділі охарактеризовано середовище прийняття та реалізації управлінських рішень підприємства та визначено особливості процесу формування управлінського рішення в технології менеджменту ПП «Віконт».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

*Ключові слова:* управлінське рішення, технологія, управління персоналом, ризик, організаційний механізм.

## ABSTRACT

Fedorenko E. Technology of development and implementation of management solutions. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical and methodical study of management decision-making methods and technologies is carried out. In the second section, the environment for making and implementing management decisions of the enterprise is characterized and the features of the management decision formation process in the management technology of PE «Vikont» are determined.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions were made and concrete offers were substantiated.

*Keywords:* management decision, technology, personnel management, risk, organizational mechanism.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....</b>	<b>7</b>
1.1.    Поняття і природа рішень в системі менеджменту.....	7
1.2.    Технологія і організація процесу прийняття управлінських рішень.....	10
1.3.    Сучасна парадигма методів реалізації управлінських рішень.....	14
Висновки до першого розділу.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПП «ВІКОНТ».....</b>	<b>19</b>
2.1.    Загальна характеристика та система управління підприємства.....	19
2.2.    Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	21
2.3.    Аналіз організаційного механізму прийняття та реалізації управлінських рішень.....	29
2.4.    Впровадження сучасних технологій прийняття та реалізації управлінських рішень.....	34
Висновки до другого розділу.....	39
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>40</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>43</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>47</b>

## ВСТУП

Сучасні технології мають вплив на розвиток підприємства та цілеспрямовану діяльність людини. Основною функцією менеджменту є прийняття та реалізація управлінських рішень. Цей процес відображає зміст і сутність управління та покликаний узгоджувати відносини між працівниками з приводу спільної праці для досягнення мети. Розробка та прийняття управлінських рішень є результатом управлінської діяльності та складається з певного набору операцій, правил, процедур та тактики. Ефективність менеджменту характеризується конкурентоспроможністю підприємства та одержанням максимально можливого прибутку.

Дослідження технологій менеджменту в частині прийняття та реалізації управлінських рішень є актуальною темою, оскільки динамічне зовнішнє середовище діяльності підприємства прогнозує появу загроз і можливостей, виникнення непередбачених обставин та ризиків та вимагає своєчасного реагування менеджерів усіх рівнів. Дослідження цієї тематики є у працях таких вчених: Д. Дерлоу, В. Василенко, Й. Завадський, Ф. Хміль, Е. Смирнов та інші.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей прийняття управлінських рішень в технології сучасного менеджменту.

*Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:*

- дослідити поняття і природу управлінського рішення;
- визначити технологію і організацію процесу прийняття управлінських рішень;
- охарактеризувати сучасну парадигму методів реалізації управлінських рішень;
- провести зовнішній моніторинг підприємства в конкурентному середовищі;
- проаналізувати систему прийняття та реалізації управлінських рішень;

- визначити особливості процесу формування управлінського рішення в технології менеджменту.

*Об'єктом дослідження* є процеси впливу на функціонування підприємства формування та реалізація управлінського рішення.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів впровадження сучасних технологій прийняття та реалізації управлінських рішень.

*Методи дослідження.* Дослідження теоретико-методичних основ прийняття та реалізації управлінських рішень здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Аналіз технологій прийняття та реалізації управлінських рішень ПП «Віконт» проведено за допомогою конкретного та абстрактного, логічного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

*Інформаційним забезпеченням* кваліфікаційної роботи є монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем технології прийняття та реалізації управлінських рішень.

*Апробація результатів.* Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено на ІХ Всеукр. студент. наук.-практ. конф. «Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку (м. Львів, 09 березня 2023 року) та опубліковано в його матеріалах.

*Структура роботи.* У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження методів та технологій прийняття управлінських рішень. У другому розділі охарактеризовано середовище прийняття та реалізації управлінських рішень підприємства та визначено особливості процесу формування управлінського рішення в технології менеджменту ПП «Віконт».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 53 сторінках. Робота містить 8 рисунків, 6 таблиць, список використаних джерел 32 найменування.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

### **1.1. Поняття і природа рішень в системі менеджменту**

В умовах викликів сучасної України кожен з нас ставить завдання – вижити. І це, безпосередньо, пов'язано зі збереженням життя, а в підприємницькій діяльності - з одержанням прибутку. З метою зменшення негативного впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства основний акцент ставиться на професіоналізм менеджерів, які завдяки прийнятому рішенню зміцнюють безпеку бізнесу та підвищують конкурентоспроможність підприємства.

Сьогодні менеджери працюють в надзвичайних умовах, а тому для розвитку підприємства зобов'язані розкривати свій потенціал та завдяки прийнятим управлінським рішенням зміцнювати економіку країни. Якщо в умовах війни підприємство працює, тобто надає послуги, виробляє продукцію чи виконує роботи, сплачує податки, виплачує заробітну плату персоналу, - це означає, що менеджери підприємства мобілізували внутрішні ресурси, прийняли правильні та своєчасні управлінські рішення для адаптації до ринкових умов, реалізували заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В сучасній науковій літературі проблемами та особливостями прийняття управлінських рішень займалися багато науковців. Дослідження сутності управлінських рішень наведено в таблиці 1.1.

Якщо розглядати поняття прийняття управлінських рішень у вузькому аспекті, то це є процесом вибору ефективного рішення з можливих варіантів. При цьому необхідно врахувати, що вибір найкращого варіанту прийняття управлінського рішення починається з пошуку альтернативних можливостей та оцінки економічної результативності.

Процес прийняття управлінського рішення у широкому розумінні означає не лише процес вибору рішення, а й доведення його до виконавців та здійснення контролю за реалізацією.

Таблиця 1.1

## Дослідження поняття і природи управлінського рішення

Автори	Визначення
Василенко В.А. [1, с 15]	Управлінське рішення найчастіше вживається як обміркований намір, потреба зробити будь-що на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів їх досягнення при виникненні тієї чи іншої проблеми.
Дерлоу Д. [2]	Управлінське рішення – це певна точка управління, за якої роблять вибір між альтернативними можливостями і конкуруючими. Початковим моментом визначають мить, коли виконують дію у конкретному напрямі, а іншу частину можливостей відкидають.
Завадський Й.С. [3]	Управлінське рішення - це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.
Хміль Ф.І. [4]	Управлінські рішення – це сукупний результат творчого процесу суб'єкта та дій колективу об'єкта управління з вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.
Смирнов Е.А. [4]	Управлінське рішення – творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керівної системи та аналізу інформації про її функціонування, що містить вибір цілі, програми та способів діяльності колективу по вирішенню проблеми або зміни цілі.

Розглядаючи природу рішення можна виділити сфери діяльності, які найчастіше потребують прийняття рішень:

- 1) робота;
- 2) взаємовідносини;
- 3) управління матеріальними та грошовими коштами [5, с. 249].

Прийняті рішення впливають на подальшу долю самих людей та і тих, які перебувають поруч. Приватні рішення діють обмежено, оскільки пов'язані з інтересами невеликої кількості людей, і такі рішення не є обов'язковими до виконання. На відміну, управлінські рішення приймаються під час виконання функціональних обов'язків та є обов'язковими до виконання підлеглими, звісно якщо вони не порушують вимог чинного законодавства. Кінцевим продуктом

управлінської діяльності є рішення керівника – вибір найкращого варіанта дій із багатьох можливих [6, с. 69].

Прийняті рішення реалізується суб'єктом управління на об'єкт управління шляхом дій, які спрямовані на виконання поставленого завдання для досягнення цілі. Правильно сформоване, науково-обґрунтоване, своєчасне рішення є основою ефективного управління. Натомість, неправдива інформація, слабке і неоднозначне рішення стримує мотивацію до його виконання та негативно впливає на результати роботи підприємства. Відповідальність за прийняте рішення несе керівник структурного підрозділу або підприємства.

Формування управлінського рішення передбачає досягнення мети. Метою прийняття управлінського рішення є вирішення проблеми, запобігання небажаних ситуацій, вихід на новий рівень. Загалом, управлінські рішення поділяються на програмовані та непрограмовані. Аналізуючи програмовані управлінські рішення можна сказати, що вони є формально правильно оформлені, впорядковані та структуровані за змістом. Менеджери мають досвід прийняття тотожних рішень, тому ймовірність настання подій є високою. Як правило, ці управлінські рішення приймаються за встановленим алгоритмом, процедурою виконання та протоколом ухвалені. Програмовані управлінські рішення характеризуються високим рівнем виконання та ефективним використанням ресурсів.

В сучасних умовах невизначеності зовнішнього середовища підприємства зобов'язані вчасно реагувати на виклики та приймати непрограмовані управлінські рішення. Ці управлінські рішення характеризуються низькою ймовірністю впливу на ситуацію та містять високий рівень ризику.

Підвищити рівень ефективності прийняття управлінських рішень індивідуального чи групового характеру можна завдяки впровадженню партисипативного управління, яке засновано на співучасті працівників в управлінні підприємством. Партисипативна стратегія управління має такі переваги:

- зростає готовність персоналу брати на себе відповідальність;



- менеджери вдаються до делегування прав прийняття рішень виконавцями завдань, створюється система децентралізації відповідальності;
- забезпечує знання проблем персоналом, підвищує розуміння у прийнятті рішень, сприяє усвідомленню кожним виконавцем наслідків реалізації рішень;
- здатне оптимізувати комунікаційні зв'язки та налагодити співробітництво структурними підрозділами;
- створити умови захисту прав та інтересів працівника, контролю за умовами праці та виконанням соціальних програм;
- реалізовувати базові принципи соціальної відповідальності щодо участі працівників у розподілі прибутку.

