МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Соломія СТАРІКОВА

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Оксана СВАТЮК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

СТАРІКОВА С. Моделювання управлінських рішень на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент. – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи управління процесом прийняття рішень. Проаналізовано сутність та характеристика поняття «управлінське рішення», стадії та методи прийняття управлінських рішень. У другому розділі здійснено аналіз процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «Лемберг пак». Результатом дослідження стала рощроблені напрями вдосконалення управлінських рішень на ТОВ «Лемберг пак».

Ключові слова: управління, управлінські рішення, ефективність, стадії управлінських рішень, методи управлінських рішень.

ABSTRACT

STARIKOVA S. Modeling of management decisions at the enterprise. - Manuscript.

Research on the bachelor’s degree in specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2023.

he first chapter of the work examines the theoretical foundations of decision-making process management. The essence and characteristics of the concept of "management decision", the stages and methods of making management decisions are analyzed. In the second chapter, an analysis of the management decision-making process at Lemberg Pak LLC was carried out. The result of the study was the development of directions for improving management solutions at "Lemberg Pak" LLC.

Keywords: management, management decisions, efficiency, stages of management decisions, methods of management decisions.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ 8

1.1. Зміст та класифікація управлінських рішень 8

1.2. Стадії процесу прийняття управлінських рішень 12

1.3. Методи прийняття управлінських рішень 16

Висновки до першого розділу 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ЛЕМБЕРГ ПАК» 21

2.1. Загальний аналіз діяльності ТОВ «Лемберг пак» 21

2.2. Фінансово-господарської діяльність ТОВ «Лемберг-пак» 25

2.3. Аналіз системи прийняття рішень у ТОВ «Лемберг пак» 30

2.4. Напрями вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «Лемберг пак» 36

Висновки до другого розділу 42

ВИСНОВКИ 44

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 48

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Формування та ухвалення ефективних управлінських рішень є ключовим етапом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку. Це включає в себе створення раціональної організаційної структури, ведення ефективної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин у колективі та формування позитивного іміджу.

Стійке функціонування бізнесу визначається своєчасними рішеннями керівництва щодо подолання проблемних ситуацій та їхньої реалізації. Такі процеси вимагають постійного вдосконалення для підвищення якості управлінської діяльності. Незважаючи на очевидні передумови для розвитку підприємницьких структур в Україні, українські підприємства стикаються з численними проблемами та труднощами. На нашу думку, основою ефективного розвитку будь-якого підприємства є розробка та ухвалення компетентних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Особливості управлінських рішень загалом та процесу їх розробки конкретизовані в трудах багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як Бутко І.М., Василенко В.А., Загороднюк О.В., Кондратенко Н.О., Корецька Н.І., Кредісов А. І., Малюкіна А.О., Маляревський Ю.Д., Матвієнко Р.О., Овдіюк О.М., Рудніченко Є.М., Сіменко І.В., Сокуренко І.А., Хміль Ф.І., Шегда А.В. та інші. Незважаючи на широкий обсяг досліджень щодо цієї проблеми, є важливість проведення глибших наукових досліджень з метою виявлення та узагальнення шляхів підвищення ефективності виробництва.

Метою даної роботи є розгляд сутності та змісту терміну "управлінські рішення" та розробка рекомендацій щодо оптимізації процесу прийняття таких рішень на підприємстві.

Основними **завданнями**, поставленими для досягнення цієї мети, є:

- визначення сутності поняття "управлінські рішення";

- надання характеристики діяльності об'єкта дослідження – підприємства;
- проведення аналізу фінансово-господарської діяльності вказаного підприємства;
- аналіз системи прийняття рішень на прикладі ТОВ "Лемберг Пак";
- формулювання пропозицій щодо вдосконалення управлінських рішень на досліджуваному підприємстві.

Ця робота має на меті розширити розуміння поняття управлінських рішень і внести практичний внесок у покращення їх прийняття на конкретному підприємстві.

Об'єктом даного дослідження є процес розробки та впровадження управлінських рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні аспекти та практичні заходи, спрямовані на управління процесом ухвалення управлінських рішень на підприємстві.

Перелік методів дослідження. Методологічна основа дослідження включає загальні та спеціальні теоретичні методи економічних досліджень, спрямовані на вирішення наукових проблем у галузі дослідження. Дослідження використовує діалектичний метод пізнання економічних процесів, а також базується на наукових розробках та публікаціях вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі теорії прийняття рішень. Інформаційною базою дослідження служать наукові праці вчених із зазначеної тематики, публікації у спеціалізованих періодичних виданнях, фінансово-економічна звітність ТОВ "Лемберг Пак", а також результати власних наукових розробок.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Практичне значення даного дослідження полягає у тому, що його результати створюють необхідну базу для подальшого системного вивчення проблеми управління процесом ухвалення управлінських рішень та розробки конкретних рекомендацій для

ТОВ "Лемберг Пак". Основні ідеї та практичні висновки, які висвітлювалися автором, були представлені під час міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених « Соціально-економічний розвиток та безпека України: стан та перспективи»".

Структура та обсяг роботи. Структура даної кваліфікаційної роботи охоплює вступ, два розділи, висновки, а також перелік використаних джерел з 40 найменувань. Обсяг основного тексту роботи складає 44 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Зміст та класифікація управлінських рішень

Для ефективного функціонування в сучасних умовах, організація повинна визначити конкретні цілі, які можуть бути досягнуті шляхом послідовних дій. Ці дії слугують способом вирішення конкретних завдань і враховуються в зазначеній послідовності. При розв'язанні організаційних питань приймаються управлінські рішення, що стосуються організаційної структури, виробничих процесів, розподілу праці, надання ресурсів і інші аспекти.

Ефективний контроль та прийняття управлінських рішень, зокрема щодо вибору керівництва, входять до обов'язків, де проводиться аналіз зібраної інформації та вживаються коригуючі заходи. Результати цих управлінських рішень мають важливий вплив на успіх або невдачу організації, на її розвиток або занепад.

Розробка управлінських рішень охоплює різноманітні області і має широке застосування в управлінні, адмініструванні та керівництві.

Управлінські рішення завжди спрямовані на вирішення конкретних управлінських завдань, які відзначаються такими характеристиками: невизначеність, що іноді не вписується в рамкові умови; відсутність інформації щодо можливих рішень та чітких алгоритмів їх вирішення; необхідність швидкого вирішення у обмежені терміни. Процес прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, значної затрати часу, енергії, досвіду та відповідальності.

Управлінські рішення є важливою частиною управлінської діяльності, яка визначає розвиток організації. Успішне функціонування організації надто залежить від адекватності та ефективності рішень, які приймаються керівниками.

Загалом прийняття управлінського рішення передбачає здійснення таких основних етапів: обґрунтування проблеми, формування оцінювальних критеріїв, збір даних, обробка даних, прийняття рішення. З більшою чи меншою складністю означені етапи присутні в схемах прийняття управлінського рішення. З використанням відповідної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства слід зважати на суб'єкт, мету та об'єкт дослідження, а також враховувати можливості суб'єкта щодо підготовки та обробки вихідної інформації [22]

При аналізі сутності та оцінці управлінського рішення важливо враховувати кілька аспектів. По-перше, рішення завжди має свої обґрунтування, яке визначає його необхідність та відповідність поставленим цілям. З іншого боку, процес ухвалення рішень в організації є складним, відповідальним та формалізованим, і вимагає від учасників професійної підготовки – хоча всі менеджери можуть приймати управлінські рішення, високий рівень ефективності досягається тими, хто володіє професійними знаннями та навичками. По-третє, процес прийняття рішень є творчим і завжди залежить від індивідуальних особливостей керівника та його особистісних якостей.

У таблиці 1.1. представлені тлумачення науковців щодо поняття «управлінські рішення».

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «управлінські рішення»

№ п/п	Автор	Тлумачення
1	2	3
1	Соколова Л.Є. [24]	висновок про необхідність здійснення дій або, навпаки, утримання від них
2	Хміль Ф.І. [26]	як добровільне втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта управління з метою виходу з певної виробничої ситуації, економічної чи іншої
3	Шегеда А.В. [28]	це рішення, що приймаються менеджером у соціальній системі

Продовження таблиці 1.1		
1	2	3
4	Кузьмін О. та Мельник О. [15]	це результат економічної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану
5	Василенко А.В. [8]	це загальний результат певного творчого процесу керівника, який вимагає конкретних дій колективу, що виступає при цьому об'єктом управління даного керівника.

На рівні кожного конкретного підприємства класифікація усіх управлінських рішень дозволяє визначити найбільш ефективні в контексті конкретної ситуації. Проте існує безліч факторів, які ускладнюють процес прийняття рішень, включаючи складні умови та різноманітні цілі. Структура та вимоги до рішень повинні відповідати організаційній структурі конкретного підприємства, і в цьому контексті важливо впроваджувати просту та чітку класифікацію управлінських рішень. Внаслідок еволюції економічної теорії та практики сформувалася чітка класифікація управлінських рішень.

На рис.1.1 представлень класифікацію управлінських рішень.

Управлінські рішення можна класифікувати за ступенем прогнозованої ефективності на ординарні, раціональні та ефективні. Ординарні рішення характеризуються тим, що ефективність використання ресурсів на одиницю отриманого ефекту відповідає прийнятним нормам для даної галузі. Власне ординарні рішення можуть бути неефективними, раціональними або оптимальними.

Неефективні рішення є такими, які не дозволяють вирішити проблему. З іншого боку, раціональні рішення спроможні ефективно розв'язувати проблеми.

