

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ”

20

року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Організація контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві

Виконав(-ла): студент (-ка) IV курсу, групи МЕНз-18

Спеціальності (напряму підготовки) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Старостенко Інна Василіївна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник: д.е.н., проф, зав. кафедри УФЕБ Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент: проф. каф. ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контролер доц. каф. УФЕБ, к.е.н. Василишина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

(підпис)

Луцьк – 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

“ ____ ” ____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Старостенко Інна Василіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Організація контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві

керівник роботи : Попова Ольга Юріївна, д.е.н., проф., зав. кафедри УФЕБ

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „05” 05 2022р. № 178

2. Строк подання студентом роботи: 12 червня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи: інформація періодичних джерел, нормативно-правових актів, статистична звітність.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні засади організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві

Розділ 2. Аналіз та моніторинг ефективності управлінських рішень на підприємстві

Розділ 3. Рекомендації щодо організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)

Роздатковий матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
ВСТУП	Попова О.Ю., проф., д.е.н., зав. кафедри УФЕБ		
Розділ 1.	Попова О.Ю., проф., д.е.н., зав. кафедри УФЕБ		
Розділ 2.	Попова О.Ю., проф., д.е.н., зав. кафедри УФЕБ		
Розділ 3.	Попова О.Ю., проф., д.е.н., зав. кафедри УФЕБ		
ВИСНОВКИ	Попова О.Ю., проф., д.е.н., зав. кафедри УФЕБ		
Нормо-контроль	Василишина Л.М., к.е.н., доц. кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 05.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми та її затвердження	05.05.22 р	
2	Розділ 1. Теоретико-методичні засади організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві	12.05.22 р	
3	Розділ 2. Аналіз та моніторинг ефективності управлінських рішень на підприємстві	22.05.22 р	
4	Розділ 3. Рекомендації щодо організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві	31.05.22 р	
5	Написання вступу, висновків та рекомендацій.	08.06.22 р	
6	Оформлення та подання роботи керівникові на рецензування	11.06.22 р	

Студент

(підпис)

Старостенко І.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Попова О.Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Старостенко І.В. Організація контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2022.

Метою випускної кваліфікаційної роботи бакалавра є таке: систематизація, узагальнення та розвинення наукових поглядів у галузі організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві.

Поглиблено економічну сутність управлінських рішень на підприємстві; обґрунтовано систему показників ефективності управлінських рішень на підприємстві; упорядковано складові механізму організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві; здійснено оцінку фінансово-економічних характеристик підприємства; розроблено рекомендації щодо контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві.

Ключові слова: організація, контроль, ефективність, управлінське рішення, управління, підприємство

ANNOTATION

Starostenko I.V. Organizing the control over the effectiveness of management decisions at the enterprise / Graduation thesis for the bachelor's degree by specialty 073 "Management". – DonNTU, Lutsk, 2022.

The purpose of the final qualifying work of the bachelor is as follows: systematization, generalization and development of scientific views in the field of organization of control over the effectiveness of management decisions in the enterprise.

The economic essence of management decisions at the enterprise is deepened; the system of indicators of efficiency of administrative decisions at the enterprise is substantiated; the components of the mechanism of the organization of control of efficiency of administrative decisions at the enterprise are arranged; the assessment of financial and economic characteristics of the enterprise was carried out; developed recommendations for monitoring the effectiveness of management decisions at the enterprise.

Key words: organization, control, efficiency, management decision, management, enterprise

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві	9
1.1. Економічна сутність управлінських рішень на підприємстві	9
1.2. Система показників ефективності управлінських рішень на підприємстві	16
1.3. Складові механізму організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві	20
РОЗДІЛ 2. Аналіз та моніторинг ефективності управлінських рішень на підприємстві	26
2.1. Оцінка фінансового стану підприємства.....	26
2.2. Оцінка фінансової стійкості підприємства	34
2.3. Діагностика ефективності управлінських рішень на підприємстві	38
РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві	47
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	52
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. Прийняття управлінських рішень – це невід’ємна складова управлінського процесу, яке здійснюють приватні чи державні особи або в якості окремих осіб, або на керівних посадах в організаціях. При правильному підході це часто різниця між успішною організацією та менш успішною. Тому питання ефективного прийняття управлінських рішень та його вплив на добробут підприємства протягом багатьох років продовжували привертати увагу кількох вчених через його величезну важливість. Управлінські рішення є життєво важливим для успіху підприємства. Оскільки підприємства продовжують усвідомлювати центральне значення креативності, інноваційної, ситуаційності, вадливості наукового обґрунтування, досліджень і розробок, щоб підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, необхідність прийняття виважених і продуктивних управлінських рішень на основі таких зусиль стає все більш складною. Хоча у науковій літературі представлено різні підходи для вирішення величезного завдання прийняття управлінських рішень для стимулювання ефективності господарської діяльності. Крім того, швидкі темпи НТП, часті економічні коливання, ризики та невизначеність, посилення інновацій в поєднанні з розгортанням штучного інтелекту в немалій мірі посилюють серйозні наслідки хибних рішень, прийнятих на рівнях стратегічного управління. Тому важливим є уточнення характеру взаємозв’язку між прийняттям управлінських рішень та різними показниками ефективності господарювання, такими як операційна ефективність, орієнтація на клієнта та орієнтація на інновації.

Таким чином, актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи полягатиме в тому, щоб встановити зв’язок між ефективністю прийняття управлінських рішень і ефективністю господарської діяльності на підприємстві.

Мета і задачі дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи бакалавра є таке: систематизація, узагальнення та розвинення наукових поглядів у галузі організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві, що орієнтовано на забезпечення покращення фінансово-економічного стану та посилення ринкових позицій у конкурентному середовищі.

Враховуючи сформульовану мету кваліфікаційної роботи встановлено та реалізовано такі завдання дослідження:

- поглибити економічну сутність управлінських рішень на підприємстві;
- обґрунтувати систему показників ефективності управлінських рішень на підприємстві;
- упорядкувати складові механізму організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві;
- реалізувати оцінку фінансово-економічних характеристик підприємства;
- провести оцінку поточних управлінських рішень на підприємстві;
- реалізувати задачу оцінки впливу управлінських рішень на фінансові результати господарської діяльності;
- розробити загальні рекомендації для підприємства щодо організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є управлінські рішення на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні, прикладні аспекти організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві.

Методи дослідження – загальнонаукові та специфічні методи дослідження, зокрема інструментарій економічної теорії, системний підхід, методи аналізу, синтезу, абстракції, порівнянь, узагальнень, індукції, дедукції), емпіричні та статистичні методи (аналіз офіційних статистичних

даних, даних бухгалтерської та фінансової звітності, опитування, контрольних питань), графічний метод.

Наукові результати, що отримано як результат вирішення поставлених задач, полягають у наступному: на підставі вивчення прогресивного вітчизняного та світового досвіду систематизовано, узагальнено та розвиненою на теоретичному рівні та у вигляді практичних рекомендацій інструментарій у галузі організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві, що орієнтовано на забезпечення покращення фінансово-економічного стану та посилення ринкових позицій у конкурентному середовищі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці загальних рекомендації для підприємства щодо організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві, що дозволить підприємству покращити фінансово-економічні характеристики підприємства, фінансові результати господарювання, зміцнити конкурентні позиції на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічна сутність управлінських рішень на підприємстві

Прийняття управлінських рішень на підприємстві – це не лише мистецтво чи діяльність, яку здійснюють організації, а й окремі особи. Хоча підхід, часовий масштаб або формат управлінських рішень на підприємстві можуть відрізнятися для різних суб'єктів господарювання, кінцева мета залишається незмінною, а саме стимулювати позитивні зміни або дії в фінансовому стані, фінансових результатах господарської діяльності. Прийняття управлінських рішень має логіку, що повною мірою корелює з логікою процесу управління, що представлений у загальному вигляді на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Загальна логіка процесу управління*

* Джерело [8, с. 124]

Прийняття управлінських рішень передбачає взаємодію трьох елементів: управлінської раціональності, свідомої раціональності та підсвідомої емоційної інтуїції. Інстинкт людини в цьому випадку є функцією попереднього накопиченого досвіду. Управлінська раціональність схиляється до несвідомих дій, тоді як раціональність

використовує структуровані логічні міркування, щоб все одно генерувати ті самі бажані результати. Інтуїція часто сприймається людьми як імпульсивне усвідомлення інформації, а також надає особам, які приймають рішення, асоціації та докази, не розуміючи, чому такі асоціації чи докази існують. Раціональність, з іншого боку, змушує логічно критично оцінювати альтернативи в сценарії прийняття рішення. Ці два елементи були використані як основа для розмежування ключових стилів прийняття рішень.

Раціональні (нормативні) стилі прийняття рішень спрямовані на оптимізацію результатів, тоді як інтуїтивні (описові) стилі прийняття рішень мають у своїй основі впливання психологічних елементів у прийнятті рішень і в основному визначають, як люди насправді приймають рішення. Процес прийняття управлінських рішень знаходить вираження в структурованих або неструктурованих обставинах. Структуровані ситуації включають сесії з розробки стратегії, наради з оперативного огляду та заходи тактичного рівня. З іншого боку, неструктуровані ситуації включають повсякденну діяльність на підприємстві. Якщо структуровані рішення зазвичай приймаються в умовах ризику та невизначеності, то неструктуровані повсякденні рішення приймаються за досить певних умов [1-3].

Відповідальним за управлінські рішення є менеджер. Визначити менеджера як особу, що приймає рішення дуже важливо, оскільки менеджери працюють на різних посадах і рівнях управління. Існує багато визначень терміну менеджер, і тому менеджера слід розглядати як таке. Менеджера можна визначити як особу, основною діяльністю якої є управлінські функції, за допомогою яких він діє на об'єкти управління. Менеджер — це людина, яка планує, організовує, керує та контролює людські, фінансові та інформаційні ресурси.

Менеджер — це насамперед професія — керівник за допомогою управлінських функцій спрямовує діяльність організаційного підрозділу (відділів, команд) на досягнення поставлених цілей. Менеджера можна визначити як керівника області, який застосовує своє бачення, має стратегічну перспективу, працює з ідеями та дивиться вперед.

Менеджери несуть відповідальність за досягнення результатів завдяки відданим зусиллям інших людей, окремо, в групах або організаціях.

Різні фактори, такі як час, людський потенціал, цілі та інші, впливають на рішення менеджера в організації. Для прийняття управлінських рішень необхідно встановити три шляхи — раціонально, інтуїтивно та спонтанно.

Прийняття управлінських рішень охоплює постійне використання набутого минулого досвіду для прийняття кращих рішень у майбутньому. Взаємодія між політикою управління, поведінковими міркуваннями та використанням процесу логічного мислення є основними елементами апарату прийняття рішень. Звичайні робочі процеси менеджерів – керівних управлінських кадрів включають розробку стратегії, управління інформацією, управління персоналом і цехами, є діяльністю прийняття рішень. Інформаційна роль знаходиться в центрі прийняття управлінських рішень.