## **1.2. Технологія і організація процесу прийняття управлінських рішень**

Під технологією управління розуміють структуровану послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами, прийомами [6, с. 121].

Прийняття управлінських рішень – це креативний процес, який починається з моменту виникнення ситуації чи проблеми та закінчується вибиранням з альтернативних можливостей напрямків діяльності, які спрямовані на вирішення ситуації чи нівелювання проблеми.

На прийняття рішення впливає значна кількість чинників, а саме:

1. Рівень ризику. Не завжди прийняте рішення виправляє ситуацію чи вирішує проблеми, а тому може негативно вплинути на результативність діяльності підприємства. Загалом, підприємницька діяльність є ризикованою і непередбачуваною.

2. Дедлайн прийняття рішення. Кожне рішення повинно бути своєчасним, ґрунтуватися на достовірній та оперативній інформації та відповідати вимогам

часу. Дуже часто виникають питання на які треба дати відповідь негайно, а тому на прийняття рішення не завжди є багато часу для аналізу інформації.

3. Рівень сприйняття рішення персоналом підприємства. Для підтримки прийнятого рішення колективом потрібні час та аргументи, а тому необхідно керівникам підрозділів та підприємства науково-обґрунтовувати кожне рішення та за рахунок власних умінь, знань та зусиль сприяти ефективному виконанню поставлених завдань.

4. Ділові та особистісні якості менеджера. Особистісні якості менеджера допомагають здобути поваги і авторитет серед підлеглих. Завдяки таким чеснотам, як повага до підлеглих, емпатія, високий рівень культури, відповідальність можна досягти довіру працівників, а за допомогою ділових якостей – це стресостійкість, прагнення ризикувати в розумних межах, креативність, лідерство та комунікабельність вміло використовувати наявні можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Філософія підприємства. На прийняття рішення впливають суб'єктивні чинники організаційної культури, серед яких можна виокремити: бренд, статус, повноваження та влада.

Завершальний результат прийняття рішень є саме управлінське рішення, що постає, як первісна складова процесу управління та забезпечує функціонування організації за рахунок взаємодії аспектів управління, формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних [7, с. 83]. В частині управлінських рішень в технології менеджменту можна виділити такі вимоги, а саме: вибір, розробка та імплементація управлінського рішення має бути локалізовано на тому рівні ієрархічної структури, де сконцентрована необхідна інформація для вдалого вирішення управлінської задачі [8, с. 87].

Управлінське рішення характеризується такими ознаками:

1) потребою у виборі з альтернативних варіантів. В процесі прийняття рішення наявність альтернативного вибору є обов'язковою умовою, оскільки відсутність альтернативи зводить до унеможливлення прийняття рішення;

2) наявністю мети, якої треба досягти. У випадку відсутності мети, вибрані дії не є рішенням;

3) вміння менеджера керувати своїми діями, свідомо регулювати своєю поведінкою та формувати правильні рішення.

Процес прийняття управлінського рішення в технології управління передбачає діагностику проблеми чи ситуації, постановку мети, формування альтернативних варіантів вирішення завдань та вибір управлінського рішення (рис. 1.1).

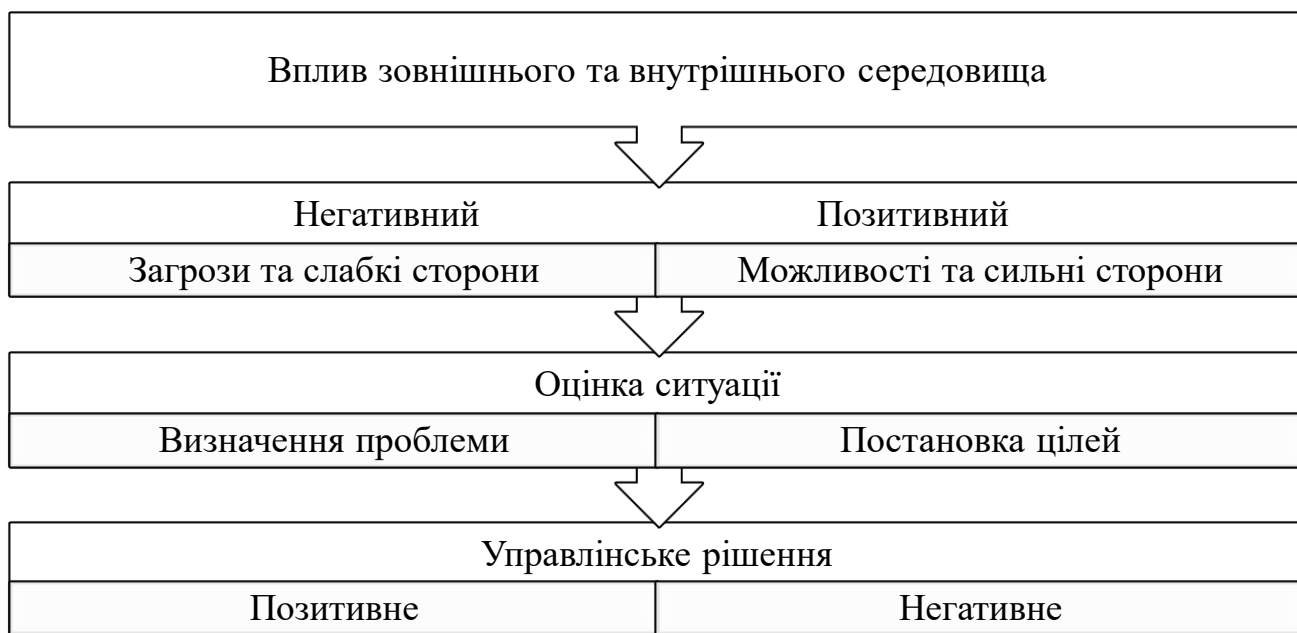


Рис. 1.1. Технологія і організація процесу прийняття управлінського рішення

Управлінське рішення – це творчий процес, який певним чином поєднує математичний підхід, логіку, психологію, емоції, волю, інтерес, мотивацію і функціональні обов’язки керівника [9]. Кожен керівник наділений владою і повноваженнями, які забезпечують виконання функціональних обов’язків, а тому управлінські рішення менеджери можуть приймати в межах своєї компетентності, тобто з врахуванням досвіду, обізнаності, знань та наявних ресурсів.

З метою успішної реалізації поставлених завдань, що передбачають прийняття управлінських рішень, необхідно враховувати наступне:

- виконавець повинен мати належну кваліфікацію, бути зацікавленим і мати можливість виконати поставлене завдання з максимальною результативністю, краще ніж інші (тобто, не завжди можливо доручити виконання того чи іншого завдання, що потребує прийняття рішення, за принципом займаної посади);

- виконавець повинен володіти необхідною інформацією або знати як дістати таку інформацію;

- виконавець повинен мати достатньо часу, аби виконати завдання (прийняти рішення) з високою якістю [10, с. 232].

Управлінські рішення приймаються людьми, а тому відображають характер та особистість менеджера, який причетний до цього процесу. Враховуючи цей факт управлінські рішення бувають імпульсивними, зрівноваженими, інертними, ризикованими чи безризикованими, які приймаються переважно у процесі оперативного управління.

Імпульсивні рішення приймаються шляхом продукування багатьох ідей, які неможливо ґрунтовно перевірити чи оцінити. Ризиковані рішення відрізняються від імпульсивних тим, що автори гіпотез не вбачають потреби в обґрунтуванні своїх рішень і йдуть на ризик. Інертні рішення є контрольованими та стандартними. Зрівноважені рішення приймають менеджери з критичним мисленням. Управлінські рішення такі менеджери приймають після ретельної перевірки висунутих гіпотез. Безризикові рішення характеризуються критичним підходом до прийняття рішення шляхом оцінки менеджером усіх альтернативних варіантів, проте вони не вирізняються новизною чи оригінальністю.

Для стратегічного і тактичного управління підприємства приймаються раціональні рішення, які ґрунтуються на методах статистичного обґрунтування та оптимізації даних, економічного аналізу, математичного прогнозування.

### 1.3. Сучасна парадигма методів реалізації управлінських рішень

За допомогою послідовних та повторювальних операцій, які сприяють розв'язанню проблеми чи вирішенню ситуації формується управлінське рішення. Для ухвалення рішення треба підходити відповідально, зважено і своєчасно. Інколи виникає ситуація коли бракує часу для прийняття рішення, але потім, в критичний момент, знаходиться вже час для виправлення ситуації.

Завдяки ухваленню управлінського рішення менеджери впливають на об'єкт управління та організаційну структуру. Управлінське рішення є інструментом цілеспрямованого впливу та головною ланкою формування горизонтальних та вертикальних функції управління.

В основі прийняття та реалізації управлінського рішення лежить теорія управління, а саме: класична, поведінкова, ірраціональна моделі. Класична модель у процесі прийняття рішень спирається на поняття «раціональності». Передбачається, керівник, що приймає рішення, повинен бути абсолютно об'єктивним та логічним, мати чітко визначену мету, всі його дії повинні бути спрямовані на вибір найкращої альтернативи [11, с. 156].

Таким чином, класична модель ухвалення рішення характеризується такими ознаками:

- 1) менеджери усіх рівнів для прийняття рішення повинні чітко усвідомлювати місію підприємства, а на її основі визначати цілі і підцілі;
- 2) інформаційна база є основою прийняття управлінського рішення;
- 3) менеджери усіх рівнів зосереджені на обґрунтованих переконаннях щодо прийняття рішень та дотримання переваг щодо їх вагомості;
- 4) результатом прийняття управлінського рішення є вибір рішення з найбільшою очікуваною грошовою віддачою.