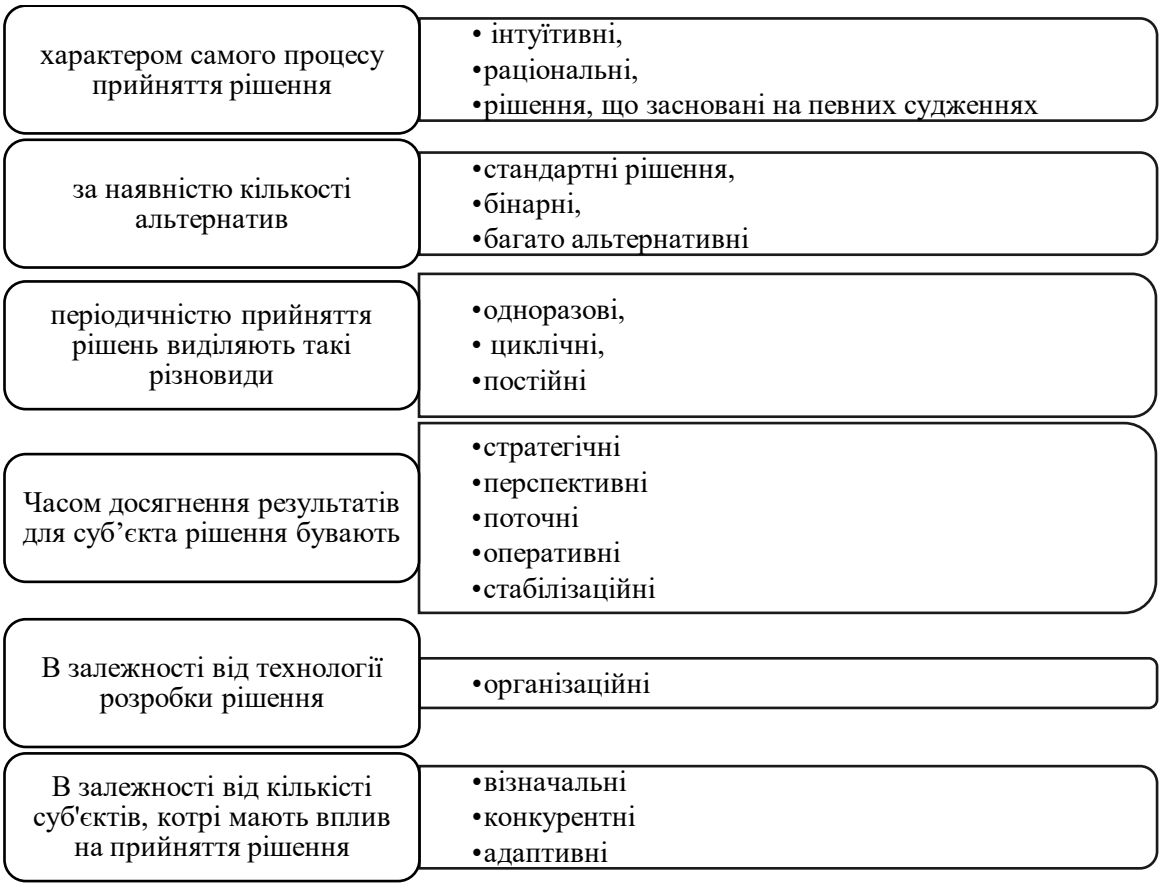


Рис. 1.1.Класифікація управлінських рішень

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Під час реалізації рішення можуть відбуватися різні зміни, в залежності від того, чи передбачена можливість внесення змін в процес прийняття рішення, розрізняють гнучкі та жорсткі рішення.

Гнучкі рішення визначаються алгоритмом, який вже з початку включає різні варіанти дій, залежно від можливих обставин, що можуть виникнути.

Жорсткі рішення, навпаки, обмежуються лише одним варіантом дій, який залишається незмінним, незалежно від умов, що можуть виникнути.

Отже, знаючи класифікаційні ознаки управлінських рішень, керівництво може вибирати той варіант реалізації управлінських рішень, який найефективніше призведе до досягнення поставленого результату з мінімальними витратами ресурсів.

1.2. Стадії процесу прийняття управлінських рішень

Процес прийняття управлінських рішень представляє собою послідовність етапів та стадій, яка розпочинається з визначення проблеми. Наступні етапи включають розробку послідовності дій, їх впровадження, отримання результатів та, в разі необхідності, коригування проведених заходів, якщо досягнутий результат не відповідає встановленим завданням.

На першій стадії, яка включає в себе процес розробки рішення, виникає визнання необхідності у прийнятті рішення. Цей процес охоплює кілька етапів:

а) Вивчення ситуації, де проводиться оцінка поточного стану та розуміння обставин.

б) Пояснення та формулювання існуючої проблеми, що передбачає визначення конкретного аспекту, який потребує уваги.

в) Визначення критеріїв для успішного вирішення проблеми, яке включає у себе створення мірників або стандартів, які дозволять оцінити ефективність рішення.

На початковому етапі може відбуватися або невизнання, або визнання проблеми в організації. Для неструктурованих проблем, визначення самої проблеми може бути викликано складністю та невпевненістю в інформації про стан підприємства та його оточення [24].

Коли проблема вже визначена, наступний етап полягає у її описі та чіткому короткому формулюванні. Пояснення проблеми відбувається в контексті її визнання. Далі, на етапі пошуку альтернатив, важливо передбачити критерії, за якими буде оцінюватися успішність рішення. Для визначення цих критеріїв слід відповісти на питання: "що ми хочемо досягти?" та "що ми повинні зробити?".

Визначення бажаних результатів дозволяє розглядати альтернативи, не обмежуючись ресурсами. На цьому етапі менеджер має можливість чітко

визначити свої цілі та уявити ідеальний варіант результату без обмежень ресурсів.

Під час аналізу поточної ситуації важливо виокремити основні проблеми, які впливають на діяльність. Це необхідно для того, щоб при розробці алгоритму вирішення проблем приділити їм особливу увагу, враховуючи ступінь їх впливу на ситуацію. Здійснюючи діагностику ситуації, проведений аналіз дозволяє визначити найбільш критичні аспекти, які можуть спричинити небажані наслідки [3].

Коли визначені обмежуючі фактори, менеджер повинен встановити стандарт для вибору альтернатив, де чітко визначені вимоги. Ці стандарти, відомі як критерії прийняття рішень, служать основою для визначення найбільш вигідного варіанту управлінського рішення.

На етапі розробки альтернатив важливо ідентифікувати всі можливі дії, які можуть вирішити причини проблеми. Однак на практиці керівник не завжди може самостійно виявити повний спектр альтернатив, особливо без необхідного досвіду. Зазвичай розробка альтернатив обмежується декількома варіантами. Для більшої кількості альтернатив важливо детальніше визначити та описати саму проблему. При цьому варто виділити фактори, які породжують проблему, рішення яких може бути стандартним і не вимагати значних зусиль для розробки дій по їх вирішенню. Зосередження уваги на нових і розробка якнайбільше альтернативних шляхів подолання проблеми.

Створення альтернативних варіантів для вирішення проблеми може включати різноманітні підходи. Цей процес може бути організованим за допомогою експертизи, використовуючи методи, такі як мозковий штурм, висування пропозицій, груповий аналіз ситуації, побудова причинно-наслідкових діаграм та дерева рішень. Зокрема, можна використовувати автоматизовані системи, які, на основі введених даних, генерують варіанти реалізації управлінських рішень [3].

Наступний етап - оцінка потенційних альтернатив. На початковому етапі важливо сформулювати та виокремити всі ідеї, а лише потім розпочати оцінку

кожної альтернативи. Кількість та якість варіантів рішень може постійно зростати, тому важливо відокремити початкову генерацію ідей від оцінювання кінцевих варіантів. Усі запропоновані альтернативи порівнюються, і обирається найкращий варіант, враховуючи його переваги та недоліки. У деяких випадках можливо знайти варіант, який задовольняє всі сторони, при цьому може знадобитися внесення певних коректив.

Для здійснення вибору рішень важливо використовувати стандарт, в якому детально описані всі критерії вибору, щоб уникнути неоднозначності під час вибору альтернатив. Визначені параметри мають бути єднаковими, а всі рішення повинні мати однаковий формат, послідовність, одиниці виміру та чіткість. На етапі вибору може виникнути складність, якщо критерії не були чітко визначені, тому ключові параметри повинні бути однозначно визначені.

При виборі конкретного рішення керівник підприємства намагається прогнозувати майбутні результати, враховуючи наявну інформацію про фактори впливу та можливі шляхи їх вирішення. Цей етап вважається важливим і відповідальним, оскільки від обраного шляху залежить ймовірність успіху. Наявність декількох альтернатив з обґрунтованими розрахунками полегшує вибір та реалізацію обраного рішення.

Таким чином, завершальний етап другої стадії прийняття рішень, а саме вибір альтернативи, можна розглядати як вершину цього процесу. Багато учасників розробки варіантів рішень можуть уникати цього етапу, оскільки вибір призводить до прийняття відповідальності за результат. Це важке завдання, і не кожен готовий на себе брати відповідальність за вибір.

Третя стадія, яка завершує розробку управлінського рішення, - це його реалізація. Тільки після втілення рішення можна зробити висновок щодо його ефективності. Процес рішення не обмежується лише вибором альтернативи. Щоб вирішити проблему і отримати прибуток, рішення має бути успішно впроваджене. Визнання рішення серед персоналу рідко відбувається, навіть якщо воно є добре обґрунтованим, тому часто рішення виконуються автоматично.

Реалізація самого рішення в першу чергу спрямована на вирішення тієї проблеми, яка викликала необхідність прийняття даного рішення. Для успішного втілення рішення в життя ключовим етапом є організація його виконання, що передбачає узгодженість дій всіх учасників цього процесу.

По-перше, необхідно розробити план заходів, які перетворять рішення в конкретну реальність. По-друге, менеджер повинен виявити турботу про можливі конфлікти інтересів та призначити відповідальних виконавців для реалізації цього рішення.

Постійний моніторинг реалізації рішення - це постійний процес отримання інформації щодо прогресу виконання прийнятого рішення. Цей процес базується на системі виявлення помилок та своєчасного вжиття коригувальних заходів. Коли така система відстеження відхилень працює ефективно, можливі проблеми у реалізації рішення можуть бути вирішені ще до того, як вони виявляться.

Зворотний зв'язок - це етап у процесі управлінського рішення, який виникає, коли рішення вже почало діяти, і необхідно визначити результат його впливу, тобто встановити зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок надає можливість отримати інформацію про ефективність впровадження прийнятого рішення від користувачів, провести аналіз та оцінку його впливу. За наявності достатньої інформації така система дозволяє порівняти розрахункові дані з реально отриманими результатами та, при необхідності, внести корективи для підвищення ефективності впровадженого рішення.