Здатність правильно аналізувати та синтезувати надану інформацію дуже важлива для ефективного прийняття управлінських рішень і часто є основним фактором, що відрізняє успішних керівників від менш успішних [9; 10]. Оскільки підприємства прагнуть досягти ділової досконалості за допомогою ефективних управлінських рішень, необхідно докласти зусиль, щоб уникнути певних підводних каменів у прийнятті стратегічних або оперативних управлінських рішень, які класифікуються як пастки рішень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Особливості стратегічних та оперативних рішень*

Порівняльний показник	Властивість рішення	
	Оперативне	Стратегічне
Тип рішення	Добре структуроване	Слабоструктуроване
Частота застосування	Часто повторюване і шаблонне	Нове і незвичне
Цілі	Чіткі, конкретні	Відносно невизначені
Інформація	Легкодоступна й достовірна	Важкодоступна, орієнтація на прогнозні оцінки
Наслідки	Відносно незначні	Важливі
Організаційний рівень	Нижчий і середній рівні управління	Вищий рівень управління
Час для прийняття рішення	Короткий	Тривалий
Основа для рішення	Правила, набір процедур	Оцінка і творчість

* Джерело: [4, с. 100; 5]

Серед іншого, вони включають тенденції до надмірної самовпевненості (пастка надмірної самовпевненості), надмірна залежність від минулих суджень або оцінок (пастка прив'язки), схильність дотримуватися статус-кво незалежно від обставин, що змінюються (пастка статус-кво), надзвичайне несприйняття до втрат (неповоротні витрати). Зараз менеджери перебувають під більшим тиском, ніж у минулому, наприклад, у минулому столітті. Це пов'язано зі зміною умов для бізнесу на світовому ринку. Вони піддаються впливу навколишнього середовища; цей тиск викликаний постійно змінними зовнішніми факторами, що впливають на всі підприємства та організації. Глобалізація та технології та їх швидкий розвиток є основними мегатенденціями цивілізації. Нині конкуренція включає постійні зміни ринку, при цьому частота цих змін неухильно зростає, прискорюючи інновації продуктів і технологій, сучасні системи

управління, інновації в управлінні бізнесом тощо. У такому складному та складному середовищі менеджерам доводиться приймати рішення. Можна сказати, що саме в такому середовищі закономірно зростають вимоги та тиск на керівників щодо прийняття правильних рішень.

Управлінські рішення як багатозначна і багатоаспектна категорія мають декілька тлумачень. Одна з них базується на «раціональній поведінці» та «життєздатному виборі» учасників розробки та прийняття управлінських рішень, які мають свідому мету; другий розглядає рішення як результат діяльності організації з внутрішнім потенціалом, структурою, технологією та культурою; третій – у результаті переговорів між зацікавленими сторонами.

У науковій і популярній літературі розробка, прийняття та організація впровадження управлінські рішення розглядаються в широкому і вузькому сенсі. Наприклад, з науки про прийняття рішень в управлінні визначається управлінське рішення як процес, порівнянний з процесом управління. Деякі автори розглядають управлінське рішення як вибір з наявних альтернатив вирішення проблеми [30-35].

Слід відмітити, що саме управлінські рішення мають різні форми та види, що обумовлюється ситуацією, поставленими задачами, навичками керівництва, рівнем ризику та невизначеності, рядом інших факторів, що мають ситуативний вплив на процеси господарювання та проблеми, що виникають на підприємстві. Вивчення фахової літератури засвідчує, що наразі немає єдиної усталеної класифікації управлінських рішень. Тому загальну класифікацію можна представити наступним чином (рис. 1.2).

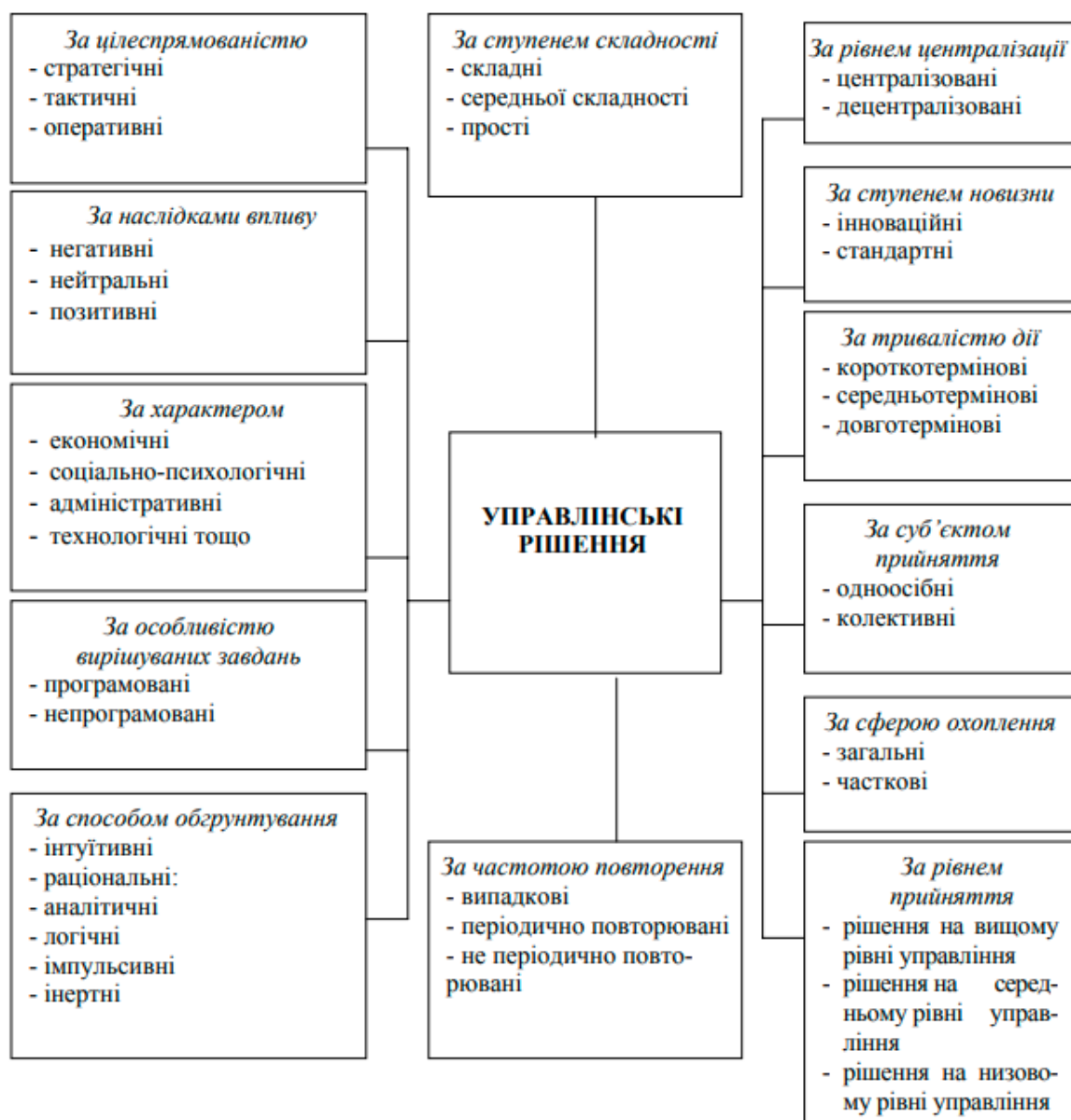


Рисунок 1.2 – Класифікація управлінських рішень*

* Джерело [12]

Процес прийняття управлінських рішень, що враховує зазначені особливості, представлений на рис.1.3 нижче:

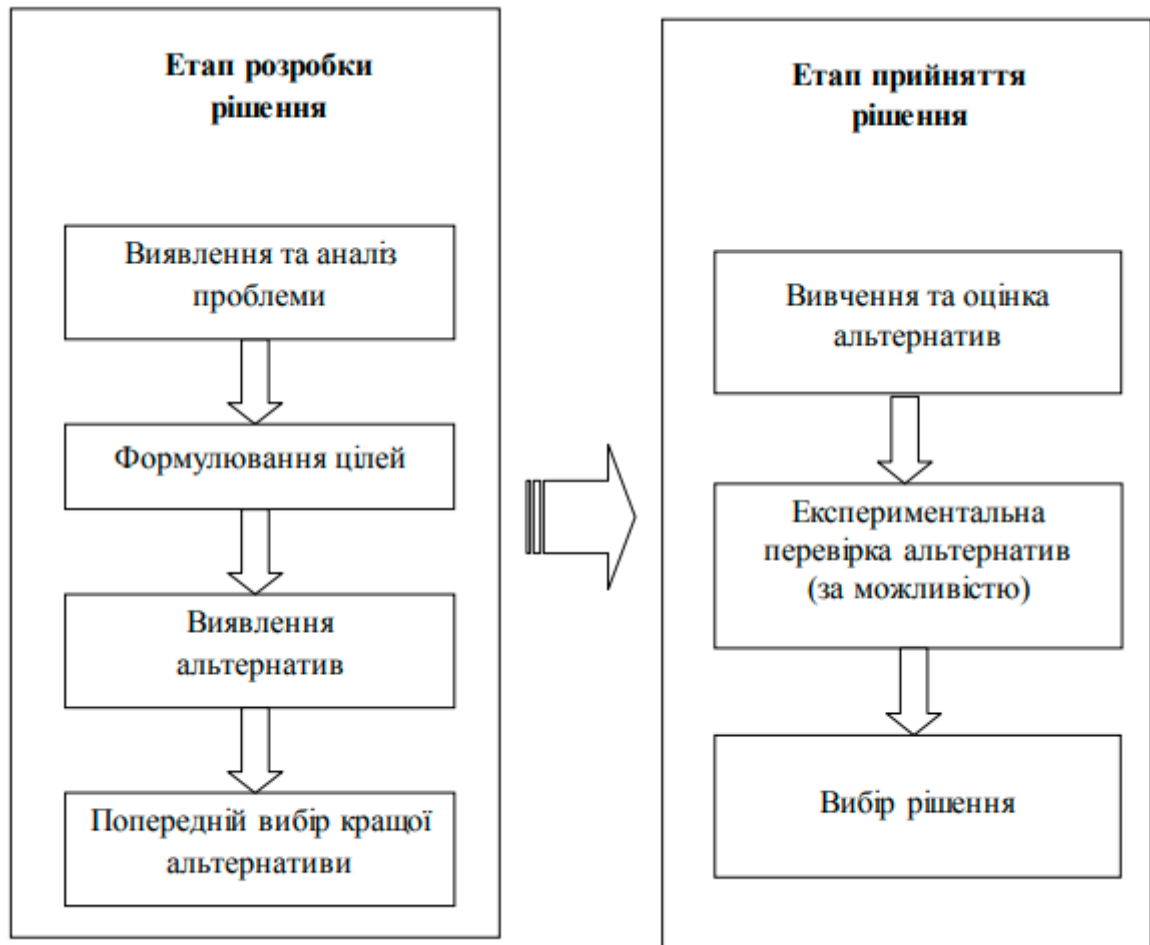


Рисунок 1.3 - Складові прийняття управлінських рішень *

Джерело: [4, с. 12; 5]

Прийняття управлінського рішення – це дуже важливий процес, який складається з точно визначених системних кроків і заходів, які ведуть від формулювання та визначення проблеми, яку необхідно вирішити в компанії, до мети, а метою є вибір оптимального рішення для проблема. Тому процес прийняття рішень є одним із найважливіших видів діяльності, які виконують менеджери в компаніях. Він може бути реалізований інтуїтивно і ґрунтується на емпіричному досвіді особи, яка приймає рішення, як це часто буває з детермінованими проблемами прийняття рішень. Із зростаючою динамікою змін навколишнього середовища компанії, разом із

ускладненням, керівник все більше змушений приймати рішення в умовах невизначеності, де він не тільки не знає, яким буде стан навколишнього середовища, але й не може виявити ймовірність виникнення. Враховуючи цю тенденцію, організація контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві є найважливішою задачею стратегічного та оперативного характерів.

1.2 Система показників ефективності управлінських рішень на підприємстві

Ключові показники ефективності управлінських рішень (КПЕУР) на підприємстві або ключові показники ефективності — це ряд бізнес-метрик, які використовуються для оцінки факторів, вирішальних для успіху чи невдачі господарської діяльності. Ці показники відіграють фундаментальну роль при правильному розробці стратегії в будь-якій організації.

КПЕУР розроблено, щоб показати, як досягається прогрес у конкретному продукті або процесі, тому він є показником ефективності. Існують КРІ для різних сфер компанії: закупівлі, логістики, продажу, маркетингу, обслуговування клієнтів, операцій тощо. Великі компанії мають КРІ, які показують, чи дають виконані дії результати, чи, навпаки, прогрес не такий. очікуваний.