Проте, під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища не завжди вдається одержати повну інформацію, вибудувати альтернативні варіанти та накреслити заходи, які забезпечують вимоги підприємства. У більшості випадків підприємство стикається з невизначеністю та непередбачуваністю, дією

зовнішніх загроз та ризиків. Таку модель прийняття рішення називають поведінковою, яку можна охарактеризувати такими ознаками:

- 1) відсутність повної інформації для прийняття управлінського рішення;
- 2) альтернативні варіанти ухвалення рішення є недостатньо обґрунтованими;
- 3) наслідки прийняття управлінського рішення є непередбачуваними.

Враховуючи вищезазначені характеристики поведінкової моделі можна виділяє два ключових його поняття:

1) обмеженої раціональності, що базується на тому, що керівник приймає найбільш раціональне рішення, але раціональність такого рішення є обмеженою та теоретично завжди існує більш раціональне рішення ніж прийняте;

2) досягнення задоволення. Так як досягнути 100% раціональності у процесі прийняття рішень теоретично неможливо, керівник бажаючи, щоб його сумніви (страх) щодо прийнятого ненайкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального, у момент прийняття, рішення [12].

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як керівник дослідив альтернативи усіх можливих рішень [13, с. 129]. Виникають ситуації чи проблеми, коли стандартні управлінські рішення неможливо використати, або вони не в повній мірі задовольняють інтереси та прагнення менеджера. В такому випадку менеджер застосовує ірраціональна модель, яка має такі ознаки:

- 1) приймає управлінське рішення стосовно нових, нестандартних проблем без докладання зусиль на вивчення;
- 2) в умовах дефіциту часу ухвалює безальтернативний варіант вирішення проблеми чи виправлення ситуації;
- 3) наділений владою, повноваженнями та довірою колективом нав'язує своє рішення для виконання.

Сучасними методами реалізації управлінських рішень є систематизовані методи. Ці методи є ефективними для вирішення проблем в умовах ризику та невизначеності. Систематизовані методи ґрунтуються на людському інтелекті, а

для обробки експертних оцінок застосовуються статистичні моделі. До систематизованих методів реалізації управлінських рішень належать методи системного аналізу та програмно-цільові методи. Сучасними методами системного аналізу вирішення проблем управління, прийняття та реалізації управлінського рішення є:

- декомпозиція рішення - це метод поділу підприємства на структурні підрозділи для виявлення зв'язків між ними та їх впливу на досягнення результатів;

- системна діагностика – це метод дослідження структурної стійкості та можливих руйнувань одного чи декількох елементів, які впливають на стан системи в цілому.

Серед сучасних методів прийняття та реалізації управлінських рішень в контексті рефлексивного управління є такі.

1. Метод рефлексивного біполярного вибору, яка передбачає вибір рефлексивного суб'єкта з двох альтернативних варіантів в умовах нестабільності та зовнішнього тиску.

2. Метод прийняття рішень за підвищення рангу рефлексії, тобто старший рефлексивний образ ще раз рефлексує, усвідомлюється [13, с. 130].

3. Нелінійний метод рефлексивного біполярного вибору, який використовується для уявної оцінки результатів вибору за допомогою математичних моделей.

4. Ймовірнісний метод рефлексивного багатополярного вибору. Цей метод дозволяє оцінити ефективність стратегії управління з позиції ризику і надійності прийняття управлінських рішень.

На практиці підприємства часто стикаються з опором персоналу в процесі реалізації управлінських рішень. З метою мінімізації опору варто використовувати такі методи:

1. Створення таких умов, за яких працівник вибирає раціональне рішення на користь керівника.

2. Зміна сприйняття інформації працівником для створення у його уяві необхідної мети, досягнення якої можливе шляхом прийняття необхідного для керівника управлінського рішення [13, с. 131].

3. Створення навмисно помилкового погляду керівника на проблемну ситуацію для зниження власних можливостей в уяві працівника, що створює в його уяві свободу вибору.

4. Спотворена або неповна передача інформації працівнику щодо стану проблематичності ситуації, що вимагає вирішення (зазвичай перебільшення важливості вирішення проблеми порівняно з реальним станом речей).

5. Схилення працівника до виконання прийнятих управлінських рішень шляхом поступової передачі йому часткових даних щодо реальної ситуації.

Технологія реалізації управлінських рішень вимагає використання різноманітних методів. Проте ефективність управлінських рішень залежить від стилю керівника, ситуації, культури організації та інших факторів. Узагальнюючи різні складові, управлінські рішення є способом постійного впливу керуючої підсистеми на керовану, що призводить до досягнення поставлених цілей.

Підвищення якості управлінських рішень є важливішим резервом результативності управління. Під якістю управлінських рішень слід розуміти ступінь його відповідності характеру задач функціонування, які дозволяють постійно розвиватися системі управління проектами, тобто управлінські рішення забезпечують подальші шляхи розвитку системи за різноманітних умов формування економічних відносин [14, с. 536]. Прийняття управлінського рішення вимагає від менеджерів високого професіоналізму та досвіду роботи, наявності належних морально-психологічних якостей та високого потенціалу для виконання функцій управління. Для успішної реалізації управлінських рішень сучасний менеджер повинен розвивати потенціал персоналу, формувати сприятливий морально-психологічний, удосконалювати систему мотивації та стимулювання, впроваджувати діджиталізацію менеджменту, цифровізувати бізнес-процеси підприємства до сучасних умов господарювання.



## Висновки до першого розділу

Сучасні технології впливають на менеджмент підприємства як цілому, так і на процес прийняття та реалізацію управлінських рішень. Для досягнення поставлених цілей та виконання місії підприємства повинні ухвалюватися своєчасні та результативні управлінські рішення в частині вибору, прийняття та реалізації на локальному рівні структурної ієрархії, де сконцентрована повна інформація вирішення управлінської задачі.

Дослідження підходів і методів прийняття та реалізації управлінських рішень дозволило зробити висновок, що це процес, який передбачає певну послідовність дій та операцій для вирішення проблеми. Прийняття і реалізація управлінських рішень вимагає як використання класичних процедур, так і поведінкових та ірраціональних моделей управління.

Підвищення ефективності розробки та реалізації управлінських рішень здійснюється шляхом удосконалення його технології. Під технологією прийняття і реалізації управлінських рішень розуміємо здатність розподілити напрями діяльності підприємства на елементи; можливість синхронізувати та координувати дії, процедури та операції; вибір альтернативних засобів та методів вирішення проблеми; спосіб втілення науково-обґрунтованих рішень для досягнення мети до конкретних виконавців.

Технологія прийняття і реалізації управлінських рішень передбачає композицію складових з визначеними на підприємстві рівнями ієрархії, яка включає підходи, засоби, прийоми та інструменти офіційного та неофіційного характеру, що здійснюють цілеспрямований вплив на структурні елементи для виконання завдання. Технологія управління в контексті прийняття та реалізації управлінських рішень здійснюється в певній послідовності та повинна бути локалізована на відповідному ієрархічному рівні організаційної структури.

Ефективність сучасного менеджменту на 80% залежить від здатності управлінців використовувати технологію прийняття та реалізації рішень для вирішення управлінської задачі.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПП «ВІКОНТ»

### 2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства

Починаючи з 24 лютого 2022 року економіка України зіштовхнулася з великою проблемою. Повномасштабне військове вторгнення росії завдало удару по всіх ланках економічної системи. По суті бізнес був паралізований і виникла реальна загроза фізичного знищення. Лише 25% підприємців продовжили свою роботу, проте більшість припинили виробництво основних видів продукції, або знизило до мінімальних значень. Внаслідок ракетних атак була зруйнована транспортно-логістична, маркетингова та соціальна інфраструктура у багатьох територіальних громадах. Що стосується Західного регіону, то найбільшою проблемою постало питання відтоку кадрів за кордон.

За таких умов найбільша відповідальність за ефективне функціонування та розвиток підприємства лежить на менеджерах усіх рівнів. Знання та уміння застосовувати сучасні технології управління сприяють ефективності управління та адекватності ухвалення управлінських рішень. Приватне підприємство «Віконт» є цілісною одиницею у якій відбуваються усі базові процеси, що забезпечують виконання місії підприємства (рис. 2.1).

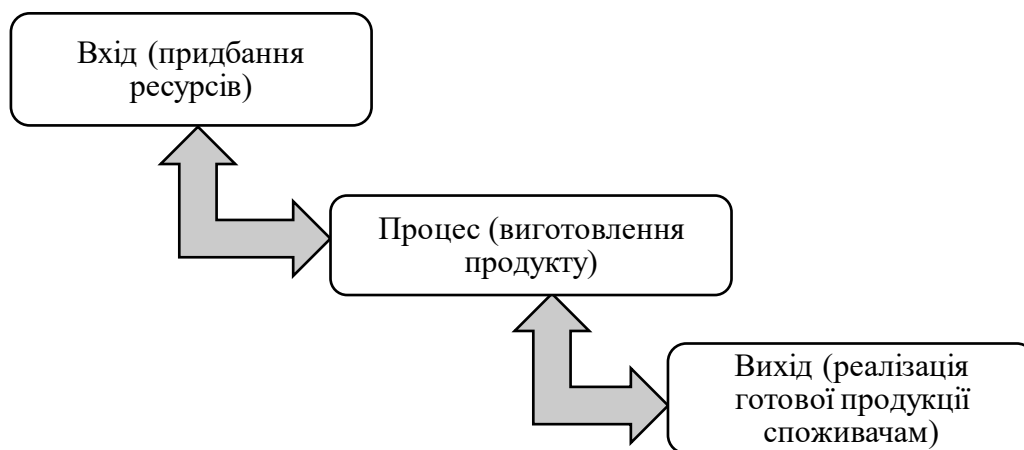


Рис. 2.1. Модель функціонування підприємства [15]