З урахуванням вищезазначеного, процес розробки та впровадження управлінських рішень є складним і відповідальним. Він включає в себе кілька етапів, таких як аналіз поточної ситуації, визначення та структурування проблем, розробка кількох варіантів рішень, вибір найкращої альтернативи, безпосереднє впровадження рішення та аналіз отриманих результатів. У процесі використовуються різні методи управлінських рішень, які будуть розглянуті у наступних розділах.

1.3. Методи прийняття управлінських рішень

Під час формування та ухвалення конкретних управлінських рішень, відповідальна особа застосовує різноманітні методи, які активно впливають на та сприяють прийняттю оптимальних рішень, враховуючи встановлені критерії. Перебіг методів розробки та ухвалення управлінських рішень на етапах процесу представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Методи розробки та прийняття управлінських рішень

№ п\п	Етапи	Методи
	Етапи діагностики проблеми та формулювання критеріїв	- методи ситуаційного аналізу - методи моделювання
	Етап визначення альтернатив	- методи "мозкової атаки" - методи асоціації та аналогій - методи контрольних питань - метод "матриць відкриття" -комплексний метод стимулювання творчої діяльності (синектика)
	Етап оцінювання альтернатив	- методи багатокритеріальної оцінки - методи експертної оцінки - експертні методи - фактографічні методи - комбіновані методи
	Етап вибору	- функціонально-вартісний аналіз - метод ланцюгових підстановок - причинно-наслідковий аналіз

Розглянемо методи розробки та ухвалення управлінських рішень на різних етапах процесу вирішення завдань [18]:

На початковому етапі, коли виявляється та діагностується проблема, можна використовувати методи ситуаційного аналізу та моделювання.

Методи ситуаційного аналізу ґрунтуються на детальному вивченні конкретної управлінської ситуації. Вони представляють собою комплексні технології для підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень.

Головною метою ситуаційного аналізу є визначення ключових факторів, які впливають на ситуацію, та відсіювання менш важливих чинників.

Метод моделювання представляє собою комбінацію теоретичного аналізу та практичної дії, спрямовану на створення та використання моделей. Основною особливістю цього методу є розробка спрощеної моделі ситуації, в якій не враховуються зовнішні чинники. Такий підхід дозволяє виключити менш важливі елементи, що допомагає керівнику краще зрозуміти глибину проблеми та зосередитися на ключових факторах, від яких залежить результат ухвалення рішення.

Під час етапу розробки альтернатив зазвичай використовують методи, такі як "мозковий штурм", морфологічний аналіз, асоціацій та аналогій, контрольних запитань, колективний блокнот, матриці відкриття та синектика. Основна мета цього етапу - розробити та знайти всі можливі варіанти розв'язання проблеми. Керівник часто обмежений кількістю альтернатив через відсутність необхідних знань чи досвіду. У таких випадках важливо залучити досвідчених колег або створити умови для генерації більшої кількості альтернатив серед зацікавленої аудиторії. "Мозковий штурм" є основним методом на цьому етапі, дозволяючи творчим чином генерувати ідеї без обмежень.

Цей метод призначений для активізації процесу пошуку рішень, і в його рамках розглядаються навіть найнезвичайніші варіанти. Мозковий штурм широко використовується в управлінській практиці, вимагаючи від 30 до 40 хвилин для генерації ідей. Він відбувається в невимушеній атмосфері, і всі учасники заборонені висловлюватися критично на адресу один одного. Експертами у прийнятті рішень виступають як фахівці, так і всі охочі.

Метод морфологічного аналізу використовується для розширення можливих варіантів вирішення проблеми. Методи асоціацій і аналогій застосовуються для активізації асоціативного мислення людини. Серед цих методів важливі метод фокальних об'єктів і метод генерування випадкових асоціацій. Метод фокальних об'єктів базується на перенесенні ознак

випадково обраних об'єктів на розв'язувану проблему через фокус перенесення. Це призводить до несподіваних та креативних рішень. Застосування цього методу дозволяє швидко знаходити варіанти вирішення проблем, такі як удосконалення обслуговування клієнтів, розширення асортименту продукції та інші.

Метод контрольних запитань ґрунтується на використанні простих питань, що спрямовані на допомогу людині у розв'язанні завдань. Один із його варіантів — "п'ять чому" — широко використовується в японській практиці для виявлення проблем та їх вирішення. Суть його полягає у послідовному ставленні п'яти запитань, базуючись на відповідях на попередні запитання.

Метод "колективного блокноту" дозволяє поєднати незалежне генерування ідей кожним учасником робочої групи з їх колективною оцінкою та загальним процесом розробки рішення. Цей метод сприяє ефективному об'єднанню ідей, їх обговоренню та вибору оптимального варіанту рішення.

Метод "матриці відкриття" ґрунтується на дослідженні всіх можливих варіантів, що випливають із закономірностей системи, яку вдосконалюється. Цей метод спрощує вибір варіантів рішень, оскільки базується на конкретних характеристиках системи, враховуючи її переваги та недоліки.

Метод синектики об'єднує принципи "мозкового штурму", методу аналогій та асоціацій. Ключовою частиною цього методу є визначення того, як учасники уявляють проблему. Керівник фіксує всі запропоновані визначення проблеми на дошці, що має психологічний вплив. Кожен учасник розглядає проблему як особисту та пропонує варіанти її вирішення. Далі, керівник ставить запитання, які сприяють аналогіям та асоціаціям, дозволяючи учасникам проходити проблему через своє світосприйняття та пропонувати оптимальні варіанти вирішення.

Використання методу експертної оцінки є важливим у випадках, коли альтернативи не можуть бути кількісно оцінені, і сама проблема вимагає деталізації та формалізації. У таких ситуаціях для вирішення проблеми вибору залучаються експерти відповідно до конкретних питань. Експертні методи, які

також є синонімічними, використовуються для прогнозування об'єктів, які не піддаються математичним розрахункам. Усі експертні методи базуються на прогнозувальних розрахунках групи експертів з визначеної проблеми.

В комбінованих методах прогнозування використовується поєднання експертної та фактографічної інформації. Ці методи застосовуються для розв'язання різноманітних проблем, починаючи від тих, які можна формалізувати, і закінчуючи тими, які потребують більш гнучкого підходу. Зазвичай ці методи використовуються для прийняття рішень на вищому рівні управління.

Більшість методів мають широкий характер і можуть бути використані на різних етапах процесу прийняття рішень, враховуючи особливості кожної конкретної ситуації.

Висновки до першого розділу

1. Управлінські рішення охоплюють широкий спектр завдань і вимагають систематичного підходу. Зміст управлінських рішень включає аналіз існуючої ситуації, визначення та структурування проблем, розробку різних варіантів рішень, вибір оптимальної альтернативи, безпосередню реалізацію вибраного рішення, а також аналіз отриманих результатів;
2. Класифікація управлінських рішень визначається різноманітністю сфер, в яких вони застосовуються. Рішення можуть бути стратегічними, тактичними або оперативними в залежності від їхнього впливу на діяльність організації та строку реалізації. Також вони поділяються за характером проблем – структурованими чи неструктурованими. Останні відрізняються більшою складністю та неоднозначністю, що вимагає творчого підходу до їх вирішення;
3. Процес розробки та впровадження управлінських рішень є складним і важливим завданням. Цей процес включає кілька етапів, таких як

аналіз поточної ситуації, визначення та структурування проблем, розробка кількох варіантів рішень, вибір оптимальної альтернативи, безпосереднє впровадження рішення та аналіз отриманих результатів;

4. Методи прийняття управлінських рішень є ключовим елементом в процесі управління, спрямовані на ефективне розв'язання проблем і прийняття оптимальних рішень. Ці методи включають в себе аналіз, моделювання, експертні оцінки, а також використання спеціальних підходів, таких як матриці відкриття та синектика. Аналіз і обробка інформації грають важливу роль у визначенні альтернатив та виборі оптимального шляху дій. Експертні методи використовують знання фахівців для вирішення проблем, які не піддаються кількісним розрахункам. Комбіновані методи поєднують різноманітні підходи для вирішення різноманітних управлінських завдань. Основна мета використання цих методів полягає в тому, щоб забезпечити системний підхід до процесу прийняття рішень та забезпечити їхню ефективність у реальних умовах управління

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «ЛЕМБЕРГ ПАК»

2.1. Загальний аналіз діяльності ТОВ «Лемберг пак»

Компанія Лемберг Пак - це нова, перспективна українська фірма, яка спеціалізується на виробництві високоякісної поліетіленової упаковки для компаній як в Україні, так і за її межами. Ми можемо похвалитися успішним досвідом у виготовленні та реалізації різноманітних продуктів, а основними напрямками нашої діяльності є виробництво плівки та пакетів.

Українська компанія спеціалізується на виробництві та реалізації поліетиленових пакетів та плівок високого та низького тиску, призначених для упаковки та транспортування як харчових, так і нехарчових товарів. На виробництві застосовується сучасна європейська технологія, що забезпечує сертифікацію всієї продукції та повне відповідання новим міжнародним стандартам якості та екологічним нормам.

Компанія "Лемберг Пак" спеціалізується на виробництві високоякісної упаковки з поліетиленової плівки, яка широко використовується в домашніх господарствах, торгівлі і різних сферах промисловості, таких як харчова, легка, фармацевтична, сільськогосподарська галузь та інші. Завдяки великому досвіду і високій кваліфікації, компанія може виробляти міцну упаковку, відповідно до технічних вимог клієнта. В асортименті представлені вироби різних розмірів, як з друком, так і без нього.

Компанія готова виконати будь-яке замовлення завдяки високій компетентності своїх співробітників та якісним матеріалам, незважаючи на те, що вона є молодою. Виділяється підвищеною увагою до деталей, що дозволяє відповідати індивідуальним потребам клієнтів. Компанія надає привабливі пропозиції, серед яких кожен замовник може знайти щось для себе.

Споживачами продукції можуть бути виробники:

- технічних матеріалів та електроніки;
- сухих кормів для тварин;
- харчових напівфабрикатів;
- кондитерських виробів;
- молока і молочних продуктів;
- хлібобулочних виробів;
- бакалії – продуктів з великим терміном придатності;
- переробники м’яса, риби, фруктів і овочів.