КПЕУР — це фінансові чи нефінансові вимірювання, які використовуються для кількісної оцінки ступеня досягнення цілей. Вони відображають результати діяльності компанії і, як правило, збираються з її стратегічного плану. КРІ використовуються для прийняття бізнес-рішень.

КПЕУР мають ряд характеристик, які визначають їх, або для вимірювання ефективності за сферою діяльності, або для вимірювання прийняття рішень в управлінні бізнесом. Як ключові характеристик слід назвати такі:

1) конкретна визначеність цілей управлінських рішень: перш ніж мати можливість розпочати роботу зі стратегією КПЕУР, організація повинна чітко визначити, які її цілі, як вони можуть їх досягти і хто може діяти для досягнення кожної з них. (Наприклад: досягти високого відсотка продажів через онлайн-канал наприкінці року);

2) конкурентність задачі та проблеми прийняття управлінського рішення: КПЕУР є формою комунікації, тому чим чіткішою та релевантнішою є інформація, тим легше її можна включити і тим більша ймовірність, що вона спричинить дію. (Наприклад: основними клієнтами онлайн-покупок мають бути потенційні клієнти з маркетингових кампаній електронної пошти та активації в соціальних мережах);

3) Кількісна вимірюваність цілей управлінського рішення: ефективність як і цілі мають бути вимірним у цифрах, оскільки, наприклад, морально-психологічний дух працівників важливий для компанії, але його дуже важко виміряти в цифрах. Крім того КПЕУР треба вимірювати постійно і організовувати безперервний моніторинг та контроль ефективності;

4) Кореляція між складовими ефективності управлінського рішення: окремі показники ефективності повинні бути пов'язані один з одним, щоб привести до отримання результатів, які є бажаними в компанії;

5) Взаємозв'язок показників ефективності із відповідальною особою, що приймає рішення: кожен з ключових показників ефективності має бути пов'язаний з людиною, який є відповідальною особою за дане управлінське рішення. Адже преміювання за результати управлінського рішення повинно бути адресним і призначатися тій особі, що виробляла та контролювала реалізацію даного управлінського рішення.

6) порівнянність: усі визначені КПЕУР повинні мати однакову важливість для підприємств таким чином, щоб між ними не було ієрархії.

Найважливішим фактором, що впливає на процес прийняття рішень, є особистість керівника. Сімейне походження, освіта та професійна інформація про досвід, навички менеджера можна розглядати як підоснови, які становлять особистий фактор у процесі прийняття управлінських рішень.

На процес прийняття управлінських рішень також впливають такі фактори як пізнавальні, моральні та психологічні якості людей. Управлінські рішення визначається як залучення розумових процесів на свідомому рівні, процесів, які містять важливі логічні аспекти, і вони припускають, що рішення повинні бути «раціональними». Однак існують також емоційні та підсвідомі фактори, які можуть не виявлятися свідомо і які можуть зробити рішення нераціональними для спостерігача.

Психологічні характеристики особи, що приймає управлінське рішення, такі як сприйняття, мотивація, розуміння, міжособистісні стосунки та взаємодії впливають на процес прийняття рішень. Сприйняття, таке як концептуалізація та оцінка, має більший вплив на розумові компоненти процесу прийняття рішень. Емоція – це хвилювання, яке відіграє роль при оцінці варіантів.

Важливе місце серед факторів ефективності управлінського рішення займає мотивація менеджера або особи, що приймає управлінське рішення. Мотивація є важливим елементом будь-яких змін в організації та впливі всього процесу. Крім того важливими факторами ефективності є такі: інтелект, когнітивний стиль, вік, досвід, рівень знань менеджера відіграють роль у процесі прийняття рішень [18-21].

Виходячи з результатів дослідження, існує значуща залежність між психологічними характеристиками менеджера та компетенцією менеджера щодо прийняття рішень. У процесі прийняття рішень на менеджерів впливають їхні навички прийняття рішень з особистісними та психологічними характеристиками. Керівник приймає рішення на основі

досвіду, почуттів і накопичених суджень. Майже половина опитаних менеджерів для управління своїми компаніями використовують більше інтуїції, ніж офіційний аналіз [18].

Можна виділити декілька різних аспектів при вивченні факторів ефективності прийняття рішень менеджерами, що описано на рис. 1.4.

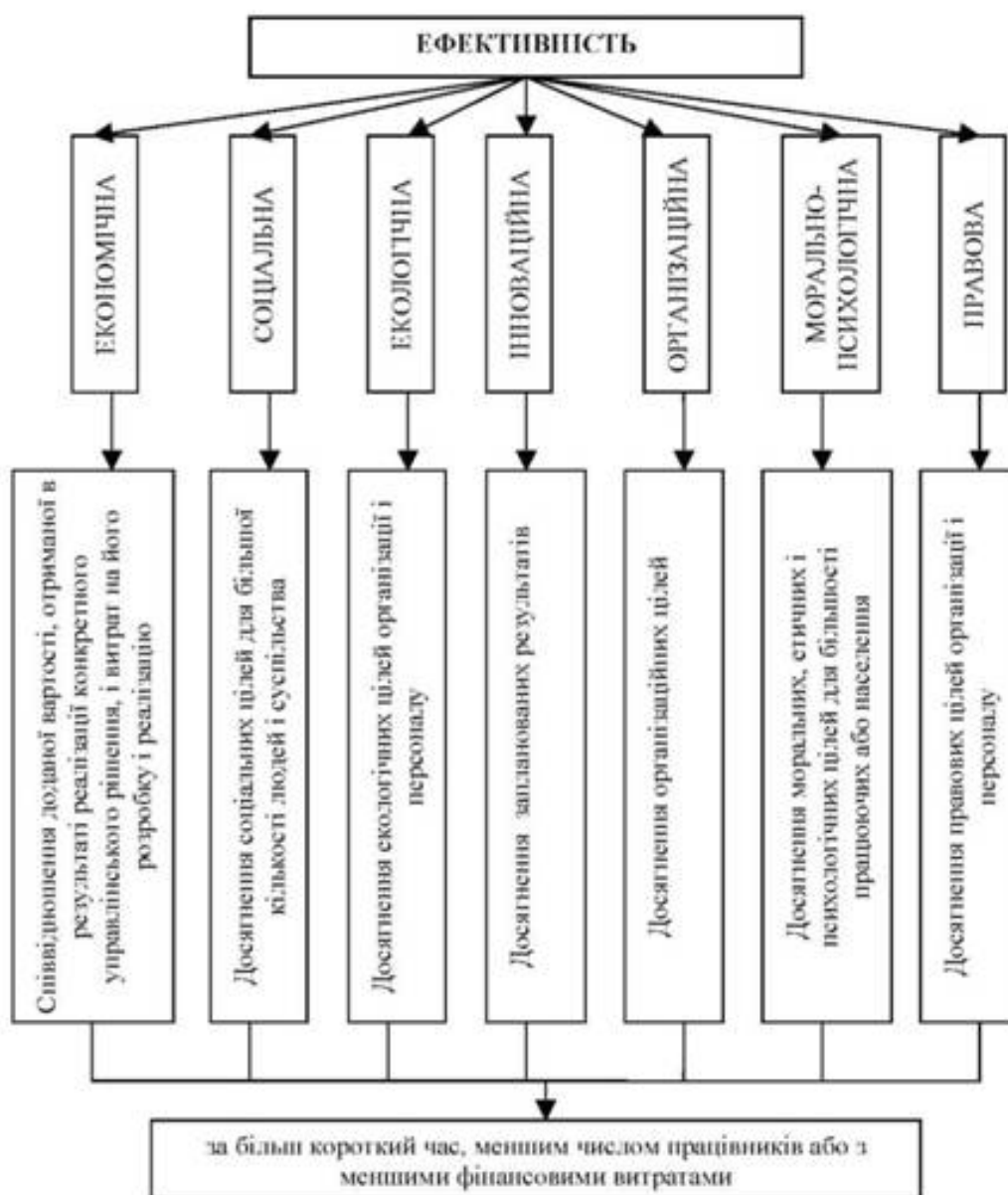


Рисунок 1.4 – Аспекти формування ефективності управлінського рішення на підприємстві*

* Джерело: [22]

Крім того слід додати ряд психологічних аспектів формування ефективності управлінських рішень, що пов'язано із домінуванням досвіду, освіти, знань, навичок, схильностей менеджерів, що приймають рішення, на вибір способів досягнення цілей управлінського рішення. Серед таких важливих є наступне:

1. Рішення на основі досвіду. Керівники приймають рішення на основі минулого досвіду.
2. Рішення, ініційовані афектами. Менеджери приймають рішення на основі почуттів або емоцій.
3. Рішення, засновані на когнітивній діяльності. Менеджери приймають рішення на основі навичок, знань і підготовки.
4. Підсвідома психічна обробка. Менеджери використовують дані підсвідомості, щоб допомогти їм приймати рішення.
5. Цінності або рішення на основі етики – менеджери приймають рішення на основі етичних цінностей або культури. Менеджер, який відчував сильні почуття та емоції під час прийняття рішень, насправді досягає вищої ефективності прийняття рішень, особливо коли вони розуміли свої почуття під час прийняття рішень [22].

1.3 Складові механізму організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві

Витрати, результати і адекватність рішень, які необхідно прийняти для досягнення цілей організації, дуже важливі в організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві. Це стосується менеджерів, які мають приймати рішення. Тиск, який ця відповідальність створює на менеджерів, по-різному впливає на ефективність рішення, які приймаються менеджерами.

Контроль ефективності управлінських рішень включає різні процеси, на які впливає технологія. Одним із технологічних інструментів є інформаційні системи управління (ІСУ). Дана система надає інформацію, яка допомагає керівникам контролювати операції та контролювати їх виконання у вигляді планових звітів на основі узагальнених даних, отриманих із системи обробки даних. ІСУ допомагає менеджеру для швидкого доступу до інформації. Це також забезпечує порівняння стратегічних цілей з практичним рішенням, уникаючи помилкового вибору. Менеджер заощаджує інвестицій та час на прийняття рішення. ІСУ також забезпечує розуміння того, як їхнє рішення відповідає організаційній стратегії. Як наслідок, ІСУ відіграє дуже важливу роль у процесі прийняття управлінських рішень.

Процес контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві складається з восьми етапів (рис. 1.5.).



Рисунок 1.5 – Етапи процесу контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві

На першому етапі менеджер визнає та визначає проблеми чи можливості. Після визначення проблеми менеджер повинен збирати й обробляти дані та аналізувати основні причинні фактори, що лежать в основі ситуації прийняття управлінського рішення. На етапі вибору альтернатив менеджер розробляє альтернативні рішення для вирішення проблеми. Керівник визначає критерії, які підходять для відбору альтернатив. Прийнявши управлінське рішення, керівник повинен втілити рішення в дію і втілити його в життя.

На етапі оцінки керівник оцінює результат рішення і дивиться, чи є щось, чого слід навчитися, а потім виправити під час прийняття майбутніх рішень. Він збирає інформацію про ефективність і любить контрольну функцію процесу прийняття рішень у зворотному зв'язку. Керівник повинен з'ясувати, чи було рішення ефективним чи ні. У цій ситуації зворотний зв'язок допомагає підвищити якість майбутніх рішень. ІСУ впливає на процес прийняття управлінських рішень. ІСУ відіграє вирішальну роль у наданні широкого спектру впорядкованих варіантів, з яких особи, які приймають рішення, можуть зробити свій бажаний вибір, і це гарантує, що будь-який вибір, зроблений особами, які приймають рішення, результат, найчастіше, стає позитивним. Власне, це є причиною того, що багато менеджерів віддають перевагу використанню інструментів ІСУ, коли роблять багатокритеріальний вибір з безлічі альтернатив в якості управлінського рішення.