У Державному реєстрі приватне підприємство «Віконт» зареєстроване у 1997 році зі статутним капіталом 1117,3 тис. грн. Основним видом діяльності є виробництво паркету та паркетної дошки. Якісні показники паркету та паркетної дошки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Якісні показники паркету та паркетної дошки

Асортимент продукції	Порода деревини	Сорт	Ширина, мм	Розпил дерева	Сучки		Контраст кольору
					Світлі	Темні	
Паркет	ясен черешня	I	80	Змішаний	$\emptyset \leq 6\text{mm}$	$\emptyset \leq 4\text{mm}$	Незначні відхилення кольорової гама деревини
Паркетна дошка	ясен черешня	II	110-150	Змішаний	$\emptyset \leq 25\text{ mm}$	$\emptyset \leq 15\text{ mm}$	Незначні відхилення кольорової гама деревини

Останні роки, а саме 2020-2022 роки припадають на найбільш несприятливі для роботи підприємства. 2020-2021 роки характеризуються пандемією COVID-19. Переважна більшість українців відчували фінансові труднощі під час кризи та пандемії, а відповідно і бізнес втратив потенційних споживачів продукції. У такі періоди найбільша ймовірність отримання збитків та навіть збанкрутувати. Сьогоднішня ситуація не додати оптимізму, оскільки повномасштабна російсько-українська війна змінила пріоритети та спричинила масове безробіття та міграцію населення. Менеджери ПП «Віконт» не могли повністю запобігти кризі, проте змушені були звільнити працівників, оскільки прогнози основних фінансово-економічних показників передбачали збиткову діяльність та негативний соціальний ефект.

Сьогоднішні виклики вказують на те, що основним стимулом підприємництва є не одержання прибутку та збагачення власників, а можливість бути незалежним та не здійснювати тиск на соціальну систему держави.

В період 2020-2022 рр. видозмінилася організаційна структура ПП «Віконт». При її побудові закладено принцип юридичної самостійності та солідарної відповідальності за загальний результат та враховано такі ознаки:

- 1) ієрархія, коли акцент ставиться на владі;
- 2) адаптація, що є пріоритетною умовою є економія часу;
- 3) відкритість, яка забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем.

ПП «Віконт» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура ПП «Віконт»

Переваги та недоліки організаційної структури управління підприємств подано в табл. 2.2.

Головна місія створення ПП «Віконт» - це виробляти конкурентоспроможну продукцію для задоволення потреб ринку, одержувати прибуток, вирішувати певні соціальні проблеми колективу та провадити

волонтерську діяльність. Отже, на відміну від традиційного бізнесу, мета не лише отримати дохід, а підтримати економіку та обороноздатність країни. Хто купує продукцію ПП «Віконт», той долучається до соціальних проєктів.

Таблиця 2.2

### Переваги та недоліки організаційної структури управління ПП «Віконт» [15]

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість управління великою кількістю виконавців;</li> <li>- зменшується кількість рівнів управління;</li> <li>- підвищується інформаційна оперативність прийняття рішень;</li> <li>- розвантажується вище керівництво</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- порушення принципу єдиноначальності;</li> <li>- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;</li> <li>- ускладнення процедур контролю;</li> <li>- втрата гнучкості реагування на зміни в зовнішньому середовищі</li> </ul>

Місія ПП «Віконт» базується на філософії підприємства та передбачає дотримання таких принципів:

- стандартизація екологічних показників;
- ощадне використання ресурсів виробництва;
- використання альтернативних джерел енергії;
- захист навколишнього середовища.

Система управління ПП «Віконт» спрямована на адаптивну організаційну модель управління в контексті соціально-відповідальної діяльності (табл. 2.3).

Адаптаційна організаційна модель управління соціально-відповідальної діяльності передбачає несистематичні разові соціально відповідальні дії, які, як правило, є результатом тиску оточуючого середовища як базового стимулятора до просоціальної активності. Задана модель не передбачає спеціалізованих департаментів чи відділів із соціально-відповідальної діяльності, однак на час виконання соціальної діяльності призначається відповідальна особа [16, с. 53]. За сьогоденних умов волонтерська діяльність ґрунтується на моральних переконаннях власника та колективу підприємства. Соціально-відповідальна діяльність гармонійно поєднана з основною діяльністю підприємства та набула систематичної та стратегічної спрямованості. Добровільні внески підприємства

стратегічно орієнтовані та формують соціальний бюджет з врахуванням реального соціального замовлення.

Таблиця 2.3

## Критерії адаптивної моделі управління [16]

Критерії	Характеристика
1. Мотиви здійснення:	+
- дотримання закону	+
- реагування на потреби зовнішнього та внутрішнього середовища	+
- власні переконання	+
2. Системність, постійність здійснення СВД	+
3. Стратегія	+
4. Соціальний бюджет	+
5. Партнерство	-
6. Врахування інтересів отримувачів благ	+
7. Соціальна ефективність	-
8. Прогнозування соціальної ефективності	-
9. Соціальне інвестування	+
10. Врахування реального замовлення	+
11. Зв'язок із основною діяльністю	+

Стиль управління визначається особливостями організації та є системою методів впливу керівника на підлеглих, а також стабільно особливості взаємодії керівника з колективом, що формуються під впливом як об'єктивних та суб'єктивних умов управління, і індивідуально-психологічних особливостей особистості керівника [17, с. 337]. Для розвитку підприємства та підвищення соціальної відповідальності необхідно враховувати внутрішній потенціал ПП «Віконт» та адаптувати його до вимог зовнішнього середовища.

## 2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Головною умовою розвитку підприємства є виробництво конкурентоспроможної продукції, яка за своїми характеристика має переваги над

аналогічною продукцією конкурентів. Здійснюючи аналіз конкурентоспроможності варто оцінити наявний потенціал підприємства, хоча і він не є гарантом досягнення мети. Ефективному функціонуванню підприємства слід завдячувати менеджерам усіх рівнів, які можуть узгодити цілі підприємства та нейтралізувати недоліки та протиріччя.

Ефективність та результативність діяльності ПП «Віконт» проведемо шляхом оцінки основних показників фінансово-господарської діяльності, які дають характеристику майновому та фінансовому стану (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Показники фінансово-господарської діяльності ПП «Віконт»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення (+,-)	Темпи росту/спаду
		2021	2022		
1. Обсяг (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3827	3121	-706	-18
2. Податок на додану вартість	тис. грн.	76	62	-14	-17
3. Інші відрахування із прибутку	тис. грн.	-	-	-	-
4. Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3751	3059	-692	-18
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2129	2456	+327	+15
6. Валовий прибуток	тис. грн.	1662	603	-1059	-63,7
7. Інші операційні прибутки	тис. грн.	1422	1396	-26	+2
8. Адміністративні витрати	тис. грн.	311	220	-91	-32
9. Витрати на збут	тис. грн.	229	130	-99	-43
10. Інші операційні витрати	тис. грн.	1243	926	-318	-26
11. Інші прибутки	тис. грн.	66	49	-17	-26
12. Фінансові витрати	тис. грн.	1	1	-	-
13. Витрати від участі в капіталі	тис. грн.	2	2	-	-
14. Інші витрати	тис. грн.	16	5	-11	-69
15. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	тис. грн.	1383	767	-616	-44
16. Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	249	138	-111	-45
17. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	тис. грн.	1134	629	-505	-44,5
18. Чистий прибуток	тис. грн.	1134	629	-505	-44,5

За результатами таблиці видно, що війна негативно вплинула на результати фінансово-господарської діяльності. У 2022 році спостерігається зменшення обсягу виробництва та реалізації основної продукції у порівнянні з минулим роком на 706 тис. грн або на 18%. Натомість, собівартість реалізованої продукції за вказаний період зросла на 327 тис. грн, або на 15%, що вказує на зростання інфляції. За 2022 р. чистий прибуток підприємства становив 629 тис. грн, що на 44,5% менше ніж у 2021 році. Рентабельність підприємства у 2021 році становила 53%, а у 2022 році – 26%. Прибутковість у 2022 році забезпечено за рахунок суттєвого зниження адміністративних витрат, витрат на рекламу та реалізації залишків готової продукції на складі на початок року.

Для дослідження конкурентоспроможності ПП «Віконт» проведемо оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу. До основних завдань SWOT-аналізу відносять:

- виявлення можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення загроз і розробку заходів щодо знешкодження їх впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх із ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [18, с. 269].

Для ухвалення управлінського рішення та вирішення певних завдань рекомендовано проводити SWOT-аналіз, який передбачає стратегію дій щодо використання зовнішніх можливостей та сильних сторін підприємства. З позицій оптимального використання зовнішнього та внутрішнього потенціалів й розробки перспективної стратегії керівництво підприємства має визначити сфери напряму своїх зусиль при різних варіантах зростання [19].

Вихідними даними для проведення SWOT-аналіз є річна звітність ПП «Віконт» за 2020-2022 рр. Етап 1. Аналізуємо сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози ПП Віконт (табл. 2.5).



Таблиця 2.5

Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «Віконт» у 2022 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Велика клієнтська база 2. Впровадження інновацій 3. Наявність висококваліфікованих кадрів 4. Досвід роботи на ринку	1. Плинність кадрів 2. Брак коштів 3. Відсутність післяпродажного сервісу 4. Зменшення обсягів випуску продукції
Можливості	Загрози
1. Збільшення частки ринку 2. Позитивний імідж 3. Зміцнення партнерства 4. Розробка власних антикризових заходів 5. Гарантійне обслуговування продукції	1. Політична та економічна нестабільність 2. Високий рівень інфляції 3. Відтік за кордон високопрофесійних кадрів 4. Розвинена конкуренція 5. Скорочення ринкової частки ринку

Етап 2. Будуємо матрицю SWOT-аналізу. На кожному квадранті досліджуємо можливі комбінації, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності ПП «Віконт» (рис. 2.3).