"Лемберг Пак" гарантує професійну підтримку в будь-якому проекті, гнучкі терміни виконання замовлення, своєчасну доставку та конкурентоспроможні ціни. Компанія постійно підвищує стандарти і якість продукції, забезпечуючи ретельну перевірку кожної упаковки на високі експлуатаційні характеристики, міцність, надійність та відповідність замовленням перед виходом з виробничих ліній.

Основні види діяльності ТОВ "Лемберг пак" [30]:

- виробництво тари з пластмас;
- друкування іншої продукції;
- виробництво пластмас у первинних формах;
- виробництво інших виробів з пластмас;
- збір безпечних відходів;
- відновлення відсортованих відходів.

На цьому підприємстві можна замовляти поліетиленові плівки та мішки як стандартних, так і нестандартних розмірів, різної товщини і місткості. Кожна упаковка виготовляється з особливою уважністю та точністю, і всі вироби мають необхідні сертифікати. Клієнти, які обирають пакувальні рішення від "Лемберг Пак", можуть бути впевнені в надійності та довірчості компанії.

Упаковка з поліетилену не лише забезпечує безпеку товарів, але й впливає на імідж продукту всередині. Використання дизайну з відповідним логотипом допомагає покупцям легше ідентифікувати товар та його

виробника. Клієнтам гарантується висока якість наданих послуг і доступні консультації в сфері діяльності компанії.

Крім того, компанія "Лемберг Пак" також пропонує дизайнерські послуги як окремий напрямок своєї діяльності. Фахівці підприємства займаються розробкою та удосконаленням унікальних дизайнів для упаковки, а також виконують підготовку до друку згідно з макетами (рис. 1.1).

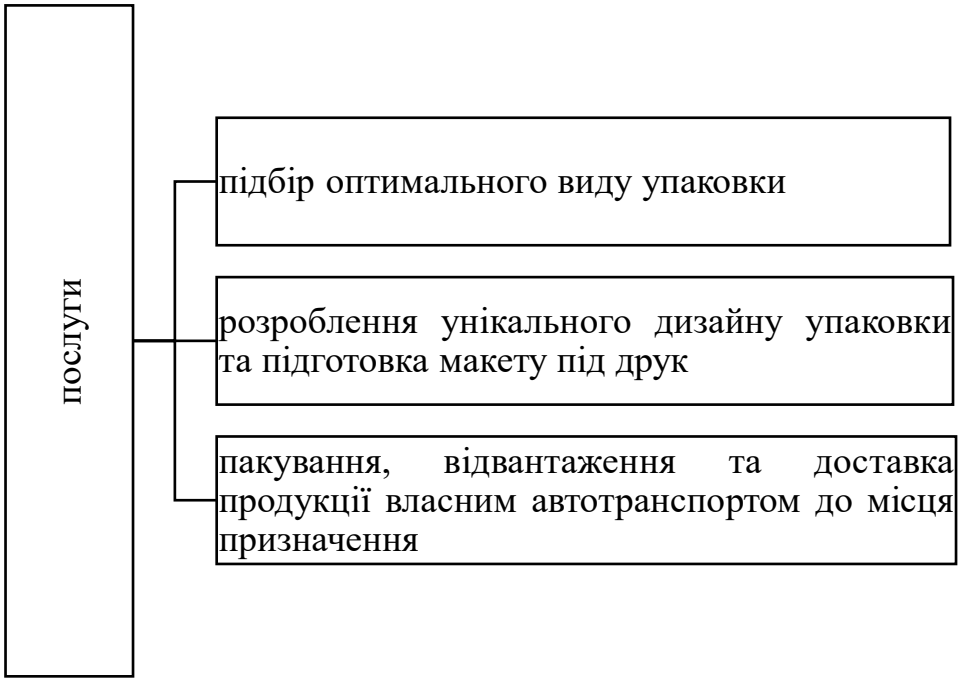


Рис. 2.1. Перелік послуг ТОВ «Лемберг пак»
Джерело: сформовано автором на основі [30]

Компанія "Лемберг Пак" постійно розвивається, впроваджує новітні технології та оновлює виробничі потужності. ТОВ "Лемберг Пак" виокремлюється своїми конкурентними перевагами, що робить його потенційним лідером у сфері виробництва упаковки (див. рис. 2.2).

Далі проведено аналіз структури підприємства. Головний офіс компанії знаходиться у Львові. Організаційна структура "Лемберг Пак" відображена на рис. 2.3 і визначається як дивізіональна.

Такий тип структури (див. рис. 2.3) передбачає виділення організаційно сформованих рівнів управління - цехів. Робота цих цехів характеризується значною господарською самостійністю. Створення цих цехів супроводжується децентралізацією повноважень щодо прийняття рішень, передачею їм функцій

виробничого планування, закупівель та транспортування. Зазначено, що в організаційній структурі компанії відсутній відділ маркетингу.

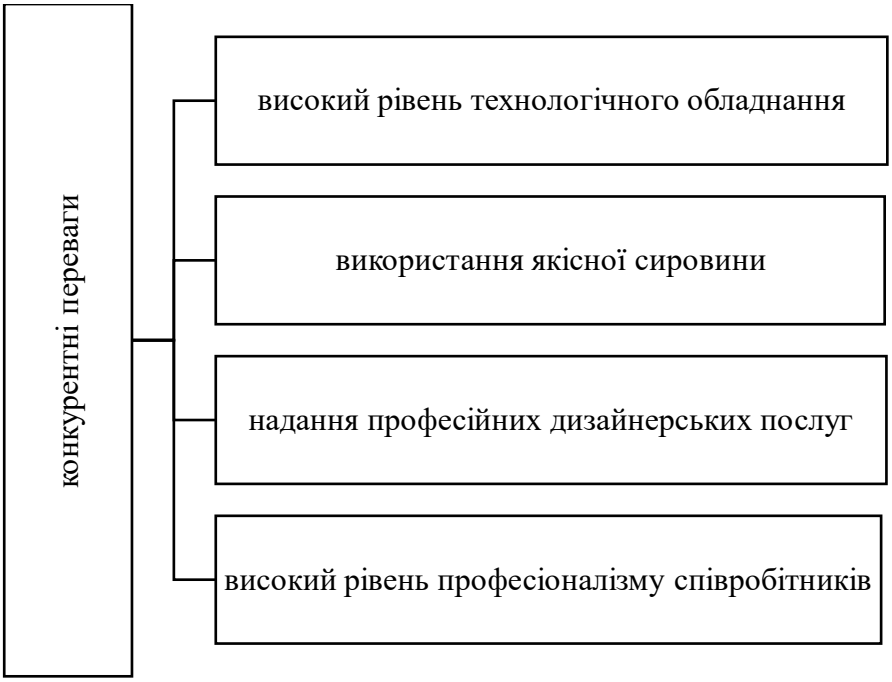


Рис. 2.2. Конкурентні переваги
Джерело: сформовано автором на основі [30]



Рис.2.3. Організаційна структура ТОВ «Лемберг пак»
Джерело: сформовано автором на основі [30]

Маркетингові функції на підприємстві розподілені між різними підрозділами:

1. Інженерно-дизайнерський відділ - виконує інноваційну стратегію, спілкується з клієнтами, інформує їх про асортимент та характеристики продукції, а також працює з ними щодо дизайну зовнішнього вигляду упаковки;

2. Відділ технологічного контролю і відповідає за оцінку та контроль якості продукції, а також організацію її збуту;

3. Бухгалтерія - формує ефективну ціну, оцінює витрати та рентабельність продукції.

Ці підрозділи спільно виконують маркетингові завдання, спрямовані на задоволення потреб клієнтів та підтримання успішного ведення бізнесу.

2.2. Фінансово-господарської діяльність ТОВ «Лемберг-пак»

Для отримання відомостей про поточний стан справ на підприємстві використовується попередній аналіз його фінансового стану, що ґрунтується на вивченні фінансової звітності та використанні відповідних показників.

Для даного аналізу були взяті дані з річного звіту про діяльність підприємства за 2021-2022 роки. У таблиці 2.1 представлені різні показники та коефіцієнти, які відображають розвиток різних напрямків діяльності компанії.

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності ТОВ «Лемберг пак» у період з 2021 по 2022, тис.грн

Показник	2021р.	2022р.	+/-, Δ	Темпи приросту/зниження, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	227,362	233,834	6,472	2,85

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Собівартість реалізованої продукції	195,813	204,437	8,624	4,40
Валовий прибуток	39,087	42,125	3,038	7,77
Фінансовий результат від операційної діяльності	12,437	13,828	1,391	11,18
Чистий прибуток	8,993	9,423	0,43	4,78

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Лемберг пак»

Аналіз таблиці 2.1 показує динаміку основних фінансових показників компанії за 2021 та 2022 роки. Давайте розглянемо кожен показник окремо:

1. Чистий дохід від реалізації продукції: у 2022 році чистий дохід зрос на 2,85% (6,472 одиниць) порівняно з 2021 роком. Темп приросту становить 2,85%, що свідчить про помірне зростання прибутковості;

2. Собівартість реалізованої продукції: собівартість зросла на 4,40% (8,624 одиниці) за період з 2021 по 2022 рік. Збільшення собівартості може вказувати на зростання витрат на виробництво;

3. Валовий прибуток: Валовий прибуток збільшився на 7,77% (3,038 одиниць) у 2022 році. Позитивна динаміка валового прибутку свідчить про ефективність управління виробництвом та реалізацією;

4. Фінансовий результат від операційної діяльності: фінансовий результат зрос на 11,18% (1,391 одиниць) у 2022 році. Зростання фінансового результату свідчить про ефективність фінансової стратегії компанії;

5. Чистий прибуток: чистий прибуток зрос на 4,78% (0,43 одиниці) за період з 2021 по 2022 рік. Хоча зростання є помірним, це позитивний сигнал, що підтверджує загальну стійкість фінансового стану компанії.

Загалом, компанія показала позитивні тенденції у фінансових показниках, індикатори зростання свідчать про стабільний розвиток. Однак важливо продовжувати уважно вивчати економічне середовище та управляти витратами для підтримання стабільності та забезпечення подальшого зростання прибутковості.

У 2022 році відбулися значні економічні втрати, і це має свої обґрунтовані причини. Найбільш вагомими серед них є початок широкомасштабного вторгнення росії в Україну та його негативні наслідки. Спростовуючи економічний розвиток, відбулися затримки товарів на митниці, зменшення потужності виробництва через вимушені відпустки працівників під час карантину. При цьому прибуток підприємств також скоротився внаслідок спаду попиту на їхню продукцію на ринку.