У структурі ІСУ очевидно, що особистісні, психологічні та екологічні фактори також впливають на процес контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві. У процесі прийняття рішень факторами, які слід враховувати, є особистість і психологія менеджера, і це залежить від поведінки лише в сенсі прийняття рішень. У процесі прийняття рішень відіграють роль такі особистісні фактори, як когнітивний стиль, вік, досвід,

освіта, рівень знань менеджера. Згідно з інформацією, отриманою в результаті дослідження, на процес прийняття управлінських рішень вплинули такі когнітивні, морально-психологічні якості людей, як сприйняття, інтуїція, мотивація, розуміння, емоційність, міжособистісні стосунки, взаємодія.

На основі огляду літератури встановлено зв'язок між особистісними та психологічними факторами [23-30]. Наприклад, існує лінійна залежність між віком як особистісним фактором та емоціями як психологічним фактором. Менеджер, який відчуває сильні почуття та емоції під час прийняття рішень, отримує вищі результати прийняття рішень. Крім того, у сучасному мінливому середовищі ускладнюється процес прийняття рішень та контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві. Підприємство є відкритою економічною системою, елементи якої постійно взаємодіють зі своїм середовищем. Зі зміною умов навколишнього середовища процеси прийняття рішень менеджерами на підприємстві стають складнішими.

На основі огляду літератури встановлено, що фактори навколишнього середовища, такі як зацікавлені сторони, конкуренція, технології, соціокультурні, правові, політичні та природні в глобальному чи національному контексті також впливають на прийняття рішень менеджерами [31-35].

Складові механізму організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Складові механізми організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві*

Стадії	Етапи	Аналіз наявної інформації	Результат для ЛПР
Усвідомлення наявності проблеми та необхідності вирішення	Усвідомлення наявності проблеми	Інформація щодо: — зовнішнього середовища; — внутрішнього середовища; — існуючих обмежень; — можливостей — науково-технічного прогресу.	Діагностика ситуації; Визначення мети; Бачення прогнозу розвитку ситуації.
	Формулювання проблеми.		
	Постановка цілей		
	Визначення критеріїв оцінювання		
Розробка прийняття рішення	Розробка альтернатив	Вимоги до інформації: — необхідна та достатня кількість; — достовірність та точність; — своєчасність; — повнота; — корисність	Прийняття рішення; Вибір основних варіантів керуючих впливів; Бачення сценарію розвитку ситуації; Розробка плану дій.
	Оцінка альтернатив		
	Відсів нерациональних		
	Порівняння альтернатив		
	Розробка та обґрунтування пропозицій		
	Аналіз очікуваних результатів		
	Обґрунтований вибір раціонального рішення		
Виконання рішення	Організація виконання рішення	Оцінка досвіду і професіоналізму виконавців; Оцінка мотивації виконавців; Виконання плану щодо реалізації рішення.	Аналіз ситуації та стану МСБ після реалізації прийнятих управлінських дій та при необхідності перехід до попередніх стадій.
	Аналіз і контроль виконання рішення		
	Зворотній зв'язок та корекція		

* Джерело [6-7; 8, с. 125]

Як правило, в опублікованих сьогодні роботах контроль також не розглядається як самостійний об'єкт і предмет дослідження. Враховуючи відсутність спеціальних досліджень на тему «Контроль у системі процедур управлінських рішень», доводиться спиратися на результати загальних досліджень з управління та контролю або дослідження процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень у нашій практиці. Традиційні зарубіжні підручники містять розділи «Контроль рішень» і «Контролінг»; роль контролю в аналізі прийняття рішень розглядається фрагментарно і зводиться до встановлення зворотного зв'язку як завершального етапу всього процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення. Аналіз процесу контролю різними авторами дозволяє виділити етапи планування, встановлення стандартів, виявлення фактичних результатів, порівняння та коригувальних дій.

При організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві слід дотримуватися наступних вимог (рис.1.6).

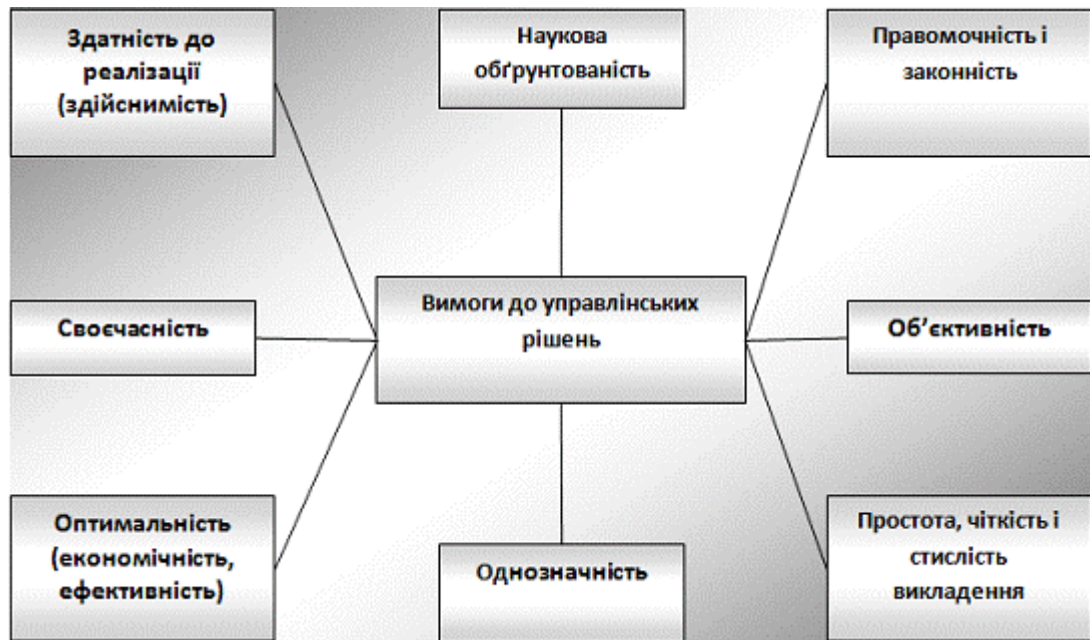


Рисунок 1.6 – Вимоги до організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві *

Джерело: [11]

Таким чином процес контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві слід розглядати як постійно повторювані етапи:

- визначення бажаного (цільового) стану об'єкта управління;
- виявлення фактичного стану об'єкта контролю;
- порівняння фактичного та бажаного станів об'єкта контролю за заданими параметрами контролю, виявлення відхилень
- коригувальні дії, які можуть бути спрямовані як на управлінські рішення та їх виконання, так і на зміну цілей організації [36].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Оцінка фінансового стану підприємства

Цей звіт показує фінансовий стан компанії за певний період або дату. Він складається з трьох основних розділів: активи (ресурси компанії), пасиви (борги компанії) та акціонерний капітал (частка власників у фірмі). Для будь-якого періоду в балансі загальні активи повинні дорівнювати загальній сумі внесків кредиторів і власників. Це виражається в бухгалтерському , балансі, переліку основних фінансово-економічних показників та технічних показників, що мають грошову оцінку. Для досліджуваного підприємства зведені дані представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Зведені дані про основні фінансово-економічні характеристики господарської діяльності, тис грн

Показники	2019 рік	2020рік	2021рік
Первісна вартість ОФ на початок періоду	90871	90945	80278
Вартість ОФ, введених до експлуатації	16435	15210	15150
Вартість ОФ, виведених із використання	12324	14410	12260
Первісна вартість ОФ на кінець періоду	90945	80278	82852
Знос основних фондів	40151	44373	45958
Залишкова вартість ОФ	50814	36105	36904
Обсяг виробництва, тис. грн.	2064	1838	2780
Валюта балансу, тис. грн.	5456	3917	4022

Аналіз фінансової звітності включає методи порівняння фінансових даних та оцінки позиції компанії. Ці методи включають аналіз співвідношення, аналіз загального розміру, порівняння між компаніями, аналіз тенденцій та аналіз з року в рік. Важливо зазначити, що коефіцієнти різняться між галузями. Наприклад, компанія в галузі повинна порівнювати тільки з еталонами у власній галузі.

Активи – це майбутні економічні вигоди, отримані або контрольовані суб'єктом господарювання в результаті минулих операцій або подій. Вони можуть бути фізичними (земля, будівлі, обладнання) або нематеріальними (патентами чи торговими марками). Активи поділяються на оборотні та довгострокові. Оборотні активи - це грошові кошти або активи, які можна перетворити на гроші менш ніж за один рік. Оборотні активи пов'язані з ліквідністю (здатністю конвертувати в готівку) підприємства. Деякі приклади: готівка, цінні папери, що продаються на ринку (державні облігації, звичайні акції або депозитні сертифікати), короткострокова дебіторська заборгованість, запаси та передоплата (податки, страхування від ризику або спеціальні нарахування).

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні показники діяльності підприємства

Показники	2020	2021				Темп зміни до попереднього року %
		За планом	Фактично	Виконання плану, %	Абсолютне відхилення	
1. Вартість майна, тис. грн.	3917	4022	4022	1	19,1	0,49
2. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	1790	1970	1999	1,01	209	11,68
3. Собівартість виконаних послуг, тис. грн.	900	1001	1100	1,10	200	22,22
4. Фінансовий результат, тис. грн.	1305	1289	1222	0,95	-83	-6,36
5. Середньооблікова чисельність працюючих, усього, осіб	123	141	143	1,01	20	16,26
у тому числі ПВП, осіб	60	61	61	1,00	1	1,67
6. Фонд оплати праці, усього, тис. грн.	840000	864000	876000	1,01	36000	4,29
у тому числі відрахуванням, тис.грн.	163800	168480	170820	1,01	7020	4,29
7. Середньомісячна заробітна плата, грн.	13400	13600	14100	1,04	700	5,22
8. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	891,6		942,7		51,1	5,73
9. Кредиторська заборгованість, тис. грн.	673,2		761,9		88,7	13,18

Видно, що порівняно з 2021 роком величина необоротних активів у майні підприємства зросла на 13,6 процентних пункти.

Агрегований баланс досліджуваного підприємства (активи) наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.3 -Агрегирований баланс підприємства.

Статті балансу	2020		2021		Зміни			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	Темп росту %	Структур и %	Відсотков их пунктів
Майно, разом	3917	100	4022	100	105	2,68	100	0
1. Необоротні активи	3167,7	80,87	3364,4	83,65	196,7	6,21	80,87	15,6
2. Оборотні активи	749,3	19,13	657,6	16,35	-91,7	-12,24	19,13	-15,6
2.1 Запаси	90,2	2,30	101,1	2,51	10,9	12,08	2,30	-3,6
2.2 Дебіторська заборгованість	279,4	7,13	229,3	5,70	-50,1	-17,93	7,13	-11,3
2.3 Витрати майбутніх періодів	55,1	1,41	109	2,71	53,9	97,82	1,41	0
2.4 Грошові кошти і їхні еквіваленти	324,6	8,29	218,2	5,43	-106,4	-32,78	8,29	5

Зобов'язання – це майбутні витрати, що виникають із поточних зобов'язань певного суб'єкта господарювання щодо передачі активів або надання послуг іншим суб'єктам господарювання. Як і активи, пасиви поділяються на поточні та довгострокові. Поточні зобов'язання вимагають ліквідації поточних наявних активів протягом одного року або періоду циклу. Вони включають кредиторську заборгованість, незароблені доходи (платежі, отримані наперед) та інші поточні зобов'язання. Довгострокові зобов'язання відносяться до зобов'язань, термін погашення яких перевищує один рік або операційний цикл (залежно від того, що довший). Є два загальні типи: фінансові домовленості та операційні зобов'язання. Умови фінансування можуть включати:

- векселі до сплати: векселі зі сплатою протягом більше одного року або операційного циклу;
- облігації до сплати: боргові цінні папери;

- кредитні угоди: кредитні зобов'язання перед банками або страховими компаніями.