	Можливості > Загрози	Загрози > Можливості
Сильні сторони > слабкі сторони	<b>Поле «СІМ»</b> Стратегія переваг зовнішніх можливостей та сильних сторін	<b>Поле «СІЗ»</b> Стратегія переваг сильних сторін та нівелювання загроз
Слабкі сторони > сильні сторони	<b>Поле «СЛМ»</b> Стратегія переваг зовнішніх та ліквідація слабких сторін за рахунок	<b>Поле «СЛЗ»</b> Стратегія подолання загроз та подолання слабких сторін

Рис.2.3. Матриця SWOT – аналізу

Розглянемо комбінації «можливості / сильні сторони - поле «СІМ»:

- збільшення частки ринку сприяє залучення великої клієнтської бази, що впливає на прибутковість підприємства та можливість модернізації обладнання;

- позитивний імідж та впровадження інновацій вказує орієнтацію підприємства на запити споживачів та сприятливі можливості для розширення асортименту продукції;

- зміцнення партнерства та висококваліфіковані кадри вказує на зміцнення трудового потенціалу та підвищення продуктивності праці;

- розробка власних антикризових заходів та досвід роботи на ринку дає можливість розробити конкурентоспроможну стратегію для подолання загроз та підвищення економічної безпеки.

Отже, поле СіМ є найбільш сприятливим для ПП «Віконт». Використовуючи можливості зовнішнього середовища підприємство одержить найбільший економічний ефект від використання внутрішнього потенціалу.

Охарактеризуємо комбінацію можливості/слабкі сторони:

- збільшення частки ринку та плинність кадрів вказує на те, що підприємство повинно стимулювати ефективність роботи своїх працівників, створювати сприятливий психологічний клімат, підвищувати рівень заробітної плати, покращувати умови праці та стиль управління;

- позитивний імідж та брак коштів неминуче призводить до зменшення виробництва та втрати клієнтів;

- зміцнення партнерства та відсутність післяпродажного сервісу може вплинути на погіршення комерційних зв'язків;

- розробка власних антикризових заходів та зменшення обсягів випуску продукції дає можливість стабілізувати роботу ПП «Віконт».

Поле СлМ формує стратегію внутрішньої трансформації, яка дозволяє за рахунок зовнішніх можливостей долати слабкі сторони.

Проведемо оцінку комбінації загрози/сильні сторони:

- політична та економічна нестабільність та велика клієнтська база може сприяти збільшенню обсягу виробництва та реалізації;

- високий рівень інфляції та впровадження інновацій забезпечує підприємству стійкий розвиток та конкурентоспроможність;

- відтік за кордон високопрофесійних кадрів та наявність висококваліфікованих кадрів вказує на проблему міграції та потребу в підвищенні соціального захисту персоналу та сприянню професійного розвитку;

- розвинена конкуренція та досвід роботи на ринку забезпечує зростання відносної частки ринку.

Отже, потрапляння підприємства у поле СіЗ утворює стратегію використання сильних сторін підприємства для нівелювання зовнішніх ризиків за рахунок конкурентних переваг.

Проаналізуємо комбінацію «загрози/слабкі сторони»:

- політична та економічна нестабільність й плинність кадрів створює ризики для функціонування ПП «Віконт»;

- високий рівень інфляції та брак коштів створює фінансові труднощі та може призвести до банкрутства;

- розвинена конкуренція та відсутність післяпродажного сервісу може негативно вплинути на конкурентоспроможність та зменшення ринкової частки;

- скорочення ринкової частки ринку та зменшення обсягів випуску продукції призводить до звільнення працівників, збитковості та обмеження стратегічного розвитку.

Потрапляння у поле СлЗ є найнебезпечнішим для ПП «Віконт», тому що загрожує банкрутством.

Проведений SWOT – аналіз ПП «Віконт» свідчить про те, що власники ПП «Віконт» та персонал підприємства змогли мобілізувати свої зусилля для відновлення підприємницької діяльності, за результатами роботи одержали прибуток та близько 50% резервного фонду використали на волонтерську діяльність. У матриці SWOT – аналізу підприємство потрапило в квадрант «СІМ». Незважаючи на загрози зовнішнього середовища підприємство змогло зберегти висококваліфікований персонал, зацікавити новинками споживачів та забезпечити якість продукції та обслуговування.

### 2.3. Аналіз організаційного механізму прийняття та реалізації управлінських рішень

Організаційним механізмом прийняття та реалізації управлінських рішень є знання та вміння використовувати менеджерами технології впровадження змін з метою підвищення якості управління, ефективності виробництва та реалізації продукції, результативності діяльності підприємства. Головною метою технології управління є послідовне виконання основних функцій менеджменту, а саме: планування, організації, координації, стимулювання та контролю з метою трансформування ресурсів у результат підвищеної якості та конкурентоспроможності продукції, удосконалення системи менеджменту постачання, виробництва, збуту та забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Модель розвитку підприємства залежить від своєчасного та правильного виконання управлінського завдання. Для розвитку та функціонування підприємства потрібно враховувати потенціал підприємства: кадровий, виробничо-технічний, фінансово-економічний, інформаційно-аналітичний, організаційно-управлінський. Під час прийняття управлінських рішень важливо обрати правильні орієнтири та реальні цілі, які відповідають філософії функціонування ПП «Віконт». Механізм прийняття управлінських рішень схематично узагальнено на рис. 2.4.

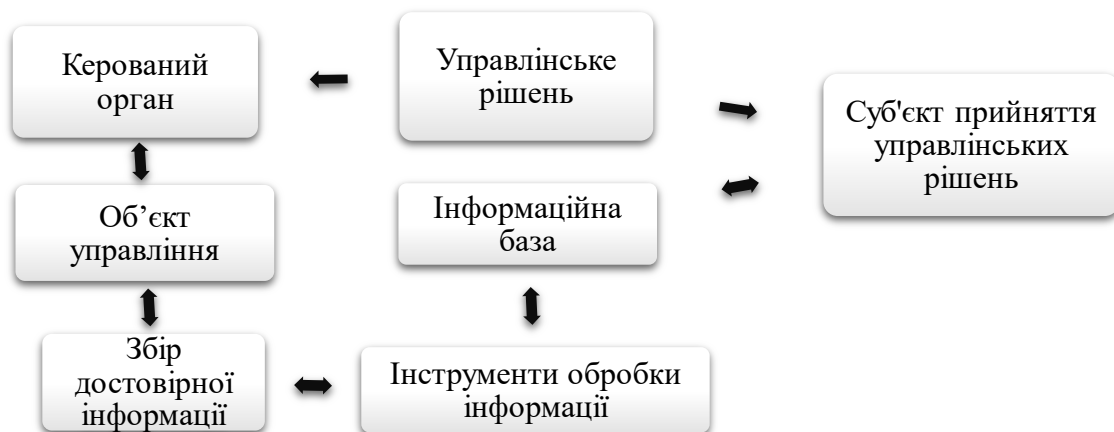


Рис. 2.4. Механізм прийняття управлінських рішень [2, с. 59]

ПП «Віконт» використовує раціональну модель ухвалення управлінського рішення. Ця модель містить такі принципи прийняття управлінського завдання (рис. 2.5).

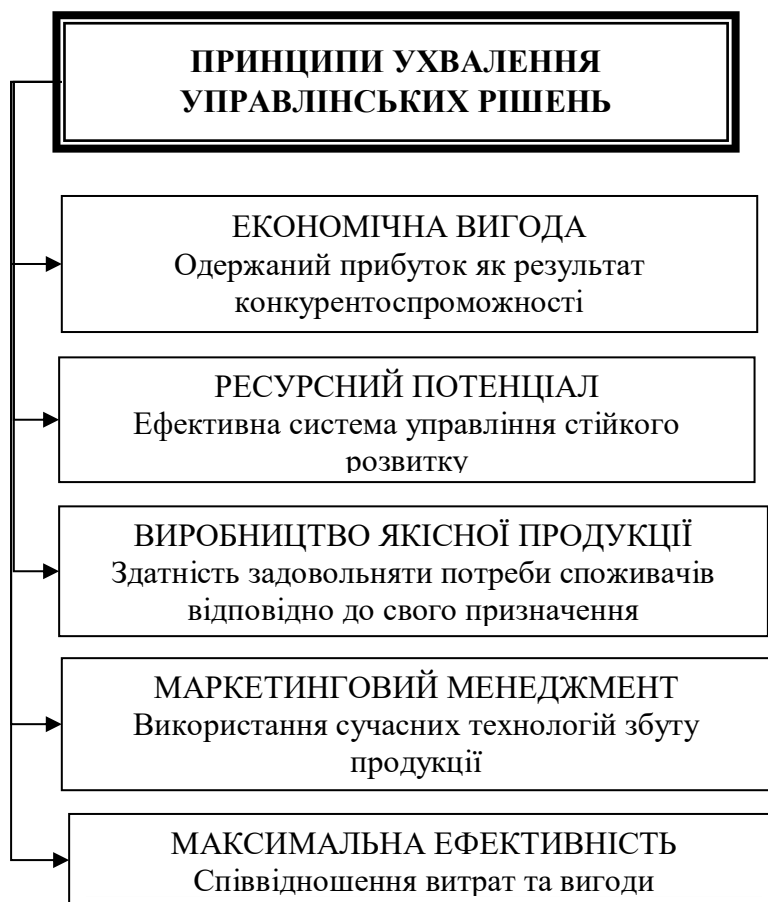


Рис. 2.5. Принципи прийняття управлінських рішень [22, с. 110]

Прийняття управлінського рішення у ПП «Віконт» починається з підготовки до прийняття управлінського рішення. Цей етап передбачає моніторинг зовнішнього середовища; одержання інформації про проблему; визначення цілей; використання пріоритетної системи оцінювання; аналіз чинників внутрішнього середовища; діагностика ситуації; пошук варіантів вирішення проблеми; прогнозування розвитку подій.