На графіках 2.4 та 2.5 відображено тенденцію збільшення прибутків протягом років.

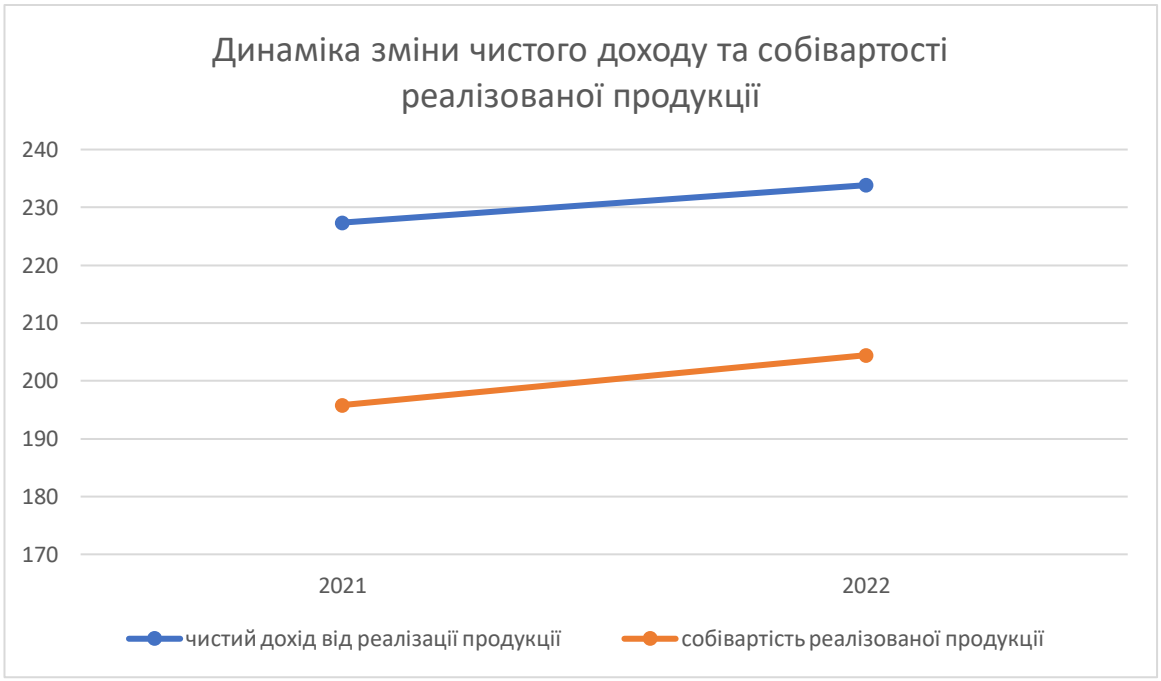


Рис. 2.4. Динаміка зміни чистого доходу та собівартості реалізованої продукції за 2021-2022 роки

Джерело: сформовано автором на основі таблиці 2.1

Аналіз економічно-фінансової діяльності підприємства "Лемберг пак" дозволить провести всебічну оцінку його функціонування, виявити існуючі проблеми на ринку країни та запропонувати можливі шляхи їх вирішення. Для оцінки ефективності діяльності підприємства та визначення його потенціалу для подальшого розвитку необхідно провести детальний аналіз різноманітних економічних показників.



Рис. 2.5. Динаміка зміни фінансових результатів від операційної діяльності, валового та чистого прибутків за 2021-2022 роки

Джерело: сформовано автором на основі таблиці 2.1

Давайте розглянемо показники економічної діяльності ТОВ "Лемберг пак" за останні два роки, що представлені у

Таблиці 2.2

Економічні показники ТОВ «Лемберг пак»"

Показники	Од. виміру	Роки		Відхилення, %
		2021	2022	
1	2	3	4	5
Обсяг виробництва	тис.грн	241,163	248,931	3,22
Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	36	44	22,22
Середньомісячна заробітна плата персоналу	тис.грн	3,903	4,806	23,14
Кредиторська заборгованість	тис.грн	63,100	62,500	-0,95
Дебіторська заборгованість	тис.грн	45,000	40,500	-10,00
Оборотні активи	тис.грн	77,300	81,000	4,79
Необоротні активи	тис.грн	16,800	18,00	7,14
Власний капітал	тис.грн	18,100	19,000	4,97
Залучений капітал	тис.грн	35,100	34,500	-1,71

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Лемберг пак»

Давайте проведемо детальний аналіз показників за роки 2021 та 2022:

1. Обсяг виробництва: у 2021 році обсяг виробництва становив 241,163 тис. грн, а в 2022 році він зрос на 3,22%, до 248,931 тис. грн. Зростання обсягу виробництва може свідчити про позитивний розвиток компанії;

2. Середньооблікова чисельність персоналу: кількість працівників збільшилася на 22,22%, з 36 чол. в 2021 році до 44 чол. в 2022 році. Це може бути результатом розширення бізнесу або підвищення потреб у робочій силі;

3. Середньомісячна заробітна плата персоналу: середньомісячна заробітна плата працівників зросла на 23,14%, з 3,903 тис. грн в 2021 році до 4,806 тис. грн в 2022 році. Це може бути позитивним сигналом для працівників, але потрібно враховувати, як це впливає на фінансові результати компанії;

4. Кредиторська заборгованість: кредиторська заборгованість трошки зменшилася на -0,95%, з 63,100 тис. грн в 2021 році до 62,500 тис. грн в 2022 році. Це може бути позитивним сигналом, але слід уважно вивчити причини цього зменшення;

5. Дебіторська заборгованість: дебіторська заборгованість зменшилася на -10,00%, з 45,000 тис. грн в 2021 році до 40,500 тис. грн в 2022 році. Це може свідчити про більш ефективне управління відкритими рахунками;

6. Оборотні активи: оборотні активи зросли на 4,79%, з 77,300 тис. грн в 2021 році до 81,000 тис. грн в 2022 році. Збільшення оборотних активів може бути позитивним сигналом для ліквідності компанії;

7. Необоротні активи: необоротні активи зросли на 7,14%, з 16,800 тис. грн в 2021 році до 18,000 тис. грн в 2022 році. Це може свідчити про розвиток довгострокових активів компанії;

8. Власний капітал: власний капітал збільшився на 4,97%, з 18,100 тис. грн в 2021 році до 19,000 тис. грн в 2022 році. Це може бути позитивним сигналом для фінансової стійкості компанії;

9. Залучений капітал: залучений капітал зменшився на -1,71%, з 35,100 тис. грн в 2021 році до 34,500 тис. грн в 2022 році. Слід аналізувати причини цього зменшення та його вплив на ділову активність.

Загальною метою аналізу є зрозуміти, як зміни в показниках впливають на фінансовий стан компанії та її ділову активність.

2.3. Аналіз системи прийняття рішень у ТОВ «Лемберг пак»

Систему управління можна розглядати як механізм прийняття рішень, що визначає організаційну структуру підприємства. У підрозділі 2.1 подано схему організаційної структури ТОВ "Лемберг пак". Згідно з типовими посадовими інструкціями працівників, завдання, повноваження та відповідальність розподілені таким чином.

На вершині ієрархії знаходиться директор-голова правління, який керує підприємством. Він видаватиме накази та розпорядження, вносить рішення щодо змін у штатному розкладі та є представником фірми перед іншими фізичними та юридичними особами.

Директор координує роботу продуктових команд, які підпорядковані начальнику управління логістики та закупівель. Йому підпорядковані відділи, такі як інженерно-дизайнерський, технологічного контролю, логістики та бухгалтерії.

Директор приймає рішення, пов'язані з забезпеченням працездатності обладнання на підприємстві. Також він аналізує інвестиційні проекти щодо придбання нового обладнання, з урахуванням сучасних технологій обробки та виготовлення деталей.

Директор взаємодіє із бухгалтерією, координуючи її роботу. Він приймає рішення, спрямовані на поліпшення фінансового стану підприємства, зменшення витрат та збільшення його рентабельності. Керівники цехів відповідають за управління процесом реалізації, включаючи визначення

потреб у закупівлі продукції та управління торговим персоналом. Вони також відповідають за відвантаження продукції.

Директор розробляє програми для привертання нового персоналу та визначає мотиваційні аспекти системи стимулювання працівників. Він постійно контролює коефіцієнт плинності кадрів та приймає заходи для його зниження. Також він впроваджує заходи для поліпшення умов праці основних робітників, виявляючи проблеми у сфері побутового обслуговування, психологічного стану та інших аспектів.

Директор підприємства відповідає за ефективну реалізацію продукції, розробку маркетингової стратегії для подальшого розвитку підприємства та утримання його стабільних позицій на ринку.

У ТОВ "Лемберг пак" стратегічні рішення формує директор-голова правління. Значну роль у прийнятті цих рішень відіграють начальники цехів - літографії та поліетиленового. Найсуттєвіші рішення приймаються на квартальних нарадах. Тактичні та поточні питання вирішуються на рівні структурних підрозділів під керівництвом їхніх начальників на місцях.

У процесі прийняття управлінських рішень, які визначають ефективність організації роботи підприємства та соціально-трудові умови колективу, беруть участь керівники середнього рівня та інші особи, які несуть відповідальність. Під час таких нарад керівник підприємства, зазвичай, дає можливість кожному учаснику висловити свою думку усно, а у випадку необхідності прийняті рішення офіційно фіксуються у електронному або письмовому вигляді за допомогою протоколу. В цьому документі відображаються терміни та відповідальні виконавці вирішених питань.

Під час процесу формування рішень визначаються проблемні ситуації, які виникли в роботі, та аналізуються їхні причини. Керівники, чия компетенція охоплює конкретні питання, відповідають за збір інформації та виявлення проблем. Вони зосереджуються на ефективному вирішенні виниклих труднощів.

Для отримання необхідної інформації, такої як аналіз ринків збуту, вивчення майбутніх конкурентів, оцінка попиту та пропозиції, визначення темпів реалізації оптової чи роздрібної продажу, проводиться ретельне дослідження з урахуванням переваг і недоліків окремих товарних груп.