Довгострокові зобов'язання, пов'язані з операційними зобов'язаннями, включають зобов'язання, що випливають із діяльності підприємства, пенсійні зобов'язання, зобов'язання після виходу на пенсію, відстрочені податки та гарантії обслуговування. Відстрочені податки є результатом використання різних методів обліку для систем оподаткування та звітності. Наприклад, компанія може використовувати прискорену амортизацію для цілей оподаткування та прямолінійну амортизацію для цілей звітності. Це призводить до того, що податкові витрати для цілей звітності перевищують податки, що підлягають сплаті згідно з податковою декларацією. Різниця вважається відстроченим податком.

Баланс таких зобов'язань представлений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка статей пасиву балансу.

Статті	2020		2021		Зміни			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн. (+/-)	Темп росту %	Стру ктур и %	% пунк тів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Джерела майна, загалом	3917	100	4022	100	105	2,68	100	0
1. Власний капітал	2592,6	66,19	2879,6	71,60	287	11,07	66,19	-1
1.1 Статутний капітал	1930	49,27	2140	53,21	210	10,88	-	0,95
1.2 Нерозподілений прибуток	662,6	16,92	739,6	18,39	77	11,62	16,92	-0,05
1.3 Інші джерела	-		-				-	-

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Позиковий капітал	1324,4	33,81	1142,4	28,40	-182	-13,74	33,81	1
2.1 Довгострокові зобов'язання	-		-				-	-
2.2 Короткострокові кредити й позики	-		-				-	-
2.3 Кредиторська заборгованість і поточні зобов'язання	1324,4	33,81	637,8	15,86	-686,6	-51,84	33,81	1

Коефіцієнти ліквідності – це показник здатності фірми виконувати свої поточні зобов'язання. Підтримка короткострокової платоспроможності є критичною для будь-якої організації, і навіть прибуткова компанія може стати банкрутом, якщо короткострокові зобов'язання не будуть виконуватися. При аналізі короткострокової платоспроможності існує тісний зв'язок між поточними активами та поточними зобов'язаннями, який необхідно зрозуміти. Загалом, поточні зобов'язання будуть оплачуватися за рахунок грошових коштів, утворених за рахунок оборотних активів. У наступному розділі розглядаються деякі з найважливіших коефіцієнтів ліквідності, щоб допомогти проаналізувати короткострокову платоспроможність будь-якої фірми.

Загалом, коефіцієнти ліквідності, мабуть, є найкращим способом визначення спроможності підприємства погасити кредит. Коли ви звертаєтесь за кредитом у кредиторів, коефіцієнти ліквідності відіграють вирішальну роль, і будь-який керівник повинен розуміти ці відносини. Кредитори не обов'язково будуть розглядати кожен коефіцієнт ліквідності, пояснений тут, але бізнес-менеджер повинен знати, як ці коефіцієнти розраховуються та їх особливе значення [13-15].

Показники ліквідності представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники ліквідності

Показник	2019р.	2020р	2021р
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,93	2,11	3,7
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,39	5,27	12,81
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,52	3,54	4,07



Рисунок 2. 1 – Показники ліквідності за 2019-2021 рр

Аналізуючи табл. 2.4 та рис 2.1 видно, що показники ліквідності знаходяться у динаміці і фіксуються певні розбіжності між попереднім та

поточним періодами, а в більшості випадків зазначені коливання мають негативну динаміку.

Розрахунок рівня платоспроможності підприємства здійснюється за фіксованими методиками [16-17].

Таблиця 2.6 – Показники платоспроможності

Показники	2019р.	2020р	2021р
Фактичний коефіцієнт поточної ліквідності на початок періоду	0,89	0,90	0,94
Фактичний коефіцієнт поточної ліквідності на кінець періоду	0,975	0,977	1,23
Нормативний рівень коефіцієнта поточної ліквідності	2	2	2
Коефіцієнт відновлення платоспроможності	0,56	0,55	0,64
Коефіцієнт відновлення платоспроможності	0,64	0,52	1,09

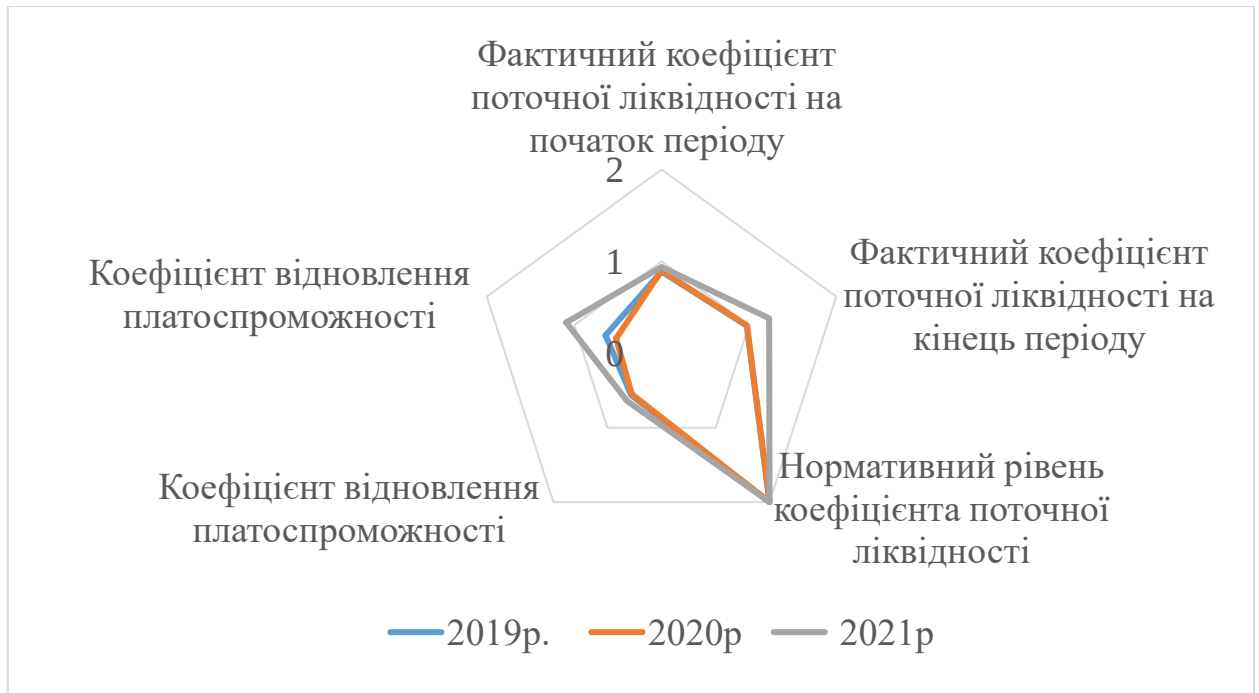


Рисунок 2.2 - Показники платоспроможності за 2019-2021 рр

2.2 Оцінка фінансової стійкості підприємства

Існує декілька визначень фінансової стійкості. Спільним для більшості з них є те, що фінансова стабільність підприємства полягає у відсутності загальносистемних епізодів, за яких фінансова система не функціонує (криза або біфуркація). Йдеться також про стабільність фінансових систем до ситуацій ризику, невизначеності, біфуркацій.

Стабільна фінансова система здатна ефективно розподіляти ресурси, оцінювати та управляти фінансовими ризиками, підтримувати рівні зайнятості, близькі до природного рівня економіки, та усувати відносні коливання цін на реальні чи фінансові активи, які можуть вплинути на грошову стабільність чи рівні зайнятості. Фінансова система знаходиться в діапазоні стабільності, коли вона усуває фінансові дисбаланси, що виникають ендегенно або внаслідок значних несприятливих та непередбачених подій. В умовах стабільності система поглинати

потрясіння в першу чергу за рахунок самокоректуючих механізмів, запобігаючи руйнівному впливу несприятливих подій на реальну економіку або інші фінансові системи. Фінансова стабільність має першорядне значення для економічного зростання, оскільки більшість операцій у реальному секторі економіки здійснюється через фінансову систему.

Справжня цінність фінансової стабільності найкраще проявляється у її відсутності, у періоди фінансової нестабільності. У ці періоди банки неохоче фінансують прибуткові проекти, ціни на активи надмірно відхиляються від їхньої дійсної вартості, а платежі можуть не надходити вчасно. Серйозна нестабільність може призвести до набігів на банки, гіперінфляції чи краху фондового ринку. Це може серйозно похитнути довіру до фінансово-економічної системи.

У табл. 2.7 наведено показники фінансової стабільності для досліджуваного підприємства

Таблиця 2.7 - Показники фінансової стабільності підприємства

Показники	2019р.	2020р	2021р
1. Коефіцієнт фінансової автономії	0,45	0,49	0,56
2. Коефіцієнт фінансової залежності	0,55	0,51	0,44
3. Коефіцієнт фінансового ризику	0,71	0,81	0,62

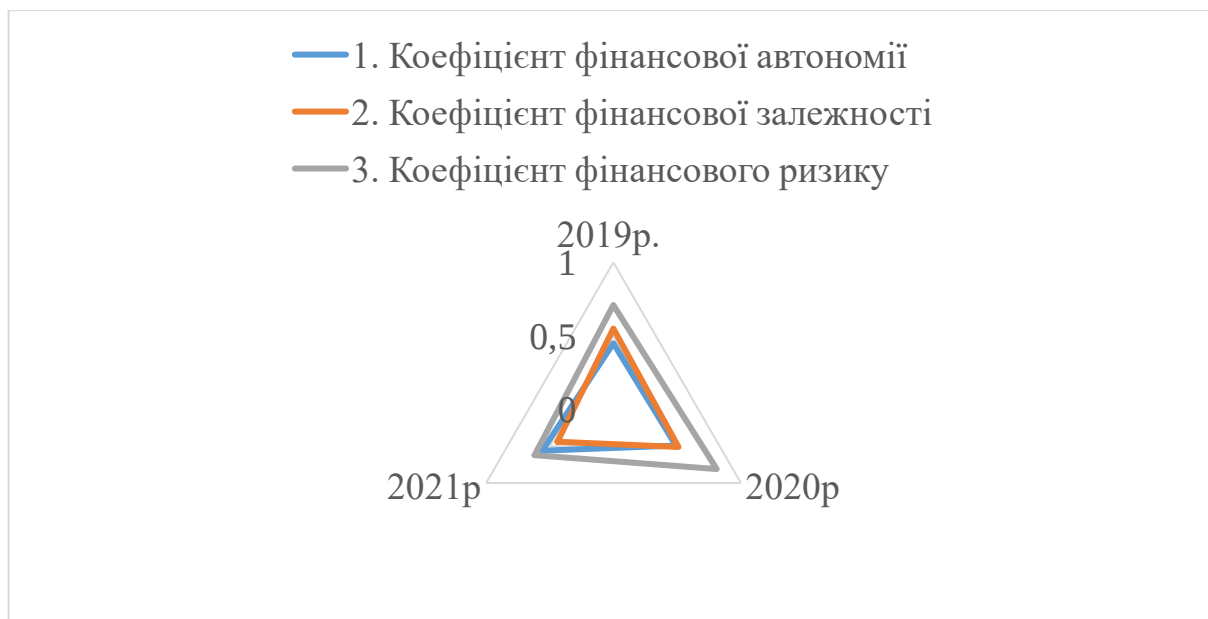


Рисунок 2.3\ – Показники фінансової стабільності підприємства

Динаміка показників ринкової стабільності підприємства представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8- Показники ринкової стабільності підприємства

Показники	2019р.	2020р	2021р
1. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,91	0,90	0,91
2. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами запасів	5,22	5,67	5,89
3. Коефіцієнт виробничих фондів	0,45	0,40	0,48
4. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	-	
5. Коефіцієнт автономії джерел формування запасів	0,73	0,76	0,79
6. Коефіцієнт кредиторської заборгованості	0,81	0,83	0,70
7. Коефіцієнт співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованостей	0,56	0,59	0,71