Наступний етап прийняття та ухвалення рішення – це вибір поміж альтернативних варіантів економічно вигідного для підприємства управлінського рішення.

Для забезпеченні реалізації рішення важливо, щоб менеджер його прийняв своєчасно та використовуючи функції управління сприяв його виконання. Успіх результату управлінської діяльності залежать від ділових та особистісних якостей менеджера, підходів до стилю управління.

Організаційний механізм реалізації управлінських рішень передбачає виконання таких завдань:

- по-перше, розробляється план реалізації рішення, в якому конкретизовано обсяг робіт, якими ресурсами забезпечується виконання, список виконавців, закріплено за кожним виконавцем завдання та терміни виконання робіт;

- по-друге, здійснюється управління реалізацією рішення через інструктаж виконавців, надання спеціальної та психологічної допомоги, у разі потреби додаткових роз'яснень та обґрунтувань;

- по-третє, проводиться контроль виконання управлінського рішення та виявлення причин відхилень в процесі реалізації рішення, при потребі внесення змін до програми реалізації рішення;

- оцінка результатів ефективності реалізації рішення, прогнозування наслідків управлінського рішення, корегування (за потреби) заходів для виконання рішення.

Пітер Вейлл у своїй праці «Мистецтво менеджменту» зазначав, що управлінське рішення – це декларація намірів зробити певний вибір у майбутньому, коли будуть досягнуті моменти, які надають право вибору [23]. Для вибору альтернативних варіантів управлінського рішення ПП «Віконт» використаємо цільовий підхід, який орієнтований на кінцеві результати управлінської діяльності з урахуванням змін у потенціалі та досягненні ефективності - EMV (expected monetary value).

Метод «дерева рішень» передбачає будову декомпозиції варіантів вирішення проблеми в умовах невизначеності, неповного та нечіткого сприйняття ситуації, недостатньої її усвідомленості та невпевненості в необхідних діях, які пов'язані з подіями в майбутньому [24, с. 85]. Для прийняття рішення менеджер повинен дослідити усі можливі позитивні та негативні наслідки на запланованій результат. Невизначеність – це такий стан, коли відсутність інформації не дає можливості дослідити всі ризики прийняття рішення. Метод «дерево рішень» допомагає менеджеру дослідити події, які здатні вплинути на результат та мінімізувати ризик. Уникнення ризику можливе саме за умов, що прийняття рішення про діяльність організації реалізується в умовах визначеності стратегічних цілей [25, с. 129].

Проведемо дослідження ПП «Віконт» щодо впровадження комп'ютеризованої лінії виробництва паркетної дошки та прийняття управлінського рішення для розвитку підприємства (рис. 2.6).

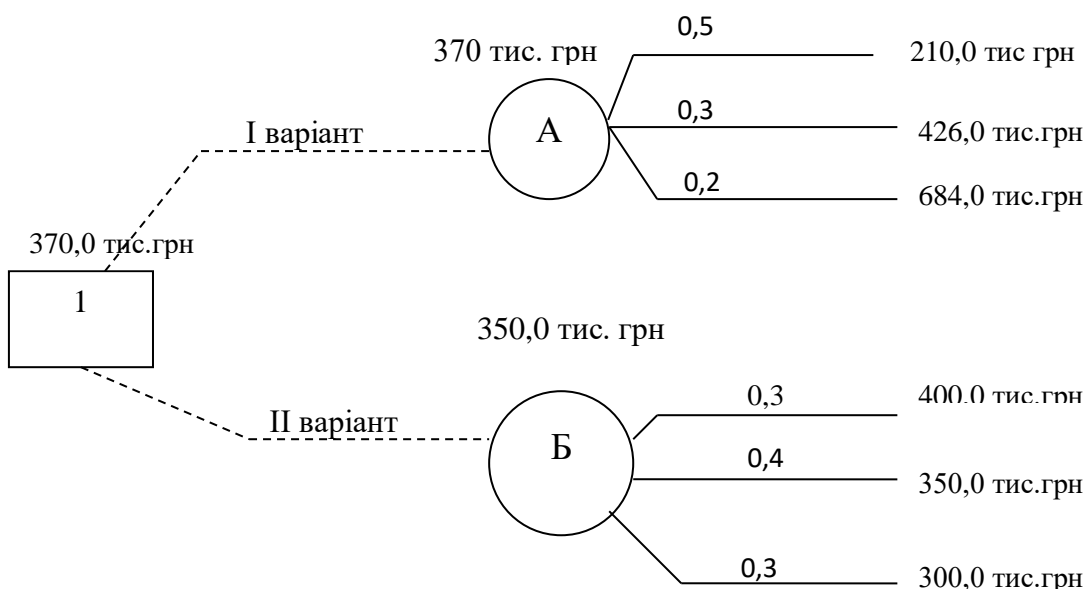


Рис. 2.6. Дерево управлінських рішень ПП «Віконт»

Розглянемо варіанти модернізації виробничих потужностей та визначимо показник EMV, тобто економічної очікуваної вигоди, від прийняття

управлінського рішення за критерієм вибору максимального значення за формулою:

$$EMV_i = \sum P_{ij} p_j \quad 2.1$$

де,  $P_{ij}$  – інвестиції і-й альтернативи і j-ом стані зовнішнього середовища;  
 $p_j$  - ймовірність виникнення j-го стану зовнішнього середовища.

Визначаємо значення альтернативного управлінського рішення для кожної комбінації:

- оцінка вузла А:  $EMV(A)=0,5*210,0 + 0,3*426,0 + 0,2*684,0 =370,0$  тис. грн.

- оцінка вузла Б:  $EMV(B)=0,3*400,0+0,4*350,0+0,3*300,0=350,0$  тис. грн.

Отже, використовуючи метод «дерева рішень» щодо прийняття ефективного управлінського рішення розвитку ПП «Віконт», альтернативна комбінація другого варіанту одержала більше значення показника  $EMV$ , а отже є результативнішою.

Проведена оцінка прийняття та реалізації управлінського рішення ПП «Віконт» показала, що існує тісний зв'язок між результатами аналізу та управлінськими рішеннями за такими критеріями:

1. Фінансовий компонент.
2. Інтелектуальна та кадрова складова.
3. Матеріально-технічне забезпечення.
4. Технологічна та інформаційна база.

Таким чином, прийняття та реалізація управлінських рішень за результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища дає можливість корегувати та вносити зміни у процес управління, удосконалити систему управління розвитком підприємства та функціонувати за алгоритмом: «Планувати – діяти – стимулювати – контролювати – покращувати».



## **2.4. Впровадження сучасних технологій прийняття та реалізації управлінських рішень**

Сучасні технології прийняття та реалізації управлінських рішень мають суттєвий вплив на розвиток в організаційній діяльності в цілому та на сферу прийняття управлінських рішень [26, с. 32].

Незалежно від сфери діяльності для досягнення місії підприємства, менеджери повинні виважено ставитися до прийняття управлінських рішень використовую сучасні технології. Управління – це цілеспрямований вплив на об'єкт управління та розглядається з двох позицій: організаційно-технічної та соціально-економічної. Організаційно-технічна складова управління включає аналіз ситуації, збір та опрацювання інформаційної бази, прийняття та реалізацію рішень у динамічних організаційних умовах. Соціально-економічна компонента включає свідоме використання об'єктивних економічних законів, які виявляються завдяки суб'єктивній діяльності людей; формування цілей діяльності; визначення шляхів, методів і засобів управління; отримання бажаного результату, зміну об'єкта управління, пов'язаного з досягненням поставленої цілі [27, с. 81].

Війна – це найбільше випробування для підприємця, тому управління підприємством значно підвищують вимоги до прийняття та реалізації управлінських рішень. Використовую технологію управління на базі процесного підходу, акцент ставиться на бізнес-процесах із застосуванням інформаційних технологій та динамічної реакції на зміни зовнішнього середовища для прийняття оперативного рішення. В такому випадку менеджер застосовує такі підходи прийняття рішення:

- інтуїтивне рішення. Рішення приймається підсвідомо, яке ґрунтується на знаннях та особистому практичному досвіді, здоровому глузді та емоціях керівника. Такі рішення є оперативними та нетрудомісткими.

- раціональні рішення. Такі рішення ґрунтується шляхом оцінки проблеми чи ситуації; виокремлення критеріїв та параметрів показників; визначення

алгоритму дій; вибір та прийняття рішення; ухвалення та контроль за його виконанням. Діапазон завдань для прийняття управлінських рішень (рис 2.7).