Зібрана та узагальнена інформація стає предметом обговорення серед групи або колективу, який призначений для ухвалення рішень. Разом із учасниками розробляються кілька можливих варіантів рішень, враховуючи всі обмеження та наслідки. Узгоджене рішення обирається на основі його потенційного комерційного або соціального вигоди для більшості працівників підприємства.

З метою поліпшення ефективності управлінських рішень, керівники всіх підрозділів підприємства застосовують адміністративні заходи впливу на осіб, які невідповідально ставляться до виконання своїх завдань. Ці заходи включають зняття премій, надбавок, матеріальної допомоги, а також можуть включати догану чи сувору догану. Навпаки, співробітників, які високоякісно виконують свої обов'язки, можуть винагороджувати преміями та сприяти їхньому продвиженню по службі.

Зазвичай, ухвалені рішення фіксуються за допомогою наказу. Керівник повідомляє кожного з своїх підлеглих про прийняте рішення, якщо потрібно, особисто підписуючи відповідний документ. Керівники структурних підрозділів визначають осіб, відповідальних за виконання даного рішення, та надають контроль за його правильністю та вчасністю виконання.

У ТОВ "Лемберг пак" протягом 2021-2022 років були ухвалені різні види управлінських рішень, поділені за кількома аспектами.

а) За змістом, оскільки підприємство є молодим, були прийняті:

- стратегічні рішення, які визначали товарну стратегію та розвиток виробничого потенціалу;

- тактичні рішення, що стосувалися виробничої програми на різні терміни (рік, три, п'ять років), розподілу програм між виконавцями та заходів для підвищення кваліфікації лінійного персоналу;

- оперативні рішення, які включали в себе розрахунок календарно-планових нормативів виробничої програми, підвищення заробітної плати тощо.

б) За ознакою інноваційності:

- рутинні рішення, пов'язані з нестачею кваліфікації обслуговуючого персоналу, такі як рішення щодо заходів з додаткового навчання;

в) Колегіальні рішення, такі як розробка методики оцінки ефективності виконання завдань на всіх рівнях, де бере участь колектив для прийняття рішення.

Управлінські рішення можуть бути прийняті у будь-якій області діяльності організації, такі як управління персоналом, фінансами і, зокрема, управління процесом реалізації товарів чи послуг.

Давайте розглянемо, як відбувається прийняття управлінських рішень в сфері виробництва на прикладі компанії "Лемберг пак".

Після вивчення проблеми, на підприємстві "Лемберг пак" була встановлена мета впровадження системи оцінки продуктивності виробничого персоналу протягом 2021-2022 років. Розробка управлінських рішень, яка враховує інтереси учасників, сприяє уникненню конфліктів або зменшенню ймовірності їх виникнення.

Сформульована мета відповідає усім необхідним вимогам для цілей: вона чітка і зрозуміла для виконавців, вимірюється кількісними методами, має конкретні терміни виконання і узгоджена з загальною метою організації.

Управлінська діяльність всередині організації є динамічним процесом, який породжує численні проблеми та можливі варіанти їх вирішення. В рамках вирішення цієї конкретної проблеми можна виділити декілька напрямків. По-перше, це може включати зміну методологічного підходу до організації процесу встановлення завдань та досягнення результатів через контроль, оцінку відповідальності виконавців та швидкості у прийнятті рішень. З іншого боку, це може передбачати зміну впливу людського фактору на вирішення цієї проблеми.

Для вирішення поставленої проблеми визначено дві основні складові:

1. Система мотивації праці виробничого персоналу: це включає в себе використання оцінок за ефективність виконання завдань у виробничій організації для стимулювання діяльності працівників.

2. Впровадження автоматизованої системи управління завданнями на базі 1С: ця ініціатива має на меті покращити процес постановки та виконання завдань за допомогою використання спеціалізованого програмного забезпечення.

Оцінка отриманого ефекту в результаті прийняття конкретних рішень включає не лише фінансові показники, але також враховує зміни в капітальних вкладеннях, соціальних умовах праці, психологічному кліматі та інших факторах. Порівняння різних варіантів рішень передбачає відкидання неефективних альтернатив та вибір найбільш оптимальних в контексті визначених критеріїв.

Визначення остаточного рішення в даному контексті залежить від характеру поставленого завдання, наявних ресурсів і рівня доступної інформації для управлінського процесу.

Запропоновані методи вирішення проблеми виглядають як ефективні, оскільки вони не вимагають значних матеріальних витрат і, таким чином, є прийнятними для підприємства. Основний акцент слід зробити на мобілізації людських ресурсів та впровадженні системи мотивації. Крім того, слід розглядати вдосконалення існуючого програмного забезпечення з точки зору контролю та оцінювання продуктивності виробничого персоналу.

Важливо мати на увазі, що реалізація рішення передбачає введення таких елементів, як:

- організаційні заходи;
- мотиваційні стимули;
- систему контролю виконання завдань.

Організація виконання рішення може включати два аспекти. По-перше, це може означати впровадження нової системи у вирішенні значної проблеми.

В такому випадку може застосовуватися метод функціонально-логічного проектування структур організаційних систем.

У першу чергу, це впровадження нової системи для вирішення значної нової проблеми. У такому випадку може бути використаний метод функціонально-логічного проектування структур організаційних систем.

По-друге, це може включати зміну функцій, структури та параметрів вже існуючої системи. Особливо важливо уникати лінійно-функціонального конфлікту в організаційно-виробничій системі при перерозподілі функцій підрозділів, їхній спеціалізації та, відповідно, влади, відповідальності та ролей окремих менеджерів в цій системі, із всіма випливаючими наслідками.

Стосовно стимулювання виконання рішень, його можна поділити на загально-організаційне та цільове. Загально-організаційне стимулювання включає фактори, такі як матеріальна винагорода, соціальний статус та можливість самореалізації, які забезпечуються фактом праці в даній організації на певній посаді.

Небезпека втрати робочого місця може стимулювати виконання рішень, доки фактори, пов'язані із здоров'ям (навантаження, винагороди, безпека і т.д.), для менеджерів відповідної категорії залишаються в прийнятному діапазоні.

Якщо фактори здоров'я виходять за межі зазначеного діапазону, загальна організаційна мотивація може виявитися недостатньою. Тому при розробці рішення спочатку необхідно перевірити, чи забезпечений достатній рівень загально-організаційного стимулювання. Якщо цього не вистачає, слід визначити цільові заходи і виділити відповідні ресурси для їхньої реалізації.

При цьому для мотивації можуть використовуватися не лише матеріальні стимули, а й моральні підтримка, а також можливість кар'єрного зростання.

2.4. Напрями вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на ТОВ «Лемберг пак»

На підприємстві ТОВ «Лемберг пак» виявлені недоліки в роботі керівництва, які перешкоджають повній реалізації ефективного прийняття рішень та здійсненню контролю за їх виконанням.

Неіснуючий контроль за підсистемами на підприємстві ставить під сумнів ефективність системи менеджменту в цілому. Успішна робота системи менеджменту залежить від обґрунтованості та ефективної реалізації цих підсистем.

Також виявлено, що регламентація контрольних процедур на підприємстві обмежується лише описом функціонування підрозділів в межах контролю за виконанням завдань. Відсутність опису процедур попереднього контролю, які включають збір оперативної інформації по контрольних точках, аналіз цієї інформації та прийняття рішень на її основі, також створює негативний вплив на ефективність управління.

На даному підприємстві, хоча існує документ, що визначає структуру, проте ступінь відповідальності та швидкість реакції при прийнятті рішень у виробничих питаннях залишається на низькому рівні. Це становить серйозну перешкоду для успішного впровадження нових методів організації виробництва. Оскільки документи, які регламентують діяльність підрозділу підприємства і окремих фахівців (регламенти, інструкції), є складовою частиною системи контролю, виявляється, що деякі з них неопрацьовані або не затверджені. Також відсутня узгодженість у стандартних викладах інформації, регламенти не взаємопов'язані між собою, і якість інформації в них залишає бажати кращого.

Останнім часом на підприємстві збільшилася потреба у вирішенні проблем, і багато з традиційних методів вирішення виявилися неефективними. Основна проблема полягає в тому, що багато існуючих методів контролю виконання поставлених задач не включають оцінку ефективності прийнятих

рішень. Як наслідок, рішення приймаються та впроваджуються без належної оцінки їх результативності. Виконавець не отримує достатньо інформації щодо правильності своїх дій під час роботи, що ускладнює можливість адекватно виправляти помилки.

Процес вибору управлінських рішень повинен використовувати як кількісні, так і якісні методи, оскільки багато чинників та ризиків може бути складними для кількісного вираження або не піддаються такому вираженню взагалі.

Прагнення обмежитися лише кількісними аспектами прийняття рішень відображається у прийнятих методиках оцінки альтернатив, які включають різні формули. У таких формулах спроби обґрунтувати взаємозв'язок між певними кількісними показниками, залишаючи без уваги більш якісні аспекти, такі як вимоги до кваліфікації виконавців, вплив на навколишнє середовище та інші.

У результаті цього виникає однобічний характер прийнятих рішень, що має негативні наслідки як для особи, що приймає рішення, так і для тих осіб, на яких ці рішення впливають.

У подібних ситуаціях корінь проблеми не в обчисленнях того чи іншого керівника; причина глибше лежить в неспроможності деяких організаційних систем ефективно вирішувати багато завдань, пов'язаних з унікальним вибором. Деякі процедури залучення експертів не відповідають сучасним вимогам.

Аналіз альтернатив вимагає значних трудовитрат від кваліфікованого персоналу. Зазвичай працівники адміністративного апарату, які зайняті оперативними справами та виконанням численних завдань, просто не мають достатнього часу для проведення такого аналізу. Крім того, їм не завжди вдається належним чином підготуватися до виконання аналітичної роботи. Це призводить до того, що глобальним стратегічним питанням вибору приділяється так само мало уваги, як і дрібним завданням. В результаті цього виникає недостатній рівень готовності та обґрунтованості прийнятих рішень.

Відсутність чіткої та ретельно продуманої політики, а також недостатній контроль за діяльністю фахівців може призвести до появи неузгоджених та навіть суперечливих рішень.

Зростаюча складність проблем вибору вимагає використання кваліфікованих аналітиків, але на підприємстві їх відсутність. Також необхідно розробляти та впроваджувати спеціальні методи аналізу та порівняння складних альтернатив, що виникають під час прийняття рішень.