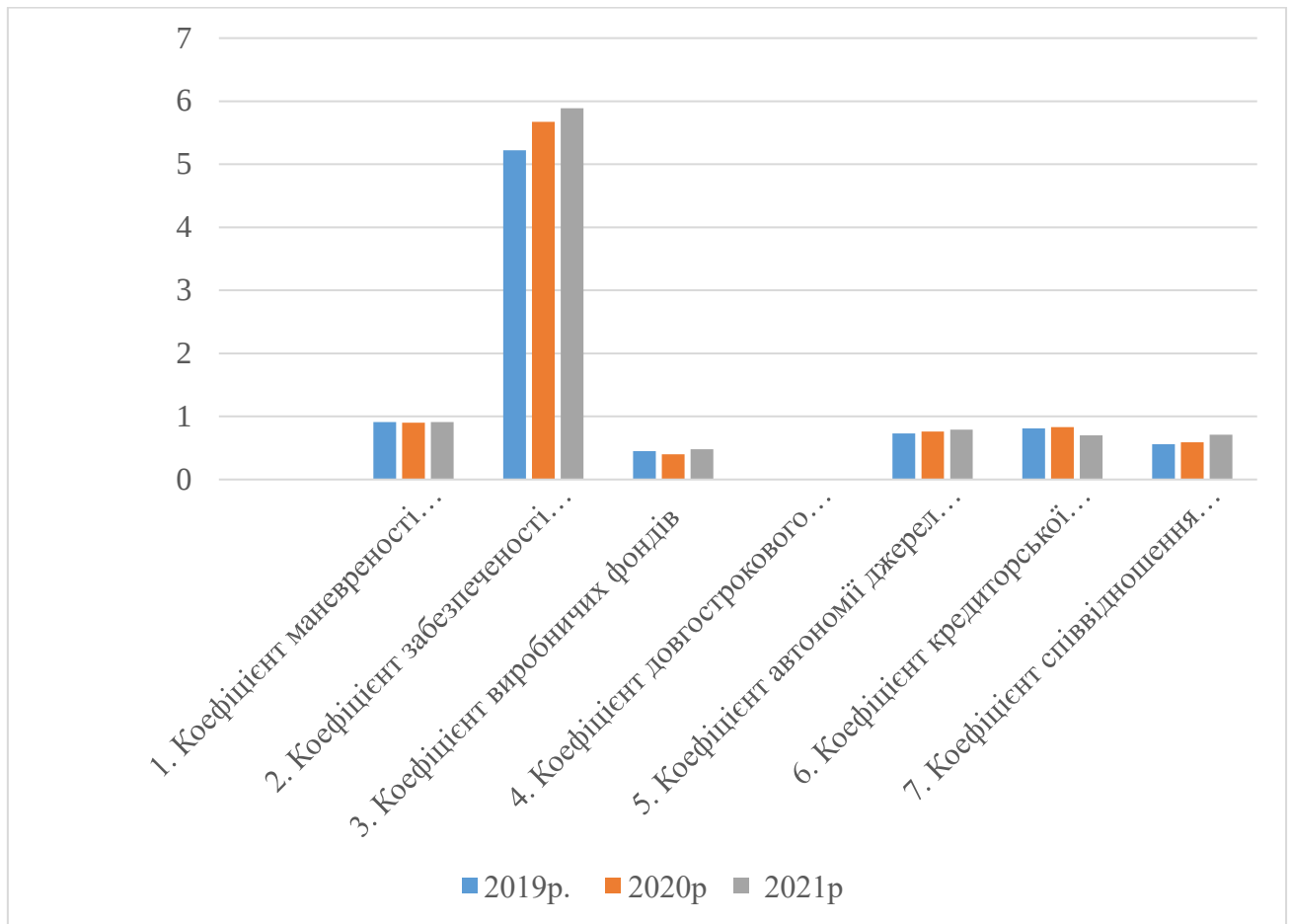


Рисунок 2.4 - Показники ринкової стабільності підприємства

Підводячи підсумок, слід підкреслити, що зміни ринкової кон'юнктури неминучі і можуть характеризуватися різною швидкістю та інтенсивністю. Це також призводить до короткострокових або довгострокових порушень пропорційності ринкового процесу; відхилення від основної мети розвитку. І, оскільки ринок за своєю природою схильний до спонтанності, дуже гнучкий у розвитку, реагує на багато соціальних та економічних впливів, крім того, він дуже залежить від політичних і психологічних ефектів, і тому подібне, тому його параметри піддаються коливанням як випадково і постійно проявляються (циклічні та сезонні).

2.3 Діагностика ефективності управлінських рішень на підприємстві

Діагностика ефективності управлінських рішень на підприємстві може виконуватися кількісними та якісними методами. Кількісні методи передбачають ряд математичних моделей, що вимагають залучення кількісної інформації щодо витрат та результатів, зокрема у грошовій формі. Проте в цих моделях не враховуються особистісні фактори формування ефективності управлінських рішень, відсутнє врахування емоційно-психологічної складової, рівня компетенцій та знань особи, що приймає рішення. З огляду на це доцільним є використання якісних методів, що дозволяє всебічно розглянути ефективність управлінського рішення та зробити висновки щодо її рівня.

Для досліджуваного підприємства ставилось ряд питань для ключових менеджерів, яких було ідентифіковано у кількості 5 осіб. Для них було сформовано лист опитування, що містив наступні запитання.

Питання 1.А – З чим пов'язана раціональність управлінських рішень, що приймаються на підприємстві. Відповіді менеджерів розподілилися наступним чином:

Менеджер 1: раціональність та ефективність управлінських рішень пов'язана із такими аспектами як об'єктивність, суб'єктивність, свідомість, обдуманість. При цьому вважається, що більше 50% управлінських рішень, що приймаються, є раціональними рішеннями.

Менеджер 2: Для цієї групи, загалом, раціональність пов'язана з дотриманням процедур, стандартів або правильним виконанням діяльності.

Менеджер 3: більше 50% управлінських рішень, що приймаються, є ефективними адже прийняті розумно і логічно. Крім того ефективність пов'язана із раціональністю, дотриманням у більшості випадків з дотриманням переважної кількості правил і формальностей.

Менеджер 4: раціональність та ефективність управлінських рішень пов'язана із використанням кількісних даних, що мають об'єктивний характер, характер прийняття має чітку вираженість прагматизму.

Менеджер 5: раціональність та ефективність управлінських рішень асоціюється із дотриманням корпоративних правил компанії. Такий результат виявляється пов'язаним з усвідомленням того, що процедури існують і їх потрібно дотримуватися.

Питання 1.В – наскільки інтуїція впливає на ефективність управлінських рішень:

Менеджер 1: Близько 60% управлінських рішень не засновані на використанні поняття інтуїції. Часті асоціації інтуїції з надприродним відбувалися з чимось, що виходить за межі природного, зокрема шостого почуття. 40% управлінських рішень мають бути інтуїтивним, підходячи до ідей того, як отримати відповідь несвідомо; мати ідею, не знаючи, звідки вона взялась, і дозволити несвідомому діяти.

Менеджер 2: здавався розгубленими щодо значення слова інтуїція. Більше пов'язував це поняття з минулим досвідом, попередніми знаннями або шостим почуттям, що, власне, не стосується інтуїції.

Менеджер 3: стверджує, що бути інтуїтивним означає бути зворушеним попереднім досвідом, ідеями та концепціями, які можуть спадати на думку, використовувати сприйняття, почуття, робити дії відповідно до сприйняття, бачити те, чого інші можуть не бачити в та сама ситуація.

Менеджер 4: Більше 50% управлінських рішень засновані на такому інструменті як інтуїція, і відповідно до теоретичних довідок. 90% управлінських рішень прийнято з позицій усвідомлення того, що таке бути інтуїтивним, наближаючись до ідей, як досягти відповіді, протилежної раціональній.

Менеджер 5: Концепція інтуїції дуже різниться за рівнем використання при прийнятті управлінських рішень. Можливо, через те, як вони висловлюються, деякі з них, здається, змішують інтуїцію з такими проблемами, як свідомість, страх і «шосте» почуття.

Питання 2 – Про те, що прийняття ефективних рішень є раціональним чи інтуїтивним. У питанні про те, що прийняття рішень є раціональним чи інтуїтивним (рис. 4.1), можна помітити дисперсію у відповідях (рис. 4.1):

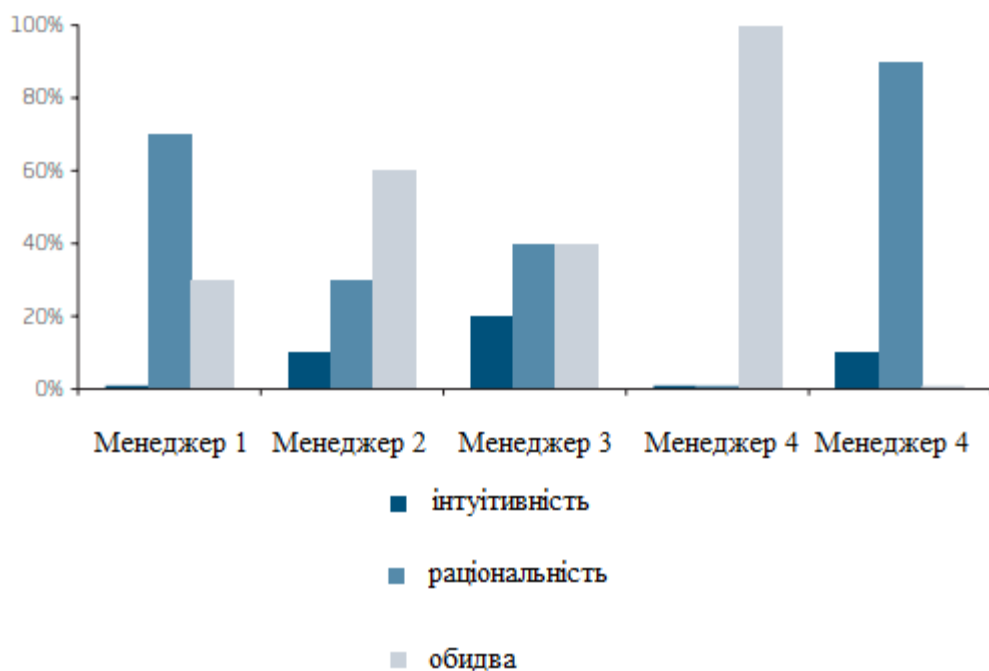


Рисунок 2.5 - Наявність раціональності та інтуїції в прийнятті рішень

Менеджер 1: Прийняття рішень є переважно раціональним через високе регулювання господарської діяльності з боку керівництва. Менеджер 1 бачить, що організація використовує адміністрування, не допускаючи більш інтуїтивного рішення. Багато менеджерів виділяють свої функціональні обов'язки та організаційні процеси як головні стовпи раціональності своїх рішень.

Менеджер 2: Більше 50% управлінських рішень є більш раціональними, ніж інтуїтивними. Деяким з них минулі знання та накопичений досвід допомагають балансувати між раціональним та інтуїтивним. Про вплив організаційної культури на раціональне прийняття рішень відзначили менеджери більш низької ланки управління.

Менеджер 3: У цьому питанні ми зрозуміли перше найбільш очевидне розходження. 40% управлінських рішень прийнято раціональним шляхом, 20% управлінських рішень прийнято інтуїтивним шляхом і 40% прийнято одночасно раціональним і інтуїтивним шляхом, залежно від кожної ситуації.

Менеджер 4: Прийняття рішень є раціональним, але з підтримкою інтуїції, щодо якісного та чутливого аналізу проекту чи складної теми, яку потрібно вирішити. Слід розуміти, що не можна відокремити раціональність від інтуїції. Обидва вони обов'язково повинні бути разом у бізнес-кейсі, наприклад, з описом та обґрунтуванням твердих переваг, від раціональних розрахунків та м'яких переваг, які впливають із якісних, інтуїтивних аспектів.