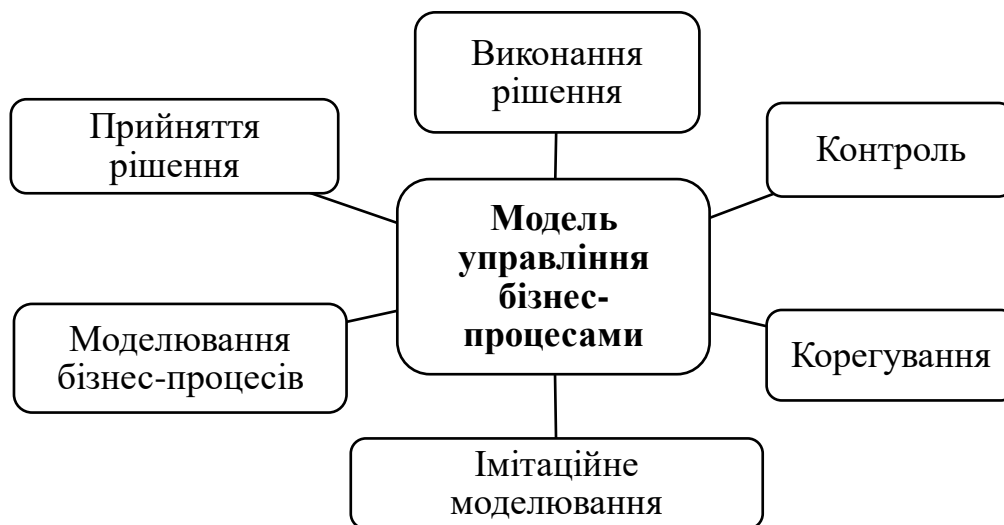


Рис. 2.7. Діапазон завдань для прийняття управлінських рішень [28, с. 165]

При прийнятті управлінського рішення щодо вирішення конкретної проблеми чи ситуації менеджер змушений розв'язати психологічну проблему трьох підсистем – індивідууму, персоналу та організації. Виходячи з цього, управлінські рішення повинні бути комплексними та ґрунтуватися на використанні психологічних чинників, а саме: сприйнятті, мисленні, мотивації, здібності, темпераменту колективу.

Одним з сучасних технологій прийняття та обґрунтування управлінських рішень є використанням математичного моделювання для обґрунтування потреб у ресурсах, прогнозування економічного розвитку підприємств в умовах невизначеності. Прогнозовані величини показників конкурентоспроможності ПП «Віконт» розраховуємо за формулою:

$$T_p = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n \frac{Y_{i+1}}{Y_i} \quad (2.2)$$

де,  $Y_i$  – пріоритетний критерій конкурентоспроможності за  $i$ -й рік.

Прогнозування економічного розвитку підприємств в умовах невизначеності визначається таким чином:

$$Y_t = Y_{t-1} \cdot T_p \quad (2.3)$$

Прогнозні значення зміни ціни, якості та відносної частки ринку за середньорічними темпами обсягу випуску продукції дорівнюють (за даними табл. 2.4):

$$T_p = 1/2 (3827/2989 + 3121/3827) = 1,04$$

Так, у 2023 року обсяг виробництва становитиме:

$$V_{p2023} = 3121 \times 1,04 = 3246 \text{ тис. грн}$$

Пріоритетний показник конкурентоспроможності на 2024 р. становитиме:

$$V_{p2024} = 3246 \times 1,04 = 3376 \text{ тис. грн}$$

Важливо оцінити економічний ефект прийняття та реалізації управлінських рішень з позиції ризику та втрат (рис. 2.8).

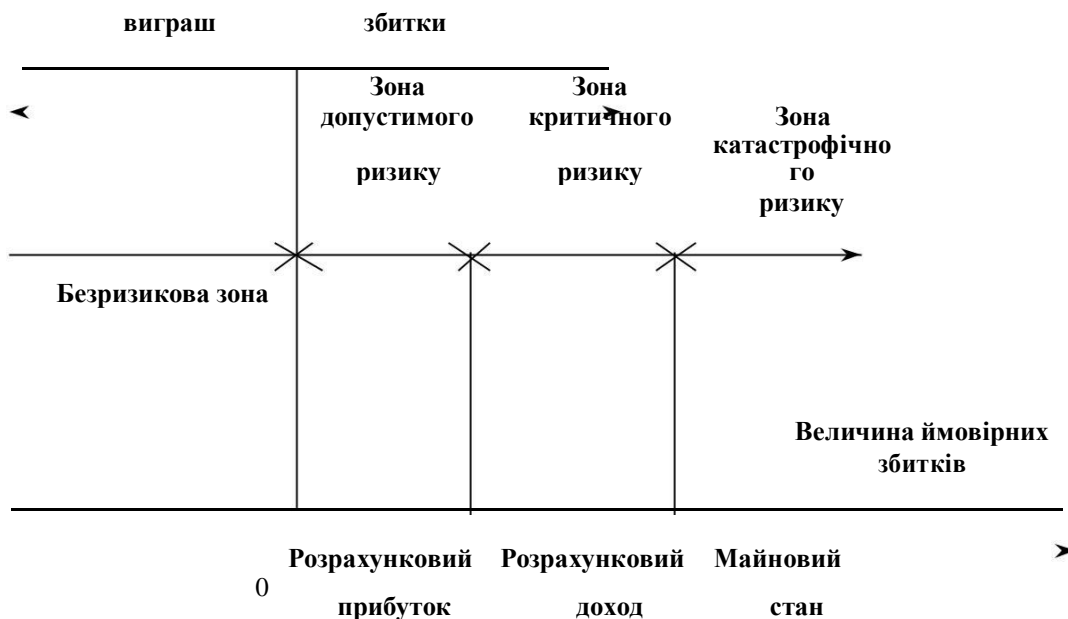


Рис. 2.8. Ефект прийняття та реалізації управлінських рішень з позиції ризику

Ефективність управлінських рішень впливає на результати роботи підприємства та її конкурентоспроможність. ПП «Віконт» під час війни сплачує податки, підтримує економіку держави, а також розкриває свій потенціал і набирає обертів для розвитку. Проте його діяльність як ніколи є ризикованою. Хоча, якщо не треба ризикувати, то для чого приймати управлінське рішення.

Визначимо коефіцієнта ризику ПП «Віконт» за формулою:

$$H = \sum_{i=1}^y H_i \cdot P_i, \quad (2.4)$$

де  $H_i$  – величина коефіцієнта ризику  $i$ -ї зони;

$P_i$  – ймовірність виникнення  $i$ -го результату можливих втрат.

Коефіцієнт ризику діяльності ПП «Віконт» у 2023 році дорівнює:

$$H_{2023} = 12,5 * 0,31 + 37,5 * 0,29 + 62,5 * 0,19 + 87,5 * 0,21 = 45\%$$

Визначаємо коефіцієнт ризику діяльності ПП «Віконт» у 2024 році:

$$H_{2024} = 12,5 * 0,68 + 37,5 * 0,19 + 62,5 * 0,07 + 87,5 * 0,06 = 25\%$$

Визначаємо наскільки ризикованої буде підприємницька діяльність ПП «Віконт» у 2025 році:

$$H_{2025} = 12,5 * 0,87 + 37,5 * 0,08 + 62,5 * 0,03 + 87,5 * 0,02 = 15\%$$

Визначаємо середньоквадратичне відхилення за такою формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^{n_1} (x_i - \bar{x})^2 \cdot P_i} \quad (2.5)$$

Розраховуємо середньоквадратичне відхилення організаційного розвитку ПП «Віконт» на 2023 рік:

$$\sigma^2_{2023} = (12,5 - 45)^2 * 0,31 + (37,5 - 45)^2 * 0,29 + (62,5 - 45)^2 * 0,19 + (87,5 - 45)^2 * 0,21 = 648$$

$$\sigma_{2023} = 27\%$$

Розраховуємо середньоквадратичне відхилення організаційного розвитку

ПП «Віконт» на 2024 рік:

$$\sigma^2_{2024} = (12,5 - 25)^2 * 0,68 + (37,5 - 25)^2 * 0,19 + (62,5 - 25)^2 * 0,07 + (87,5 - 25)^2 * 0,06 = 529$$

$$\sigma_{2024} = 23\%$$

Розраховуємо середньоквадратичне відхилення організаційного розвитку

ПП «Віконт» на 2025 рік:

$$\sigma^2_{2025} = (12,5 - 15)^2 * 0,87 + (37,5 - 15)^2 * 0,08 + (62,5 - 15)^2 * 0,03 + (87,5 - 15)^2 * 0,02 = 324$$

$$\sigma_{2025} = 18\%$$

Розраховавши можливість прийняття ризикованого рішення шляхом визначення середнього значення коефіцієнта ризику, можна зробити висновок, що у 2023 році коефіцієнт ризику дорівнює 45% при середньоквадратичному відхиленні – 27%. Отже, підприємницька діяльність ПП «Віконт» у 2023 році знаходиться в зоні критичного ризику та навіть може коливатися до зони недопустимого ризику:  $H_{2023} = (45 \pm 27) \%$ .

У 2024 році прогнозується така ситуація:  $H_{2024} = (25 \pm 23) \%$ , тобто в цьому році підприємство буде знаходитися в зоні підвищеного ризику, тому управлінські рішення потрібно приймати особливо відповідально, адже є загроза критичного ризику.

$H_{2025} = (15 \pm 18) \%$ , тобто 2025 рік прогнозується для ПП «Віконт» стати успішним, менш ризикованим та прибутковим. Проведені розрахунки становлять основу для прийняття результативних управлінських рішень.

## Висновки до другого розділу

Технологія прийняття та реалізація управлінських рішень є важливою умовою ефективної роботи ПП «Віконт». Для підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства менеджери повинні приділяти більше уваги процесу підготовки та прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення є результатом управлінської діяльності та виконання функцій менеджменту. Для досягнення мети в системі управління менеджери на підставі аналізу та прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативних комбінацій приймають управлінське рішення.

ПП «Віконт» працює на ринку виготовлення продукції, а саме: виробляє паркет та паркетні дошки. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності за 2020-2022 рр. показав, що підприємство під час війни адаптувало внутрішній потенціал до викликів зовнішнього середовища та продовжило працювати, сплачувати податки та підтримувати економіку України.