Для вирішення недоліків у роботі підприємства можна розглядати наступні можливі рішення.

Встановити нагляд за підсистемами. З щодо першої підсистеми (цільової підсистеми), нагляд за нею повинен бути особисто здійснюваним генеральним директором підприємства, оскільки ефективність роботи всього підприємства залежить від актуальності та працездатності цієї підсистеми. Загальний контроль за підсистемами може бути делегований керівникам структурних підрозділів.

Пропонується встановити контроль за підсистемами засобами, які визначені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Предмети контролю за підсистемами

№ п/п	Підсистема керування	Предмет контролю
1	2	3
	Цільова підсистема	- стратегія організації;
		- система цілей підприємства на довгостроковий період; - стандарти конкурентоспроможності товарів на конкретних ринках; - економічна результативність системи управління підприємством
2	Функціональна підсистема	- обґрунтування структури функцій управління; - відображення функцій управління у положеннях про підрозділи підприємства та інструкціях посад;

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
		- наявність нормативно-методичних документів, що регулюють порядок та методи виконання функцій управління, таких як аналіз, прогнозування, оптимізація та планування.
3	Забезпечуюча підсистема	- якість інформації; - склад та якість регламентуючих документів
4	Внутрішнє середовище	- чинники макросередовища; - показники розвитку інфраструктури у даному регіоні; - фактори мікросередовища, що впливають на підприємство
5	Керуюча підсистема	- раціональність організаційної та виробничої структури підприємства; - кадрова структура та її відповідність завданням; - способи оптимізації управлінських рішень; - результативність системи управління.

Джерело: сформовано автором

Ефективним методом підвищення якості управлінських рішень і підвищення продуктивності праці є залучення звичайних співробітників організації до процесу прийняття рішень, що буде ефективним при застосування на ТОВ «Лемберг пак» (рис.2.6). Керівник повинен володіти навичками використання як авторитарних, так і демократичних методів, враховуючи при цьому рівень компетентності підлеглих, характер взаємин у групі та рівень підтримки керівних рішень.

Перш за все, ефективне рішення проблеми може включати простий і очевидний пошук осіб, які можуть вирішити цю проблему. Процес прийняття рішень передбачає вибір та оцінку потенційних виконавців. Виділення серед працівників тих, хто проявляє ініціативу, постійно удосконалює свої навички, працює без тиску та має внутрішню мотивацію до успіху, може бути одним із алгоритмів у процесі прийняття рішень менеджером.

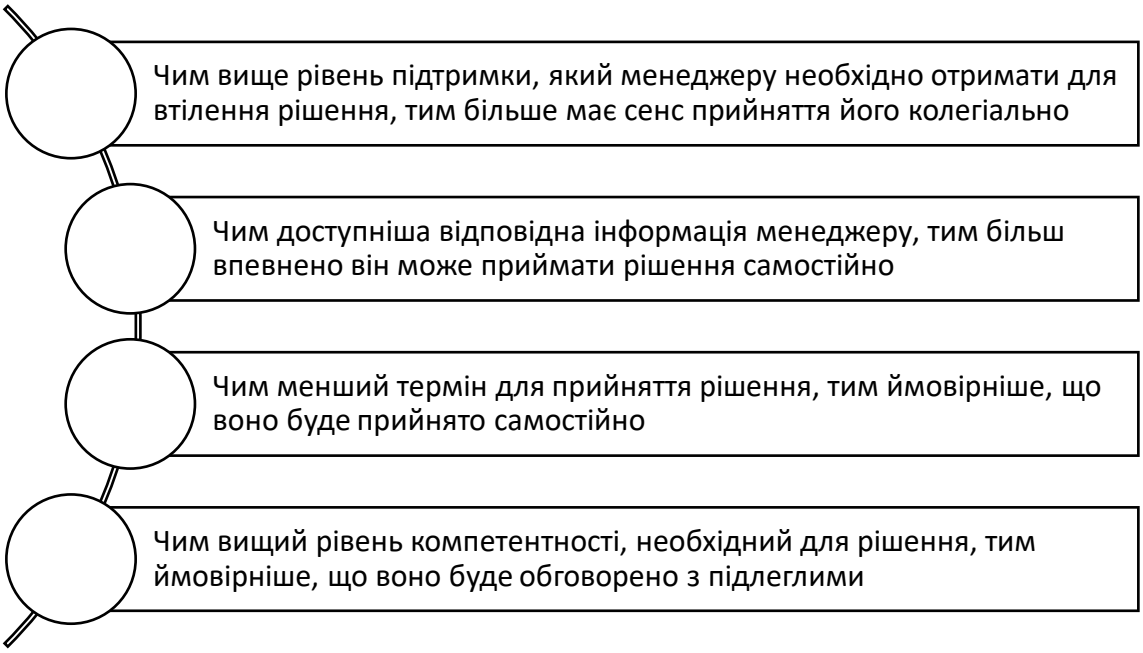


Рис. 2.6. Результати, які будуть отримані при залученні співробітників до процесу прийняття рішень на ТОВ «Лемберг пак» (Джерело: сформовано автором)

Один з найефективніших методів, яким можна скористатися, - це "мозковий штурм". Цей метод, який був запропонований американським психологом Осборном, ґрунтується на принципі безоцінковості: оцінка ідей, що виникають, відкладається на потім, що дозволяє виражати найсміливіші, оригінальні та навіть несподівані концепції. Метод "мозковий штурм" може бути застосований на підприємстві "Лемберг пак" для стимулювання творчого мислення і знаходження інноваційних рішень у виробництві поліетилену. На рис. 2.7 представлений алгоритм проведення «мозкового штурму».

Застосування методу "мозкового штурму" може допомогти стимулювати інновації та залучити весь колектив підприємства "Лемберг пак" у пошуках кращих рішень у виробництві поліетилену.

Ще один метод, який можна застосувати на підприємстві, - це метод "Дельфі", який представляє собою варіант групового прийняття рішень. Заснований на співпраці експертної групи, члени якої працюють незалежно один від одного.

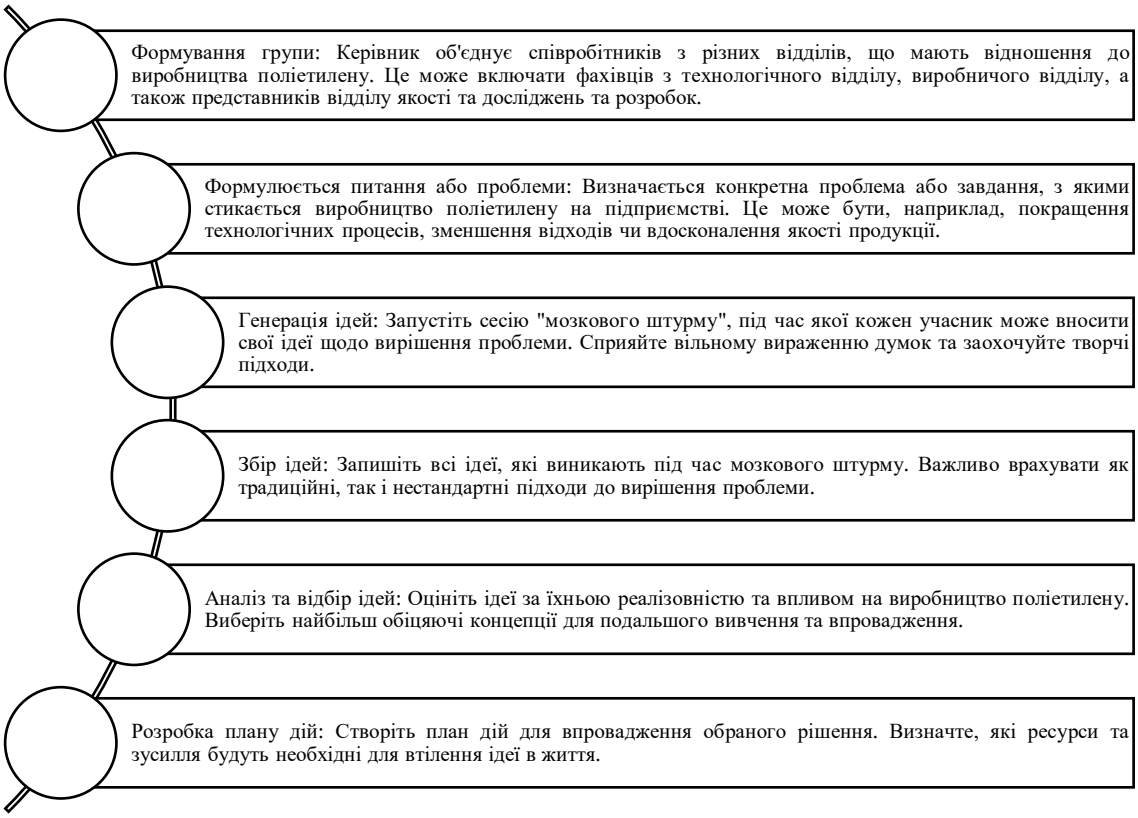


Рис. 2.7. Алгоритм проведення «мозкового штурму» на ТОВ «Лемберг пак» (Джерело: сформовано автором)

Учасники групи анонімно висловлюють свої думки та розглядають задану проблему, для якої необхідне ухвалення рішення. Після цього генерується зведений звіт за запропонованими варіантами, який потім надається всім учасникам групи. Експерти знову, вже на основі розширеної та узагальненої інформації, анонімно висловлюють свої пропозиції. Цей цикл повторюється, обмежений або часовими рамками, або відсутністю нових думок та ідей. Анонімність опитування розгортає напругу та усуває можливі статусні впливи, при цьому зберігається сам процес обміну думками.

Аналізуючи процес групового прийняття рішень взагалі, можна виділити наступні його переваги. Обговорення проблеми збагачується завдяки розширенню інформаційного поля та взаємній стимуляції когнітивних процесів, які відбуваються в групі. Учасники групи мають різний професійний та особистий досвід, що дозволяє їм більш адекватно оцінювати завдання та

формулювати оригінальні рішення. Крім того, через уважне вивчення та ретельне обговорення прийнятого рішення, воно отримує підтримку всіх учасників групи.