Менеджер 5: 90% управлінських рішень є більше раціональними, ніж інтуїтивними. Такі фактори, як інституційний тиск і час на роботі, є важливими, коли респонденти повідомляють, що тиск змушує їх використовувати більш раціональне рішення через факт зменшення ризиків. Деякі нещодавні менеджери заявили, що вони не відчують себе впевнено, використовуючи інтуїцію, оскільки перебувають на початку своєї кар'єри.

Питання 3 – Важливість елемента почуттів та емоційного забарвлення ситуації в процесі прийняття рішень

Ступінь важливості почуття можна побачити на рис. 2.6 нижче:

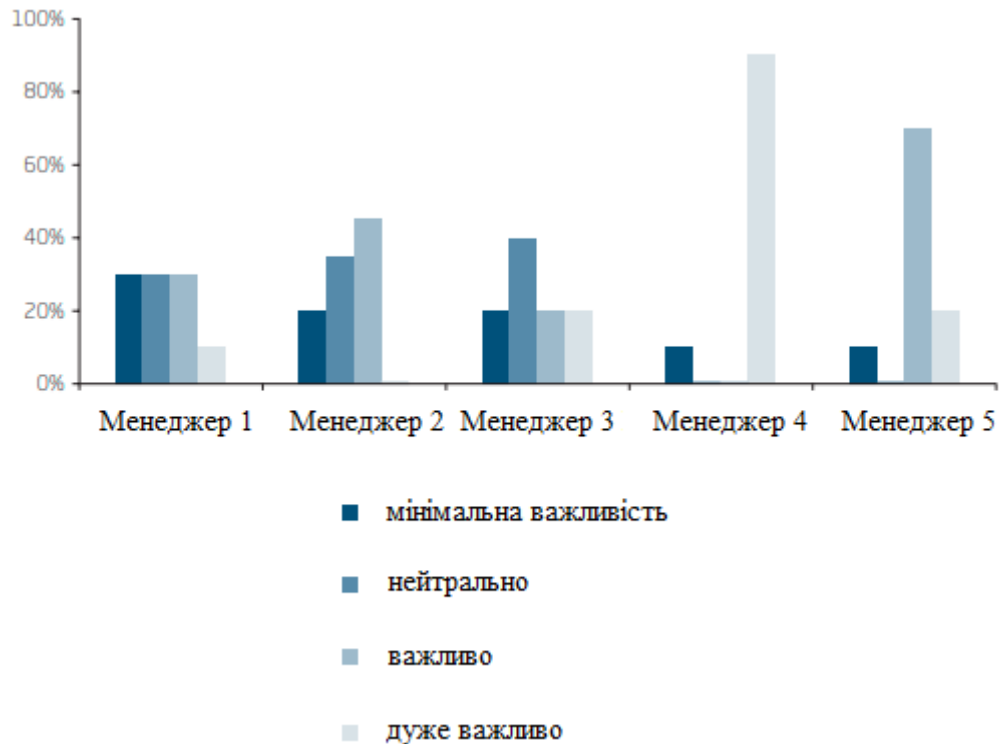


Рисунок 2.6 - Ступінь важливості почуттів та емоційного забарвлення ситуації в процесі прийняття рішень

Менеджер 1: Культурний бренд організації та її організаційні процеси виникають як фактори, які не сприяють присутності почуття в процесі прийняття рішень. Різноманітність думок щодо важливості чи ні важливості почуття пояснюється особистим фактором, іншими словами, його використанням в особистому житті респондента. Нечисленні менеджери, які мають свободу дій, представляють 10% тих, хто розуміє важливість почуттів.

Менеджер 2: Усі менеджери повинні визнати, що відчуття важливе при прийнятті рішень, у яких більшість вважає його необхідним або регулярним.

Менеджер 3: 80% рішень повинні бути прийняті з позиції того, що має місце важливість відчуття між нейтральним, важливим і дуже важливим, що ще раз свідчить про прийняття компанії в інтуїтивних рішеннях

Менеджер 4: Відповідно до профілю прийняття рішень, заснованого як на раціональності, так і на інтуїції, важливість почуття є цілком виправданою для керівників.

Менеджер 5: Для 90% рішень для даного підприємства почуття є важливим елементом прийняття рішень, а з них 20% навіть повинні бути прийняті з позиції, що відчуття є дуже важливим явищем. Лише для 10% рішень неважливим є урахуванням почуттів.

Питання 4 – Чи допомагає підтримка та досвід колег у прийнятті ефективних управлінських рішень?

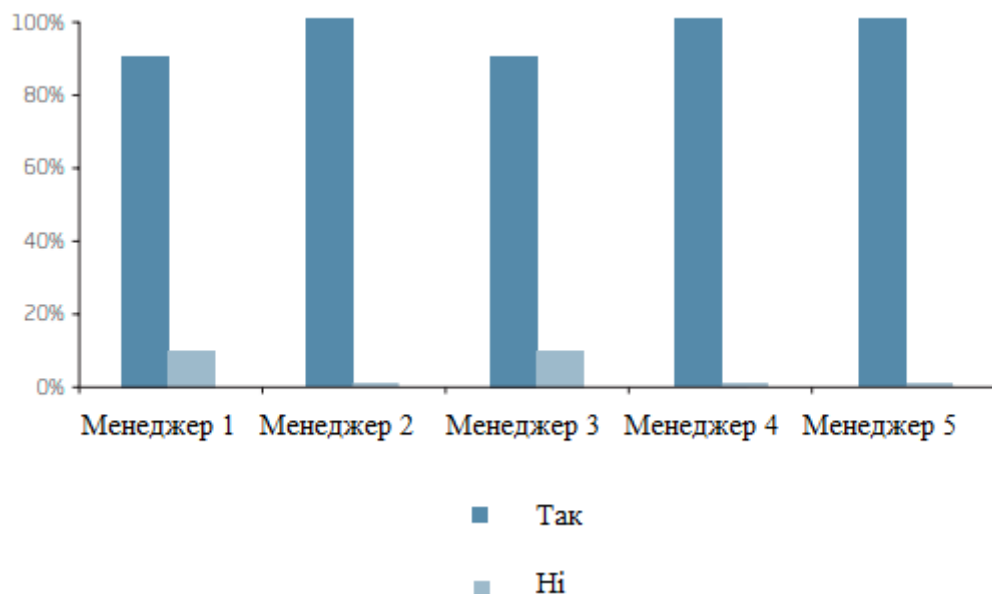


Рисунок 2.7 - Вплив підтримки та досвіду колег у прийнятті ефективних управлінських рішень

Менеджер 1 При прийнятті більше 50% управлінських рішень можна стверджувати, що негативні та позитивні приклади можуть стати джерелом допомоги при прийнятті рішень. Слід підкреслити, що позитивні рішення

повинні відповідати стратегії компанії і відповідати стандартам і можливим законам, що, знову ж таки, стверджує культуру організації, узгоджену з зовнішніми впливами.

Менеджер 2: Усі управлінських рішень засновані на тому, що є важливість навчання на моделях прийняття рішень іншими менеджерами, як з позиції раціонального прийняття, так і з позиції помилкових рішень.

Менеджер 3: 90% управлінських рішень прийнято з урахуванням прикладів колег-менеджерів, а 10% прийнято без врахування минулого досвіду та досвіду колег-менеджерів.

Менеджер 4: Однозначно усі управлінські рішення прийнято виходячи із ознайомлення із досвідом колег-менеджерів. Вони були одностайні, коли сказали, що практики прийняття рішень однолітками впливають і працюють як орієнтир для прийняття рішень, ґрунтуючись на співвідношенні помилок і попадань як стовпів їхніх рішень.

Менеджер 5: Однозначно усі управлінські рішення прийнято виходячи із того, що треба спиратися на досвід колег-менеджерів.

Питання 5 – Як вплив організаційної культури на процес прийняття рішень

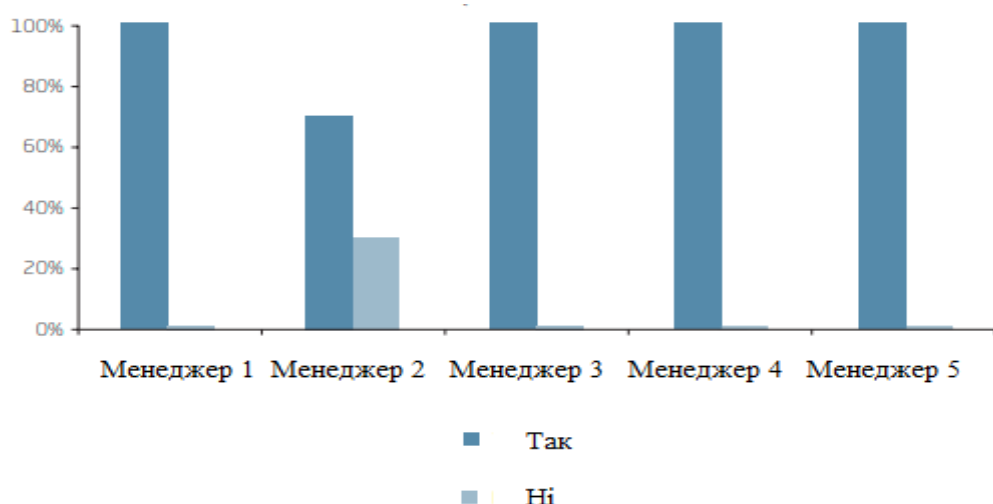


Рисунок 2.8 - Вплив організаційної культури на ефективність управлінських рішень

Менеджер 1: культурний аспект повідомляється як фактор впливу в процесі прийняття рішень; однак деякі управлінські рішення прийнято без врахування заздалегідь встановлених шаблонів.

Менеджер 2: Компанії та її організаційна культура не дуже сильно впливають на процес прийняття рішень менеджерами, на дуже технічні функції чи сфери, де компанія не зацікавлена у впливі чи контролі над працівниками

Менеджер 3: Усі управлінські рішення прийнято автономно та незалежно від наявних елементів культури.

Менеджер 4: Усі управлінські рішення прийнято виходячи з того, що організаційна культура керує процесом прийняття рішень. Внутрішні цінності компанії спонукають менеджерів мати автономію та певну свободу за умови, що вони поєднуються зі своїми колегами та лідерами.

Менеджер 5: Однозначно управлінські рішення прийнято з урахуванням організаційної культури підприємства. Для всіх них культура є однозначно домінуючим і керуючим процесом прийняття рішень.

Для керівників вищого керівного рівня в обстежених організаціях прийняття рішень є переважно раціональним. Цікаво було помітити, що є слабкі знання про те, що таке інтуїтивне прийняття рішень, і ті, хто стверджує, що вважають обидва типи когнітивних рішень – раціональними та інтуїтивними – на практиці вони більш раціональні у прийнятті рішень. Для менеджерів раціональне рішення, як правило, полягає в дотриманні правил, стандартів і процедур компанії. Він також мислить розумно і логічно, ухвалюючи рішення на основі даних, цифр і фактів, планомірно, практично, чітко, об'єктивно та з технічною підготовкою. Однак варто зазначити, що керівники вважають інтуїцію, почуття важливою при прийнятті рішень. Цей пункт підтверджує ідею про те, що на прийняття рішень керівниками першого рівня справді існує зовнішній вплив, незважаючи на те, що вони в кінцевому підсумку приймають рішення

переважно на основі раціональності. Варто зазначити, що серед проаналізованих змінних організаційна культура виявилася найбільш впливовою на те, як менеджери першого рівня приймають свої рішення, причому 94% з них стверджували, що перебувають під її впливом. У впливі присутні три важливі елементи: 1. потреба керівника діяти процедурно, виходячи з правил і стандартів компанії; 2. використання інструментів підтримки при прийнятті рішень; і 3. навчання з реальних – або минулих – стосунків з однолітками. Цей останній елемент, навчання з однолітками, є одним із найсильніших механізмів впливу організаційної культури на прийняття рішень певною компанією. Менеджери вищого рівня в кінцевому підсумку навчаються, спостерігають за помилками та помилками своїх однолітків і з'ясовують, як компанія хоче, щоб її менеджери поводитися.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Реалізація основних функцій контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві (планування, організація, мотивація та контроль) забезпечується шляхом розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень у цих функціональних сферах. Систематичний і спрямований на майбутні події процес формування переліку альтернатив досягнення цілей управління та вибір однієї найкращої альтернативи в якості управлінського рішення, тобто процес розробки і прийняття управлінських рішень, можна інтерпретувати як процес планування. Контроль ефективності управлінських рішень на підприємстві виступає сполучною ланкою між функціями управління і в сучасній класифікації функцій управління відносяться до комунікаційних функцій поряд із комунікаціями. Сучасна класифікація функцій менеджменту передбачає їх поділ на три групи: базові або основні (планування, організація, мотивація та контроль), комунікаційні (комунікації, розробка та прийняття МД) та інтегруючі або оперативні (управління та лідерство).