Підприємницька діяльність є ризикованою, а тому проведено оцінку прийняття та реалізації управлінських рішень ПП «Віконт» з позиції ризику. Серед великої кількості технологій прийняття управлінських рішень запропоновано використати модель математичного програмування. Ця модель є актуальною у часи кризових ситуацій, оскільки використовуються для прийняття рішень щодо планування виробництва та реалізації основної продукції з наявними обмеженими ресурсами, з метою економного витрачання паливно-енергетичних ресурсів, браком коштів та висококваліфікованих спеціалістів, мінімізацією витрат.

Єдиною технології прийняття рішення не існує. Кожен менеджер створює індивідуальний алгоритм вирішення конкретної проблеми чи ситуації. Процес прийняття рішення передбачає сукупність дій, процедур, операцій, які і формують технологію. Важливим етапом ефективності управлінської діяльності є доведення ухваленого рішення до виконавців, а також контроль за своєчасним та якісним виконанням поставленого управлінського завдання.

## ВИСНОВОК

З точки зору управлінського рішення технологія передбачає спосіб трансформування управлінської праці у бажаний результат. Управлінською працею менеджера є обробка управлінської інформації з метою прийняття та реалізації управлінських рішень. Під технологією менеджменту розуміють управлінський процес, який передбачає комплекс методів для обробки інформація для досягнення поставленою мети.

Завдяки технології управління менеджери реалізують принципи, методи та процеси управління стосовно руху та оброблення інформації для прийняття рішення та впливу на керований об'єкт забезпечуючи взаємодію структурних підрозділів і окремих виконавців для досягнення управлінського ефекту. Технологія управління носить циклічний характер методів, підходів, процедур, прийомів управлінської праці та прийняття ефективних управлінських рішень для виконання місії підприємства.

Ефективність роботи менеджерів усіх рівнів вимірюється вмінням та знанням секрету технології прийняття та реалізації управлінських рішень здатних координувати та синхронізувати роботу структурних підрозділів в певній послідовності для досягнення поставленої цілі.

Важливим моментом в технології управління є вибір та прийняття управлінського рішення з врахуванням інтересів та можливостей структурних підрозділів чи окремих виконавців, які будуть його реалізувати на практиці та впроваджувати в життя. З огляду на це можна сказати, що процес формування, вибору з альтернативи варіантів, ухвалення управлінського рішення повинен враховувати інтереси та можливості потенційних виконавців цього рішення та інформаційно охоплювати ієрархічні рівні управління усього підприємства.

Ключове значення в технології управління відіграє людський чинник та спільна комунікативно-інформаційна діяльність виконавців для досягнення конкретних цілей та загальної мети. З метою розв'язання певних проблем та ситуацій здійснюється процес обміну інформацією між персоналом

підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища для формування вертикальних та горизонтальних зв'язків.

Ефективність прийнятих управлінських рішень в технології менеджменту напряду залежить від якості побудови інформаційно-комунікаційного процесу, а саме: пошуку потрібної інформації, опрацювання та зберігання; ретельне дослідження інформації, проведення розрахунково-аналітичних операцій, здійснення прогнозування, обґрунтування висновків, формування та прийняття управлінського рішення. В технології прийняття та реалізації управлінських рішень вагоме значення належить розумових здібностям менеджерів усіх рівнів.

ПП «Віконт» - це суб'єкт підприємницької діяльності, який виготовляє продукцію, надає послуги для задоволення потреб ринку та отримання прибутку для зміцнення економіки та обороноздатності України. За 2020-2022 роки підприємство неодноразово перебувало кризових ситуаціях, але завдяки вправним менеджерам та колективу вдалося стабілізувати роботу, адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та здійснювати соціально-економічну діяльність. В цілому ПП «Віконт» працює ефективно, хоча прибутковість зменшилася майже в двічі. Завдяки раціональним управлінським рішенням ПП «Віконт» зберегло висококваліфікований персонал, підтримує якість виготовлення продукції та проводить волонтерську діяльність.

Війна та епідемія внесла корективи в управлінський процес та потребу менеджерів ПП «Віконт» впроваджувати в управлінську діяльність інформаційні технології з метою аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, використання релевантної інформації, налагодження вертикальних і горизонтальних каналів комунікації, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між подіями та процесами для прийняття управлінських рішень.

Якість управлінських рішень залежить від багатьох чинників. Вагоме значення має компетентність менеджера, а саме особистісні та його ділові якості. Професіоналізм персоналу є гарантією не тільки прийняття актуальних та якісних управлінських рішень а й виконання у встановлений термін з бажаним результатом.



Сучасний менеджмент в контексті прийняття управлінського рішення повинен: орієнтуватися на креативність команди; включати механізм матеріальної і нематеріальної мотивації узгоджуючи зі складністю та продуктивністю; поєднувати місію підприємства з інтересами та потребами персоналу; об'єктивно оцінювати гнучкість адаптації працівників до змін ринкової кон'юнктури; забезпечувати активізацію персоналу до реалізації управлінських рішень.

Розглядаючи процес реалізації управлінських рішень важливою складовою є надійність і ефективність інформаційних систем управління, аналіз можливих загроз та ризиків для інформаційної системи, побудова інформаційної безпеки. Якісні інформаційні системи управління впливають на економію часу обробки інформації, скорочення кількості управлінського персоналу, підвищення якості управлінських рішень.

З метою підвищення якості прийняття та ефективності реалізації управлінських рішень ПП «Віконт» доцільно впроваджувати такі заходи:

- застосовувати інформаційні системи акумулювання, оброблення, зберігання та використання управлінської інформації;
- мотивувати креативних та фахових працівників;
- інтегрувати інформаційні системи управління в усі ієрархічні рівні для узгодження інтересів та можливостей потенційних виконавців управлінського рішення та налагодження комунікаційних процесів з зовнішнім та внутрішнім середовищем;
- формувати альтернативні варіанти управлінських рішень для вирішення проблеми чи ситуації на випадок виникнення аргументів на користь недоцільності реалізації ухваленого рішення;
- з метою мінімізації опору підготовки та ухвалення управлінських рішень схилити персонал до виконання управлінських рішень шляхом свободи вибору дій та делегування повноважень;
- розвивати сучасні цифрові технології та продукувати товари та послуги, які є цінними для споживачів та здатні задовольняти їх потреби.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Найдюк С.В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. *Аспекти публічного управління* № 9 (23) с. 12-19. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/233892983.pdf>
2. Запорожець А. Підходи та методи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. *Економічний форум*, 3/2021. URL: [http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/229/218](http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/229/218)
3. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7120>
4. Кириченко О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»* № 2 (66), 2022. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/510/539>
5. Михаліцька Н.Я. Тенденції розвитку торгівельного підприємництва в Україні. *Науковий вісник Донецького національного університету. Серія В «Економіка і право»*. № 1/2015. С.248-253. URL: <https://jvestnik-s.donnu.edu.ua/article/view/316>
6. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914>
7. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2019. 245 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773>
8. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 83-89. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

9. Маркіна І. А., Большакова Є. Л. Прийняття управлінських рішень на м'ясопереробних підприємствах із ризиковою стійкістю: концептуальний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 21, частина 2, 2018. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21\\_2\\_2018ua/6.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/6.pdf)

10. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996>

11. Верескля М.Р., Копитко М.І., Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 2 (12). С. 151-159. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3938>

12. Яременко, О.Ф. (2017). Процес управління і управлінські рішення. *Методи прийняття управлінських рішень*. URL: <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=110977&lang=uk>.

13. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22. С. 128-132. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/22\\_2017/30.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/30.pdf)

14. Ortynskyi V., Tsymbaliuk M., Nobela, V., Kashchuk M. Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 5. № 40. С. 535–545. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4338>

15. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747>

16. Франчук В.І., Михаліцька Н.Я., Пригунов П.Я., Мельник С.І., Штангрет М.Й. . Детективна діяльність у сфері економічної безпеки :

навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 132 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/474>

17. Михаліцька, Н.Я., Цвайг, Х.І. Фінансова безпека у торговельному підприємстві *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2014. Випуск 2. 330-342. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1405>

18. Гримак А.В., Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Львів: Новий світ-2000, 2012. 439 с.

19. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 4. 2015. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf>

20. Плекан У. М. Організаційне навантаження механізму управління соціально відповідальною діяльністю підприємств / Уляна Плекан // Галицький економічний вісник. ТНТУ, 2019. Том 59. № 4. С. 55-64.

21. Kasych A., Vochozka M. Teoretikal and methodical principles of managing of managing enterprise sustainable development. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017\\_2\\_298\\_305.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_2_298_305.pdf)

22. Nobela, V. (2020) Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons*, 23(12), 109-120. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167>

23. Коваленко М.В., Вовк І.М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 255–261.

24. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Проблеми зміцнення фінансової безпеки в умовах глобалізації. *Innovative technologies in science and practice. Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference*. Haifa, Israel. 2021. Pp. 84-86. URL: <https://isg-konf.com>.

25. Розвиток підприємства як категорія системного методу наукового дослідження / В.В. Кубіній та ін. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2014. № 1(46). С. 122-131.

26. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30–33.

27. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Формування заходів управління екологізацією у посткризовий період. *Вісник НЛТУУ*. 2021. Том 31. № 5. С. 79- 83. URL: <https://doi.org/10.36930/40310512>

28. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник / Н. Михаліцька, М. Верескля, В. Бліхар, О. Омельчук, В. Вовк, М. Бліхар, М. Копитко. Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4846>

29. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]*. Серія : Державне управління. 2014. Т. 239, Вип. 237. С. 47-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2014\\_239\\_237\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2014_239_237_10)

30. Шульженко, І.В., Остапенко, С.Ю. & Симоненко, В.А. (2018). Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*, (4), 73-77.

31. Лащук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід* № 16/2021. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2021/19.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/19.pdf)

32. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(1). С. 98-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2019\\_4%281%29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4%281%29_17)