Проте всі ці переваги спрацьовують лише тоді, коли складено відповідну, згуртовану групу, орієнтовану на спільне рішення, а не на конкуренцію між її членами. У протилежному випадку рішення може відповідати інтересам домінуючої особистості в групі або об'єднанню особистостей. Крім того, груповий процес вирішення проблем зазвичай вимагає більше часу, ніж індивідуальне.

На вказаному підприємстві кожен керівник підрозділу повинен розробляти та впроваджувати управлінські рішення, відображаючи поставлені завдання для підлеглих у системі 1С:документообіг. Треба також розглянути процес делегування повноважень, який вимагає вдосконалення.

Отже, процес прийняття правильних управлінських рішень вважається галуззю управлінського мистецтва. Здатність до взяття на себе відповідальності за рішення та інтуїтивне відчуття доцільності виникають у керівника завдяки накопиченому досвіду, який постійно вдосконалюється протягом усього життя. Сукупність знань і навичок формують компетентність керівника, і рівень цієї компетентності визначає, наскільки він приносить користь підприємству своєю роботою.

Висновки до другого розділу

1. Дослідження на обрану тему виконується в організації з обмеженою відповідальністю "Лемберг пак". Компанія "Лемберг Пак" є новою та перспективною українською фірмою, що спеціалізується на виробництві високоякісної поліетіленової упаковки для підприємств як в Україні, так і за її межами.

2. Загалом, компанія проявила позитивні тенденції у фінансових показниках, що свідчить про стійкий розвиток. Однак важливо продовжувати уважно аналізувати економічне оточення та ефективно керувати витратами з метою забезпечення стабільності та дальшого підвищення рентабельності.

3. На розглядуваному підприємстві стратегічні рішення визначає голова правління – генеральний директор. Оперативні та тактичні вирішення приймають керівники структурних підрозділів та директори продуктових команд на локальному рівні. Тактичні рішення та поточні питання вирішуються відповідальними особами на місцях, які керують структурними підрозділами.

4. Регулювання процедур контролю на підприємстві обмежується визначенням функцій внутрішнього контролю та збором інформації для складання звітності. Рекомендується спростити прийняття рішень, скоротити кількість узгоджень і зменшити навантаження на генерального директора, щоб зробити управління ТОВ "Лемберг Пак" більш оперативним.

ВИСНОВКИ

Якщо керівник не володіє навичками прийняття рішень, це може негативно вплинути на його успішність на робочому місці, оскільки ця здатність вважається важливою в управлінській сфері. Мистецтво прийняття рішень — це навичка, яку слід вивчати та вдосконалювати постійно. Управлінське рішення вважається завершеним лише тоді, коли досягнуті конкретні результати. Керівник повинен особисто брати участь у всіх етапах процесу прийняття рішення, зокрема виборі оптимального варіанту та остаточному прийнятті рішення.

Для досягнення поставленої мети було виконано аналіз сутності та класифікації управлінських рішень, виокремлюючи декілька ключових аспектів:

1. Схарактеризовано управлінські рішення за характером процесу прийняття: інтуїтивні, раціональні та засновані на судженнях. Виділено типи рішень залежно від кількості альтернатив: стандартні, бінарні, багатоальтернативні. Визначено періодичність прийняття рішень: одноразові, циклічні, постійні. Розглянуто рішення в залежності від часу досягнення результатів: стратегічні, перспективні, поточні, оперативні, стабілізаційні. Установлено види рішень в залежності від кількості суб'єктів впливу: визначальні, конкурентні, адаптативні. Зазначено, що з точки зору технології розробки виділяють організаційні рішення. Ознайомлено з основними етапами управлінського процесу прийняття рішень, включаючи розробку рішення, вибір альтернатив, реалізацію та оцінку результатів. Зазначено, що ключовим етапом є вибір самого рішення.

2. Вивчено різноманітні методи та моделі, які використовуються при прийнятті управлінських рішень. Серед них зазначено:

- методи ситуаційного аналізу,
- методи моделювання,
- методи "мозкової атаки",

- методи асоціації та аналогій,
- методи контрольних питань,
- метод "матриць відкриття",
- комплексний метод стимулювання творчої діяльності (синектика),
- методи багатокритеріальної оцінки,
- методи експертної оцінки,
- експертні методи,
- фактографічні методи,
- комбіновані методи,
- функціонально-вартісний аналіз,
- метод ланцюгових підстановок,
- причинно-наслідковий аналіз.

Відзначено, що вибір конкретного методу залежить від етапу управлінського процесу.

3. На вивченому підприємстві різні рівні управління відповідають за різні види рішень. Стратегічні рішення, які визначають довгострокові напрямки розвитку, приймаються генеральним директором або головою правління. Оперативні та тактичні рішення, спрямовані на конкретні завдання та функції підрозділів, приймаються керівниками цих структурних підрозділів на місцях. Таким чином, тактичні рішення та вирішення поточних проблем лежать в компетенції начальників структурних підрозділів, які працюють на підприємстві.

У ході процесу управлінського прийняття рішень, що безпосередньо впливає на ефективність підприємства та умови праці, відбуваються наради, в яких беруть участь керівники середнього рівня та інші відповідальні особи. Під час таких нарад керівник підприємства активно спілкується з учасниками, дозволяючи кожному висловити свою думку усно. За необхідності ухвалені рішення зафіксовані у електронній або письмовій формі за допомогою протоколу, в якому чітко вказані терміни та відповідальні виконавці.

4. У ТОВ "Лемберг пак" протягом 2021-2022 років були ухвалені різні види управлінських рішень, які можна класифікувати за кількома аспектами. За змістом рішень можна виділити стратегічні, які включають визначення товарної стратегії та розвиток виробничого потенціалу; тактичні, пов'язані з виробничою програмою на різний термін і розподілом завдань, і оперативні, що охоплюють календарно-планові нормативи та інші аспекти виробництва. За ознакою інноваційності виокремлюються рутинні рішення, направлені на підвищення кваліфікації персоналу. Колегіальні рішення стосуються розробки методики оцінки ефективності завдань на різних рівнях управління. Ці управлінські рішення охоплюють різні сфери діяльності, такі як управління персоналом, фінансами та реалізацією.

5. Структурні підрозділи підприємства відповідно до своїх функцій забезпечують виконання завдань, а керівники цих підрозділів здійснюють контроль за змістом і термінами виконання документів. Організація контролю за виконанням завдань лежить на плечах керівника та керівників структурних підрозділів.

6. На цьому підприємстві виявлено важливий недолік у процесі управлінського прийняття рішень, а саме відсутність мотиваційної бази та відсутність залежності якості виконання завдань. Наразі відсутній ефективний контроль за різними підсистемами, і ефективність системи менеджменту підприємства в значній мірі залежить від обґрунтованості та реалізації цих підсистем. Контрольні процедури обмежені описом роботи внутрішнього контролю та процедур для збору інформації для складання звітності. Пропонується спростити процес прийняття рішень, зменшити кількість погоджень, розподілити навантаження на генерального директора та зробити управління більш оперативним.

Процес прийняття правильних управлінських рішень є важливою складовою управлінського мистецтва. Здатність до взяття на себе відповідальності за рішення та інтуїтивне відчуття доцільності вибору приходять до керівника зі зростанням досвіду, який постійно поглиблюється.

Знання та навички, які формують компетентність керівника, є важливими визначниками успішності його роботи, а рівень цієї компетентності визначає, наскільки ефективно він приносить користь підприємству.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2018. Вип. 31. С. 54-56.

2. Асаул А.М., Коваль О.С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України.* 2012. № 11. С. 29-37.

3. Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. Економічний вісник Донбасу. № 4 (14). 2008. С. 12-16/

4. Бурцева О. Є., Пефтієва Ю. Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. *Бізнес Інформ*. 2016. N 11. С. 392-397

5. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8. (дата звернення 05.04.2024).

6. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2006. 93 с.

7. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. *Сучасні інформаційні системи.* 2021. Т. 5, № 2. С. 42-48.

8. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003 420 с.

9. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. *Сучасні питання економіки і права.* 2020. Вип. 1. С. 10-14.

10.Воронов О.І. Теорія і практика прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 272 с.

11.Гончарова Л.О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. *Економіка будівництва і міського господарства.* 2013. Т. 9. № 1. С. 41-46.

12.Квятковська Л.А., Івко А.В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 118- 124.

13.Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Гнатенко М.К.Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2018. Вип. 51. С. 55-62.

14.Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 88-100.

15.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003. 416 с

16.Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава. Серія: Державне управління*. 2020. № 1. С. 34-36.

17.Могильницька А.М., Дідковська М.А. Прийняття та реалізація управлінських рішень в діяльності керівника аграрного підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2019. Вип. 202. С. 233-242. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_202_25.

18.Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_37.

19.Овдіюк О.М., Левківська Л.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК.* 2020. № 1. С. 75-81.

20.Офіційна сторінка ТОВ «Лемберг пак» URL: https://www.lembergpack.com.ua/

21.Пальоха В. В. Методологічні аспекти прогнозування управлінських рішень. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 170-177

22.Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с

23.Соколюк С.Ю., Чернега І.І., Жарун О.В., Коротєєв М.А., Тупчій О.С. Формування інноваційного проекту шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2021. Вип. 98(2). С. 203-211

24.Соколова Л.Є. Розробка управлінського рішення: конспект лекцій. Вища освіта, 2008.-188с

25.Харченко Т.О., Шестакова Ю.В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 164-168.

26.Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

27.Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.

28.Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.

29.Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. *Економіка і управління*. 2020. № 1. С. 76-86.

30.YouControl. ТОВ «Лемберг пак» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44458654/

31.Кузнецова І.О., Сокуренко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2019. № 5. С. 169-188.

32.Кондратенко Н.О., Новіков Д.А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2020. № 19. С. 51-56.

33.Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Гнатенко М.К.Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 51. С. 55-62.

34.Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х.Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум.* 2021. № 2. С. 88-100.

35.Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. *Габітус*. 2021. Вип. 21. С. 146-150.

36.Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2020. № 3. С. 275-286.

37.Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава. Серія: Державне управління*. 2020. № 1. С. 34-36.

38.Малюкіна А.О. Обґрунтування впровадження CRM-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 85-90.

39.Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Омелянчук С.А., Лісовський І.В., Ядуха С.Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020*. № 3. С. 130-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_26.

40.Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. *Економіка і управління*. 2020. № 1. С. 76-86.