Контроль ефективності управлінських рішень на підприємстві — це безперервний інформаційно-комунікаційний процес: для вирішення проблем у різних функціональних сферах діяльності.

Для контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві потрібна якісна (точна, своєчасна та максимально повна) та актуальна (вимагається для вирішення проблеми) інформація. Одним із джерел інформації для реалізації процедур контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві є зворотний зв'язок, що підтримується підсистемою управління і реалізується завдяки наступним етапам дій.

1. Планування: що, коли, як, хто і через що має бути зроблено (забезпечення ресурсами).

2. Реалізація, тобто виконання запланованих робіт: вивчення стану справ, розробка заходів, виконання заходів.

3. Перевірка, тобто оцінка результатів виконаних робіт: уточнення цілей (очікуваних результатів), визначення фактичного результату, співвідношення (порівняння) очікуваного і фактичного результатів, аналіз дисперсії, пропозиції щодо можливих варіантів. для коригуючих дій, поширення передового досвіду та виховного ефекту.

4. Корекція, тобто коригування: коригування планів з урахуванням результатів (інформації) на етапі перевірки, внесення необхідних змін.

5. У багатьох випадках керівники уникають перевірки та аналізу результатів виконаних робіт, тим самим втрачаючи можливість постійного вдосконалення. Навіть за відсутності відхилень існують наступні варіанти покращення за результатами етапу перевірки:

- «планку» можна «підняти», щоб вийти на новий рівень виконання роботи; і

- стандарти продуктивності можуть бути встановлені на основі впровадження, що стане основою для майбутнього навчання та контролю.

.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження досягнуто поставлену мету - систематизація, узагальнення та розвинення наукових поглядів у галузі організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві, що орієнтовано на забезпечення покращення фінансово-економічного стану та посилення ринкових позицій у конкурентному середовищі. Виходячи з огляду літератури, це дослідження стверджує, що прийняття управлінських рішень є вкрай необхідним для бізнес-організацій, які прагнуть постійно перевершувати глобальну конкуренцію, а також підтримувати виняткові інтерактивні відносини зі своїми клієнтами та іншими відповідними зацікавленими сторонами.

Обґрунтовано систему показників ефективності управлінських рішень на підприємстві. Зазначена система включає ряд психологічних аспектів формування ефективності управлінських рішень, що пов'язано із домінуванням досвіду, освіти, знань, навичок, схильностей менеджерів, що приймають рішення, на вибір способів досягнення цілей управлінського рішення. Основною метою цього дослідження було оцінити взаємозв'язок між ефективним прийняттям управлінських рішень та організаційною досконалістю, щоб також створити основу для майбутніх досліджень дискурсу. Дослідження однозначно приходить до висновку, що ефективне прийняття управлінських рішень є обов'язковим для організаційної досконалості та витримки перед обличчям важких проблем і нестабільного ділового середовища, що характеризує наш сучасний діловий світ. Тому рекомендується, щоб менеджери постійно використовували інноваційні ідеї всіма способами, щоб постійно підвищувати свою організаційну досконалість, незважаючи на будь-які ділові шанси. Крім того, постійне задоволення клієнтів і спільні зусилля всіх зацікавлених сторін повинні

постійно бути зосереджені, щоб завжди досягати кращої організаційної досконалості.

Упорядковано складові механізму організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві. Обґрунтовано, що підприємство є відкритою економічною системою, елементи якої постійно взаємодіють зі своїм середовищем. Зі зміною умов навколишнього середовища процеси прийняття рішень менеджерами на підприємстві стають складнішими.

На основі огляду літератури встановлено, що фактори навколишнього середовища, такі як зацікавлені сторони, конкуренція, технології, соціокультурні, правові, політичні та природні в глобальному чи національному контексті також впливають на прийняття рішень менеджерами.

У другому розділі випускної роботи реалізовано оцінку фінансово-економічних характеристик підприємства. Встановлено, що при аналізі короткострокової платоспроможності існує тісний зв'язок між поточними активами та поточними зобов'язаннями, який необхідно зрозуміти. Загалом, поточні зобов'язання будуть оплачуватися за рахунок грошових коштів, утворених за рахунок оборотних активів. У наступному розділі розглядаються деякі з найважливіших коефіцієнтів ліквідності, щоб допомогти проаналізувати короткострокову платоспроможність будь-якої фірми.

Проведено оцінку поточних управлінських рішень на підприємстві. Як метод оцінювання вибрано метод опитування менеджерів за різними аспектами важливості врахування факторів ефективності управлінського рішення. Це дозволило реалізувати задачу оцінки впливу управлінських рішень на фінансові результати господарської діяльності

У третьому розділі випускної роботи бакалавра розроблено загальні рекомендації для підприємства щодо організації контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві.

Важливо зазначити, що хоча це дослідження було зосереджено на огляді існуючої та відповідної літератури про взаємодію між подвійними суб'єктами прийняття ефективних управлінських рішень та організаційної досконалості, майбутні дослідження цього дискурсу можна проводити з використанням перевірених емпіричних даних, щоб ще більше розширити сферу цього дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Asikhia, Olalekun U., Ogunode, Olubunmi A., Oladipo, Samson I., Fatoke, Oluwatoyin V. Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. *The international journal of business & management*. 2021. Vol 9 Issue 1. DOI No.: 10.24940/theijbm/2021/v9/i1/BM2101-049
2. Філіппов В. ., Антощук В.М. Інформаційне забезпечення підтримки управлінських рішень на основі інсайдерської експертної оцінки. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 4 (14). С. 109-114. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No4/109.pdf>.
3. Филиппов В., Антощук В., Болтенков В., Кондратьев С. Экспертная поддержка управленческих решений бизнес-структур. *Устойчивое развитие: Международный журнал*. 2020. № 4. С. 64-69. URL: <https://maurorg77.wixsite.com/maur-org/posleden-broj>
4. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
5. Петруня .Є., Літовченко Б.В., Пасічник .О. та ін. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / ред. . Є. Петруня; 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
6. Асаул А.Н., Грахов В.П., Коваль О.С., Рыбнов Е.И. и др. теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / ред. А.Н. Асаул. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. 304 с.

7. Юрков О.С. Теорії прийняття рішень: Курс лекцій. Мукачєво: МДУ, 2016. 135 с.
8. Філіппов В.Ю., Антошук В.М. Особливості прийняття управлінських рішень в малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін. *ECONOMICS: time realities*. 2020. №6(52). С. 122-129. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No6/122.pdf>
9. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие. [2-е изд., перераб. и доп.]. К. : МАУП, 2004. 504 с.
10. Миколайчик З. Решения проблем в управлении. Принятие решений и организация работ; [пер. с польск.] Харьков : Гуманитарный Центр, 2004. 472 с.
11. Ефективність управлінських рішень в системі менеджменту туристичного ТзОВ 'Аккорд-Тур'. URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=829241>
12. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. 2007. URL: http://vlp.com.ua/files/04_31.pdf
13. Бержанір І. А. Діагностика показників ліквідності підприємств. Фінансове забезпечення сталого розвитку економіки України: кол. моногр. / за ред. Слатвінського М.А. Умань: ФОП Жовтий О. О., 2016. 151–156 с.
14. Сарапіна О. А. Системний аналіз фінансового стану підприємства: методика та напрями вдосконалення. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 2. С. 47–58.
15. Дорошенко А. П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 3. URL: www.economy.nauka.com.ua.

16. Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д., Акімова Т. В. Фінансовий аналіз: Ч. 2. Спеціальні методи фінансового аналізу: навч. посіб. Дніпро: НМетАУ, 2016. 76 с.
17. Мних Є. В. Фінансовий аналіз : підручник. Київ: КНТУ, 2014. 536 с.
18. OMARLI Sevinj Which Factors have an Impact on Managerial Decision-Making Process? An Integrated Framework. *Essays in Economics and Business Studies* .2017. DOI: 10.18427/iri-2017-0068
19. Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 94-98. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2022-en-1-16.pdf>
- 20.. Прийняття управлінських рішень: організаційнопсихологічний аспект: навч. посіб. К.: НАДУ, 2011. 232 с.
21. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10010>. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.2.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.73)
22. Класифікація та критеріальні виміри ефективності управлінського рішення. URL: https://pidru4niki.com/2015101166624/menedzhment/klasifikatsiya_kriterialni_vimiri_efektivnosti_upravlinskogo_rishennya
23. Яремко І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 7 (Серпень). С. 57-61.

- 24.Іванченко, Н. О., Яцюрук, В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. *Національний авіаційний університет*. 2012. *Інститут економіки та менеджменту*. URL : http://archive.nbu.gov.ua/ejournals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm
- 25.Шульга О. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*, 2022. №22. С. 54-58. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>
- 26.Матійко І.Ю. Оптимізація процесу прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності і загострення економічної кризи. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 17–23.
- 27.Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством у сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367.
- 28.Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / пер. з англ. Київ : Наукова думка, 2001. 242 с.
- 29.Shefer A., Laktionov A., Mykhailenko O. Дослідження процесу прийняття рішень у складних технічних системах. *Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць*. Полтава: ПНТУ, 2022. Т. 1 (67). С. 34-37. doi:<https://doi.org/10.26906/SUNZ.2022.1.034>.
- 30.Vasiuta K., Chopenko D., Harmash N. Метод синтезу варіантів рішень у відкритій експертній системі пункту управління повітряних сил з урахуванням ресурсно-часових обмежень. *Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць*. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. 1 (63). С. 74–80.
- 31.Галіцин В. К. , Суслов О. П., Самченко Н. К. Методологія дослідження і формування управлінських рішень. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 184–190.

32. Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень: Навч. Посіб. К. КНЕУ, 2009. 614 с.
33. Використання методів підтримки прийняття рішень при пошуку джерел атак на комп'ютерні мережі в умовах невизначеності / В. В. Литвинов, Н. Стоянов, І. С. Скітер та ін. Математичні машини і системи. 2019. №4. С. 38–51
34. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/ob-runtuvannya-upravlinskih-rishen-z-vrahuvannya-yakosti-informaciyno-analitichnoi-sistemi-menedzhmentu.html>
35. Круковська О.В., Борковська В.В., Короленко О.Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №6. С. 10-16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2021/4.pdf
36. Mullakhmetov K. Control in the system of managerial decisions procedures: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*. 2016. 14(3-1. P. 203-215. doi:10.21511/ppm.14(3-1).2016.07

ДОДАТОК А

В.о. декана факультету економіки та менеджменту

Катранжи Л.Л.

Студентки Старостенко І.В.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему дипломної роботи:

Організація контролю ефективності управлінських рішень на підприємстві

і призначити науковим керівником д.е.н., проф
зав. кафедри УФЕБ Попову О.Ю.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

дипломної роботи _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри УФЕБ _____

Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 178 „05” травня 2022 р.

Завідувач кафедри УФЕБ _____
(підпис, дата)

О.Ю. Попова
(П.І.Б.)

ДОДАТОК Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____